

# Human Security

N. 01

Luglio 2016

Dimensioni e prospettive  
dei conflitti contemporanei

## Ripensare la sicurezza guardando al conflitto.

di **Stefano Ruzza** e **Giorgia Brucato**

Il concetto di *human security* sollecita un ripensamento della sicurezza, oltre la pura difesa militare del territorio e dello stato, per renderla capace di prestare attenzione anche al benessere dell'individuo. L'intento è lodevole sebbene l'idea non sia certo priva di ambiguità che discendono dalla sua stessa ampiezza: essa include infatti tutto ciò che va dalla classica sicurezza fisica fino alla condizione psicologica della persona. Ciò è un importante punto di forza – finalmente vengono considerati aspetti cruciali altrimenti sottovalutati –, ma anche una importante debolezza, poiché rende la nozione difficilmente operativa e incapace di dare indicazioni di priorità (è meglio morire sereni o sopravvivere preoccupati?). Costruire la sicurezza attorno all'individuo non è forse nemmeno la scelta più giusta in ogni contesto. Del resto la sicurezza personale (più o meno ampiamente intesa) non sempre si definisce su scala individuale, e le persone possono

talvolta sentirsi "più sicure" quando non sono loro stesse a essere garantite, quanto piuttosto il gruppo, la cultura o la società di cui fanno parte. Il tentativo di difendere "a tutti i costi" i cittadini libici dal loro governo, nel 2011, ha portato a una situazione in cui è difficile argomentare ci sia stato un miglioramento della loro sicurezza, tradizionale o umana.

L'idea di *human security* si porta dunque appresso un bagaglio di etnocentrismo (occidentale) e di ambizione potenzialmente assai pericoloso. Tuttavia, è possibile trovare in essa almeno qualcosa di positivo, e cioè il desiderio di superare i limiti intrinseci alle griglie mentali con le quali sovente ci si affaccia su una realtà complessa come il conflitto. Quest'ultimo è certamente tra le attività umane che più profondamente investono le molteplici dimensioni dell'esistenza di chi vi è coinvolto: dalle idee di sé e dell'altro, all'integrità fisica e morale, passando per la disponibilità delle risorse essenziali alla sopravvivenza e dello spazio fisico necessario a renderla materialmente accettabile. Il modo e la misura in cui ciascuna di queste è toccata finisce, a sua volta, per influenzare la dinamica del conflitto stesso. Su questa materia, tuttavia, la riflessione più immediatamente accessibile al pubblico italiano sovente focalizza l'attenzione su due soli aspetti: il commercio delle armi e le azioni compiute dai governi – siano essi direttamente coinvolti o terzi – nello sforzo di condurre, soffocare, contenere, o superare il conflitto. Per quanto importanti, questi elementi costituiscono soltanto una parte del quadro che non ne può rendere l'insieme.

La pubblicazione che inaguriamo oggi si chiama **Human Security (HS)** poiché intende rimettere al centro della riflessione sulla sicurezza il ruolo giocato dagli individui e dalle strutture sociali in cui essi vivono e operano. Si tratta di fattori sui quali oggi, attra-

### Direttore

**Stefano Ruzza**, *T.wai e Università di Torino*

### Comitato di redazione

**Giorgia Brucato** (*Coordinatrice*), *T.wai*

**Marco Giulio Barone** (*Coordinatore con il Caffè Geopolitico*), *Il Caffè Geopolitico e T.wai*

**Fabio Armao**, *T.wai e Università di Torino*

**Charles Geisler**, *Cornell University*

**Giampiero Giacomello**, *Università di Bologna*

**Roger MacGinty**, *University of Manchester*

**Neil Melvin**, *Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)*

**Helen Nambalirwa**, *Makerere University*

**Francesco Strazzari**, *Sant'Anna, Pisa*

### Autori

**Marco Giulio Barone**, *analista politico-militare, Il Caffè Geopolitico (testata giornalistica e associazione culturale)*

**Giorgia Brucato**, *coordinatore editoriale, T.wai*

**Lorraine Charbonnier**, *coautrice del Conflict Analysis Handbook, United Nations System Staff College (UNSSC); junior research fellow, T.wai*

**Maria Adelasia Divona**, *ufficiale nella Riserva Selezionata dell'Esercito Italiano*

**Pamina Firchow**, *docente di Conflict Resolution, George Mason University*

**Roger MacGinty**, *docente di Peace & Conflict studies, University of Manchester*

**Lorenzo Nannetti**, *responsabile scientifico, Il Caffè Geopolitico; contributing analyst, USA Wikistrat*

**Stefano Ruzza**, *docente di Conflitto, Sicurezza e Statebuilding, Università di Torino; head of research, T.wai*

**Maurizio Sulig**, *ufficiale di Artiglieria da Montagna a riposo; già direttore del Centro Studi sulle Operazioni Post-Conflittuali (CSPCO) dell'Esercito Italiano*

twai

TORINO  
WORLD  
AFFAIRS  
INSTITUTE

Human Security è sostenuto da:



Compagnia  
di San Paolo



International  
Affairs

verso il concetto di *human terrain*, si focalizza la riflessione anche degli attori più direttamente coinvolti nel conflitto, cioè i militari. Ma nessun soggetto interessato a tale fenomeno – dagli operatori umanitari alle agenzie internazionali, passando per i semplici cittadini curiosi – può prescindere da un passaggio analogo. L'intento di *HS* è fornire ai suoi interlocutori, professionisti esperti o semplici interessati, una lettura dei conflitti contemporanei che permetta di coglierne genesi, sviluppi e prospettive di trasformazione.

In questo spirito, il primo numero di *HS* mette in luce alcune criticità del modello convenzionale con il quale tendiamo a leggere crisi e conflitti, e mostra come letture alternative – per quanto magari complesse – possono essere rese operative nella pratica, trasformandosi in *policy*. Il primo dei pezzi proposti, a firma di Lorraine Charbonnier (co-autrice del recentissimo *Conflict Analysis Handbook* pubblicato dallo United Nation System Staff College), mette in evidenza i limiti della classica *conflict analysis*, mostrando come il sistema Nazioni Unite stia ridefinendo e aggiornando i contenuti di tale “cassetta degli attrezzi” per portarli all'altezza

delle sfide attuali. Segue l'articolo di Maurizio Sulig e di Maria Adelasia Divona, entrambi ufficiali dell'Esercito Italiano, che arricchisce il quadro presentando in maniera compiuta il concetto di *human terrain* così come elaborato e applicato dalle organizzazioni militari. Il pezzo di Roger MacGinty e di Pamina Firchow, responsabili del progetto “Everyday Peace Indicators”, allarga ulteriormente la prospettiva, evidenziando la necessità di rivedere il modo in cui costruiamo l'idea di sicurezza relativa a società lontane, e come sia possibile farlo nella pratica dando voce ai locali, con un approccio dunque *bottom-up* anziché *top-down*. Non si tratta di un'idea utopica: il progetto, finanziato dalla Carnegie Corporation di New York, è già attivo in tre società post-conflittuali, ovvero Sud Africa, Uganda e Zimbabwe. Chiudono il numero due articoli forniti dagli analisti del Caffè Geopolitico, anche in questo caso volti a problematizzare aspetti sovente poco discussi. Lorenzo Nannetti si concentra su come una stessa crisi può essere letta diversamente dalle parti coinvolte, anche al di fuori di quel che è normalmente considerato “razionale”, impiegando il **caso Ucraina** a mo' di esempio. Chiude il numero Marco Giulio

Barone, con una critica dei modelli classici di analisi e supporto del *decision making*, che presenta possibili direttrici di cambiamento anche alla luce degli strumenti presentati nel corso di questo primo numero.

Con rigore, ma con uno stile chiaro, asciutto e puntuale, *HS* intende essere un punto di riferimento sui temi della guerra e della pace intesi in senso pieno. Ci auguriamo che questa iniziativa possa riscuotere l'interesse di una larga audience, ampliare il bacino degli interessati, e fornire un utile servizio a tutti coloro i quali sono attenti al conflitto, nelle sue varie forme, per ragioni professionali o curiosità personale.

#### PER SAPERNE DI PIÙ:

Paris, R. (2001), “Human Security: Paradigm Shift or Hot Air?”, *International Security*, Vol. 26 No. 2. Disponibile su:

[aix1.uottawa.ca/~rparis/Paris.2001.IS.Human%20Security.pdf](http://aix1.uottawa.ca/~rparis/Paris.2001.IS.Human%20Security.pdf)

UNDP (1994), *Human Development Report*, New York. Disponibile su:

[hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr\\_1994\\_en\\_complete\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr_1994_en_complete_nostats.pdf)

## Le molteplici facce della sicurezza.

Qual è la fonte della minaccia alla sicurezza?			
SICUREZZA PER CHI?		<i>Militare</i>	<i>Non-militare o mista</i>
	<i>Stati</i>	Sicurezza nazionale (approccio realista convenzionale agli studi sulla sicurezza)	Sicurezza ridefinita (es., sicurezza ambientale e economica)
	<i>Società, gruppi e individui</i>	Sicurezza intra-stato (es., guerra civile, conflitto etnico, e democidio)	Sicurezza umana (es., minacce ambientali ed economiche alla sopravvivenza di società, gruppi, e individui)

Fonte: Tradotto e adattato da Paris, R. (2001)

# Rinnovare la *conflict* *analysis*.

di **Lorraine Charbonnier**

Capire la natura violenta di alcuni conflitti è una questione che da sempre attira studiosi e professionisti da svariati ambiti. A partire dagli anni Novanta, l'accesso dibattito intorno alla trasformazione della guerra e del conflitto ha portato a considerare tali fenomeni qualcosa di più che un fatto esclusivamente strategico-militare sulla scacchiera geopolitica globale, ovvero anche un fenomeno sociale che coinvolge nella totalità la vita di chi ne è colpito, tanto a livello individuale quanto relazionale. Nel complesso, quello dei conflitti violenti non è un fenomeno unitario. Al contrario, i conflitti sono tradizionalmente differenziati e classificati in base alla loro durata temporale, alla stima delle loro conseguenze oppure in base al loro livello di intensità in termini quantitativi, cioè calcolando il numero annuale di decessi direttamente connessi agli scontri. Benché rilevanti, però, questi criteri da soli non sono sufficienti per catturare gli effetti perniciosi di quei conflitti che da anni – talvolta decenni – sembrano eludere ogni tentativo di risoluzione o di trasformazione in senso meno violento, indipendentemente dalle risorse investite e dalle tecniche applicate.

Questi conflitti protratti sono fenomeni che si radicano nella società, e la loro lunga durata implica che almeno un'intera generazione non conosca altra realtà che il conflitto stesso. In questo senso, l'estensione temporale del fenomeno costringe i membri della società a fare i conti con una situazione distruttiva alla quale devono costantemente adattare le proprie vite e in cui devono imparare a socializzare. Con il passare del tempo, poi, la situazione tende a deteriorarsi e il conflitto a diffondersi sempre più profondamente nel tessuto sociale, diventando pervasivo e colpendo negativamente aspetti della vita che originariamente ne erano estranei o quantomeno distanti.

In tali circostanze, il conflitto si muove attraverso diverse dimensioni – politica, economica, sociale – e livelli della società – psicologico, relazionale, sociale e strutturale – che si sovrappongono a innumerevoli altri fattori, influenzandosi reciprocamente in modo imprevedibile poiché ampiamente soggetti al fattore umano. Malgrado tutto ciò, i conflitti violenti sono spesso concettualizzati secondo una prospettiva lineare e deterministica e, di conseguenza, le metodologie convenzionali di *conflict analysis*, cioè di analisi del conflitto, rispecchiano in larga parte un approccio riduzionista.

La *conflict analysis* è una forma di ricerca qualitativa applicata che si colloca a monte della formulazione di misure di prevenzione e risoluzione attraverso mezzi non-militari e che ha come obiettivo lo studio del profilo, delle cause, delle parti interessate (*stakeholders*) e delle dinamiche dei conflitti. Complessivamente, l'evoluzione della *conflict analysis* è stata trainata dai progressi della ricerca accademica, dalle esperienze dirette sul campo e dai cambiamenti avvenuti sulla scena internazionale. Ciò nonostante, sembra che gli approcci contemporanei posseggano tuttora strumenti limitati per "catturare" la complessità di molti conflitti e che spesso falliscano nel presentare un quadro completo dell'intera situazione che, quindi, è tendenzialmente vista come disperata e impossibile da risolvere.

Come ogni altro tipo di esercizio analitico, la *conflict analysis* comporta un processo di astrazione, deduzione e semplificazione della realtà il cui successo dipende non solo dalla specifica cornice interpretativa (*framework*) utilizzata, quanto piuttosto dal modo in cui essa è usata. Molte volte, infatti, pur utilizzando *framework* simili, soggetti diversi ottengono dalla *conflict analysis* risultati differenti. Ciò genera in conseguenza *policy* e approcci al conflitto anche molto diversi tra loro: definire un problema in un certo modo, infatti, contribuisce a definire il tipo di azione richiesto per risolverlo. Allo stesso modo, un'analisi frammentata risulta facilmente in politiche e programmi discordanti che solo occasionalmente riescono a rispondere alle variazioni richieste dalla situazione sul campo.

Più recentemente, discipline diverse dalle scienze sociali hanno influenzato gli approcci teorici e pratici alla *conflict analysis*. In particolare, la scienza della complessità e il pensiero sistemico (*systems thinking*) sembrano riorientare l'approccio generale alle situazioni di conflitto e incoraggiare opzioni di intervento innovative. Queste discipline,

infatti, muovono dall'assunto fondamentale che, per essere compresi, i fenomeni complessi vadano intesi come sistemi in cui vari elementi interagiscono in maniera non lineare: quindi ogni singolo fattore è contemporaneamente la causa e l'effetto di almeno un altro elemento. All'interno di un sistema, le interconnessioni funzionano dunque come una tela di ragno: tirare un qualsiasi filo nella tela avrà un effetto – diretto o indiretto – su tutti gli altri. Questo significa che le diverse parti di un sistema, insieme, producono effetti diversi da quelli che avrebbero prodotto singolarmente. Viene da sé che, per questo motivo, concentrarsi sulle singole parti di un sistema non è sufficiente: il tutto è più della somma delle parti.

Se i conflitti sono conformi alle dinamiche sistemiche, adottare un approccio lineare e determinista in una *conflict analysis* è rischioso poiché limita l'esercizio a una comprensione parziale e statica della situazione reale, che invece è caratterizzata da una forte fluidità e dalla presenza di interconnessioni complesse. È quindi fondamentale adottare un approccio analitico che enfatizzi l'importanza di tali interconnessioni e degli effetti che questa interdipendenza ha su tutti gli elementi del sistema – cioè profilo, cause, *stakeholders* e dinamiche del conflitto. Nell'ambito del *systems thinking*, uno degli strumenti più utilizzati in questo senso è la mappatura del sistema (o *systems mapping*), cioè una tecnica visiva che mira a rappresentare graficamente le relazioni causali presenti in un sistema e a delineare gli schemi di interconnessione e interdipendenza che stanno alla base di processi che stabilizzano, alimentano o diminuiscono determinati comportamenti sistemici – come quelli violenti e conflittuali. Al livello più semplice, le mappe sistemiche sono composte da anelli di retroazione (*feedback loop*) che indeboliscono (o bilanciano – *balancing feedback loop*, indicati con la lettera B) o rinforzano (*reinforcing feedback loop*, indicati con la lettera R) determinate relazioni di causalità.

Dal momento che i conflitti sono un fenomeno estremamente eterogeneo, mappe sistemiche rappresentanti situazioni diverse possono divergere completamente l'una dall'altra. Ciò nonostante, sembrano esistere modelli di comportamento comuni a svariati sistemi e contesti. In generale, questi modelli vengono definiti "archetipi" e, come tali, catturano importanti dinamiche e disfunzioni sistemiche. L'uso di archetipi nell'analisi dei conflitti offre una classificazione delle interazioni più comuni che si rende utile per riflettere su dinamiche

che diversamente potrebbero essere trascurate, per poi modificare, correggere e completare il modello affinché rappresenti al meglio la situazione.

Le prime applicazioni di scienza della complessità e pensiero sistemico nella **conflict analysis** dimostrano che l'attenzione data alle interazioni è pro-

tabilmente il maggior contributo che un approccio sistemico all'analisi dei conflitti possa offrire alla **conflict transformation**, cioè l'evoluzione di un conflitto in senso

## ARCHETIPI DI ESCLUSIONE ED ESCALATION IN MYANMAR: UN CASO DI STUDIO.

**Prendendo il conflitto in Myanmar a mo' di esempio, è possibile individuare in esso i tratti tipici di due famosi archetipi: quello di esclusione e quello di escalation. Come molti altri conflitti in cui l'identità sociale gioca un ruolo centrale, infatti, le dinamiche del confronto tra gruppi diversi possono essere dominate dal reciproco sentimento di minaccia al proprio benessere o addirittura al proprio diritto di esistere.**

In Myanmar, la filosofia e struttura di potere buddista ha storicamente avuto un ruolo dominante rispetto alle minoranze etniche e religiose. Questo comportò la marginalizzazione ed esclusione di identità alternative a quella buddista. Spesso, la marginalizzazione di identità provoca un circolo vizioso di risentimento e malessere che motiva la gente a intraprendere azioni per ristabilire la "giustizia sociale", fatto che può anche causare eventi sanguinosi come gli scontri popolari

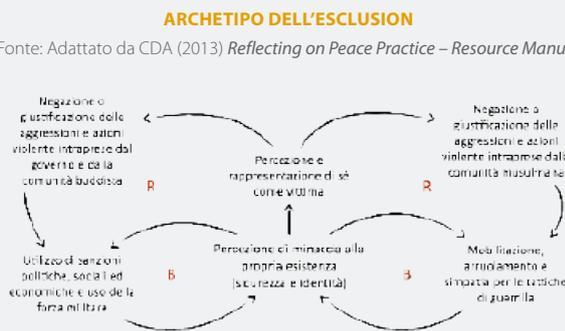
tra buddisti e musulmani avvenuti durante le rivolte del 2012 nello Stato Rakhine (una regione del Myanmar). In quell'occasione, la reazione violenta della popolazione buddista e del governo generò un aumento della risposta violenta da parte della minoranza musulmana e un aumento della sua esclusione politica e sociale, minando ulteriormente la possibilità di gestire il conflitto in maniera diversa.

Gli eventi nello Stato Rakhine fornirono una giustificazione ideologica all'aumento del nazionalismo buddista, corroborando le paure di "islamificazione" e assedio demografico e generando un senso di necessità di difendere il buddismo da minacce esterne. Al contempo, i musulmani divennero obiettivi di rappresaglia anche al di fuori dello Stato Rakhine. Nel complesso, quindi, sia buddisti che musulmani percepirono la loro stessa esistenza minacciata dagli altri e, di conseguenza, entrambe le fazioni intrapresero azioni per proteggere i propri interessi. Così facendo venne a crearsi un circolo vizioso di escalation in cui l'azione di un soggetto per aumentare il proprio senso di sicurezza diminuisce quello altrui, innescando una reazione uguale e contraria.

### ARCHETIPO DELL'ESCLUSIONE

Fonte: Adattato da CDA (2013) *Reflecting on Peace Practice – Resource Manual*

Fonte: Adattato da CDA (2013) *Reflecting on Peace Practice – Resource Manual*



meno violento. Mappare i sistemi durante una **conflict analysis** significa infatti utilizzare un linguaggio dotato di una forte componente visiva per comunicare e riflettere sulla complessità. Sulla stessa linea, guardare alle interazioni piuttosto che ai singoli elementi implica un modo di concettualizzare i conflitti nuovo, che aiuta a superare alcuni dei limiti degli approcci tradizionali alla **conflict analysis**. In primo luogo, tale approccio può rendere le analisi più sofisticate e dinamiche, sfidando dunque l'eccessiva semplificazione. Similmente, esso offre un modo di stabilire priorità fra fattori e dinamiche chiave, cosa che è fondamentale per identificare i cosiddetti **leverage points**, cioè quei punti nel sistema verso cui gli sforzi dovrebbero indirizzarsi per raggiungere cambiamenti sociali positivi. Allo stesso tempo, un'analisi sistemica del conflitto può essere utilizzata per

anticipare possibili conseguenze indesiderate e per capire perché attività come assistenza umanitaria e allo sviluppo o **peacebuilding** faticino a raggiungere i risultati attesi. Tutto ciò, infine, può aiutare a individuare mancanze, potenziali sinergie e impatti cumulativi di diversi interventi fornendo, quindi, la base per un approccio più integrato alla **conflict transformation**.

A conti fatti, il valore particolare di un approccio sistemico all'analisi dei conflitti risiede quindi nel consentire un approccio più olistico. Evitando visioni frammentate e riduzionistiche, infatti, scienza della complessità e pensiero sistemico offrono innanzitutto lenti attraverso cui dare un senso ai sistemi sociali e concettualizzare i conflitti al loro interno in maniera diversa e più acuta. Questo fatto, a sua volta, suggerisce nuovi modi

di riflettere su problemi e soluzioni, rappresentando quindi un ulteriore passo avanti nella comprensione dei conflitti violenti, aumentando la consapevolezza non solo delle loro manifestazioni visibili e caratteristiche principali, ma anche delle strutture e dinamiche sottostanti.

### PER SAPERNE DI PIÙ:

Körppen, D., Ropers, N., Giessman, H. J. (eds.) (2011), *The Non-linearity of Peace Processes. Theory and Practice of Systemic Conflict Transformation*. Alcuni capitoli disponibili su:

[www.berghof-foundation.org/index.php?id=396](http://www.berghof-foundation.org/index.php?id=396)

Oliva, F. and Charbonnier, L. (2016) *Conflict Analysis Handbook: A field and headquarter guide to conflict assessments*. Disponibile su:

[www.unssc.org/conflict-analysis-handbook](http://www.unssc.org/conflict-analysis-handbook)

# Lo *human terrain* nelle operazioni militari.

di **Maurizio Sulig**  
e **Maria Adelasia Divona**

Negli attuali scenari operativi la componente militare viene spesso impiegata in regioni culturalmente lontane da quelle di provenienza. Si tratta di aree dilaniate da conflitti feroci, in cui i contingenti sono chiamati a confrontarsi e a interagire con una moltitudine di attori che differiscono per etnia, religione, ideali politici, cultura, classe sociale: tutti aspetti sottesi al tessuto socio-culturale. Le diverse attività militari, dalla "stabilizzazione e ricostruzione" (S&R) alla contro-insurrezione, richiedono dunque da parte del personale impiegato la conoscenza quanto più approfondita e particolareggiata degli aspetti socio-culturali che caratterizzano un determinato ambiente operativo: tanto più le attività condotte sul campo saranno adattate al contesto locale, tanto più sarà favorito il successo dell'intera missione.

Modelli di intervento incentrati sul consenso della popolazione erano già stati teorizzati da T. E. Lawrence negli Anni '20 e David Galula negli Anni '60; tuttavia la storia recente degli interventi in Iraq e in Afghanistan mostra il perdurare di un approccio marcatamente etnocentrico, in cui chi interviene opera ritenendo di sapere meglio degli "indigeni" cosa loro davvero serva in termini di governo, modelli sociali ed economici. Che sia per limiti conoscitivi, per la difficoltà di interagire con l'elemento locale, o per pura buona fede, i vertici delle missioni tendono ad appoggiarsi ad élite economiche e intellettuali di formazione cosmopolita maggiormente propense a sposare modelli di sviluppo occidentali, trascurando che una élite non è rappresentativa della popolazione. Inoltre la sola formazione professionale del personale militare, prevalentemente improntata all'approccio *enemy centric* ("distruggi il nemico, tutto il resto verrà di conseguenza"), non consente di proporre modelli di ricostruzione e sviluppo realmente rispondenti alle aspettative delle popolazioni locali, attraverso i quali si contribuirebbe a interrompere il circolo vizioso dell'insurrezione.

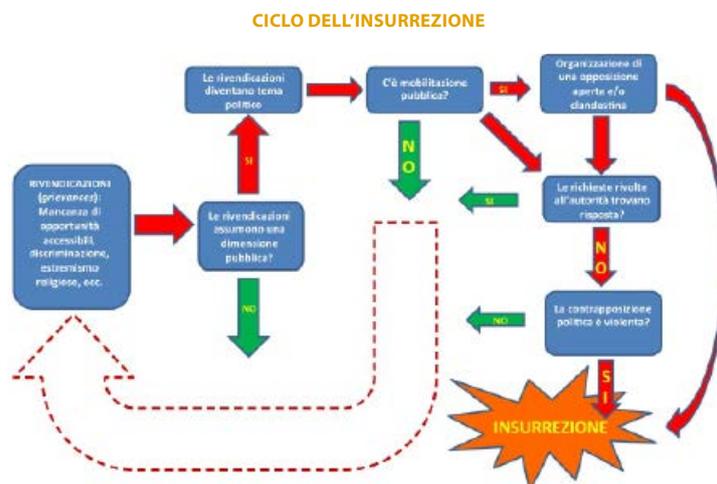
L'ambiente operativo è un ecosistema complesso, animato dal conflitto, in cui operano soggetti più o meno interconnessi che tendono a massimizzare i propri vantaggi in ottica collaborativa o competitiva (e distruttiva): le unità militari che raggiungono un teatro diventano

parte integrante di questo ecosistema. Gli aspetti umani dell'ambiente operativo costituiscono un complesso insieme di elementi, fattori, processi e percezioni che interagiscono in una società immersa in livelli elevati di violenza, e influenzano la condotta delle operazioni. Alla luce del progressivo aumentare della popolazione globale e della tendenza dei conflitti irregolari e asimmetrici a svilupparsi in aree densamente popolate, il classico approccio *enemy centric* non è dunque più premiale, e la popolazione diventa il centro di gravità, perché senza il suo supporto non può sussistere alcuna legittimazione dell'obiettivo primario di installare stati e governi di diritto localmente sostenibili, presupposto indispensabile di qualsivoglia intervento armato.

L'approccio *population centric* presuppone la conoscenza di come sia organizzata la società locale, da quali valori e credenze sia regolata, da chi promani l'autorità, chi gestisca il potere: implica cioè la profonda comprensione della dimensione sociale e culturale sottesa al teatro operativo. L'attuale processo di pianificazione militare prevede già la raccolta di informazioni sulle relazioni etniche, culturali, religiose, tribali, economiche e politiche: approcci come l'etnografia e l'intelligence culturale rendono visibili tutte quelle forme di organizzazione sociale autoctone che sono difficili da individuare con una lente occidentale perché costituite da modalità espressive che non ci sono familiari. Ma i costrutti culturali, rappresentati da credenze, valori, abitudini e comportamenti, con tutto l'intreccio di relazioni e significati che questi producono nei membri di una società, vanno interpretati affinché siano utili a definire strategie per interagire con le popolazioni locali. La conoscenza de-

gli aspetti socio-culturali favorisce una migliore comprensione dei reali bisogni di un popolo, e aiuta a definire linee d'azione più efficaci e più aderenti alla realtà locale: se questa conoscenza non è, di per sé, suscettibile di indicare sempre e in maniera univoca le mosse degli avversari e dei cosiddetti non-combattenti, certamente può aiutare a comprendere le motivazioni alla base delle loro azioni, anche quando violente.

In tale quadro si colloca l'iniziativa statunitense dello *Human Terrain System* (HTS): un'applicazione multidisciplinare del metodo etnografico di ricerca sul campo in ambiente militare, adottato per pervenire ad una comprensione olistica del terreno, della popolazione, della cultura e della società presenti nell'area delle operazioni al fine di prendere decisioni consapevoli in situazioni di incertezza come quelle che caratterizzano i conflitti ibridi (ovvero quelli non puramente inter-statali). Il generale Petraeus, al comando delle forze in Iraq nel 2005, era fortemente convinto che "la conoscenza del terreno culturale può essere altrettanto importante, o in alcuni casi più importante, della conoscenza del terreno geografico". Se le persone sono il "terreno" decisivo delle operazioni, allora tale terreno deve essere studiato e conosciuto con la stessa sistematicità con cui si studia il terreno geografico. A tale scopo l'approccio delle scienze sociali è più appropriato rispetto a quello delle scienze fisiche che tradizionalmente accompagnano la formazione dei militari, i quali devono affrontare anche compiti diversi rispetto alle normali attività a prevalenza cinetica a cui sono addestrati. Alle competenze tradizionalmente militari vanno dunque affiancate quelle linguistiche, di comunicazione interculturale e della mappatura



Fonte: Esercito Italiano - Centro Studi in Post-Conflict Operations

del terreno umano con metodi interdisciplinari, attraverso il reclutamento, l'addestramento e l'impiego di *Human Terrain Teams* (HTT), ossia "Squadre (sul) terreno umano", composte da scienziati sociali, civili e militari, con formazione adeguata progressa, da schierare in operazioni sin dalla fase di pianificazione.

In Iraq e in Afghanistan queste squadre hanno generalmente dato risultati validi, soprattutto nel fornire un supporto "non combattente" e oggettivo ai comandanti in teatro. Nel periodo 2005-15 il lavoro degli HTT ha permesso di incrementare la capacità militare di comprendere la cultura locale – e dunque riducendo incomprensioni e malintesi tra le forze d'intervento e la popolazione autoctona – a supporto del processo decisionale dei comandanti. Di tali capacità si sono avvalse anche le unità italiane in Afghanistan che hanno ricevuto il supporto di alcuni HTT statunitensi. Sulla base di queste esperienze è possibile affermare che l'HTS fornisce delle risposte ad alcune delle sfide poste dai conflitti ibridi. Ma, trattandosi di uno strumento, deve essere diretto e indirizzato da appropriate direttive del comandante che ne dispone: ciò postula cambiamenti organizzativi nella formazione del personale e nelle strutture preposte al consolidamento e alla fusione dei dati informativi, ancora focalizzate sul "nemico". In particolare, alcune conoscenze di base di antropologia sociale e culturale sono essenziali per

consentire ai comandanti, a ogni livello, di comprendere le peculiarità del terreno umano in cui si sviluppano le loro operazioni, di indirizzare la ricerca degli analisti di cui dispongono e di individuare le implicazioni sociali delle loro decisioni.

Negli Stati Uniti il programma è stato sospeso nel 2016, soprattutto a causa di pratiche contrattuali inefficienti nell'assunzione degli specialisti, molti dei quali *contractors* di etica e capacità professionale discutibili. Ciò non deve fuorviare: non è in discussione la validità del concetto, ma è fatale che, in tempi di tagli al bilancio, gli elementi non-cinetici siano i primi a cadere. Ciononostante, l'Esercito Italiano ha recepito l'esigenza di integrare queste specifiche capacità conoscitive negli assetti militari destinati ad operare all'estero, con l'obiettivo di accrescere la comprensione socio-culturale del terreno umano quale fattore di successo nelle operazioni non (o poco)-cinetiche in cui è impegnato. Il Centro Studi sulle Operazioni Post-Confittuali di Torino sta sviluppando delle proposte di pacchetti formativi che, una volta approvati, potranno essere erogati a beneficio di comandanti e staff designati per impieghi "fuori area". È ferma opinione di chi scrive che le Forze Armate abbiano bisogno di antropologi, sociologi ed esperti d'area (reperibili attraverso la Riserva Selezionata), e che gli ufficiali abbiano bisogno di maggiori conoscenze socio-antropologiche, anche al costo di sacrificare qualche nozione

di analisi matematica. Non solo perché, come ebbe a dire un collega statunitense<sup>1</sup> "[*Human Terrain Teams*] went in there and figured out the tribal rivalries, and they figured out what needed to happen psychologically and culturally – they figured out who needed what in order for there to be peace", ma anche per evitare nuove partenze a freddo quando arriverà il momento di un nuovo impegno in terre lontane, con culture e costumi poco conosciuti.

#### PER SAPERNE DI PIÙ:

NATO HUMINT Center of Excellence (2014), *Human aspects in NATO military operations*. Disponibile su: [www.natohcoe.org/download/1184/](http://www.natohcoe.org/download/1184/)

Galli, C. (2013), "L'antropologia nella pianificazione delle operazioni militari", *Informazioni della Difesa*, 5/2013. Disponibile su: [www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico\\_2013/Documents/R5\\_2013/28\\_37\\_R5\\_2013.pdf](http://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico_2013/Documents/R5_2013/28_37_R5_2013.pdf)

McFate, M. (2005), "The Military Utility of Understanding Adversary Culture", *Joint Force Quarterly*, 38. Disponibile su: [www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/chwe/austen/mcfate.pdf](http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/chwe/austen/mcfate.pdf)

<sup>1</sup> Col. Drinkwater, CO TF FURY (4th/82nd), conversazione con l'Autore, 2010.

# Pace e insicurezza nella vita quotidiana: il progetto "Everyday Peace Indicators"

di **Roger MacGinty**  
e **Pamina Firchow**

Governi, organizzazioni internazionali, ONG e accademici ricorrono a metodi diversi per misurare guerra e pace. Molti di questi si basano su fonti ufficiali, quali ad esempio le statistiche prodotte dai governi. Altri, invece, si fondano su indicatori indiretti, quali la salute delle partorienti o il numero di cittadini in carcere. Parecchie di queste statistiche sono costruite in maniera bu-

rocratica, con un approccio *top-down*, e corrispondono a ciò che James C. Scott ha definito il "registro pubblico". Ma che cosa ci dicono questi dati del "registro nascosto", ovvero di ciò che le persone realmente pensano? Nelle società fragili, caratterizzate da tensione politica e da violenza, non tutti si sentono in condizione di manifestare la propria opinione su questioni quali pace e insicurezza.

Prendendo ispirazione dalla letteratura sull'ecologia e sulla geografia critica, abbiamo dato il via a un approccio diverso per rilevare ciò che le persone a livello locale pensano in merito ad argomenti così delicati. La chiave del nostro

approccio – che è anche ciò che lo distingue dagli altri – è stato chiedere alla gente di identificare i propri indicatori di pace, sicurezza e cambiamento. Quindi, invece di immaginare possibili indicatori chiusi in un'aula universitaria, o di impiegare gli indicatori *prêt-à-porter* usati da Banca Mondiale (piuttosto che da altri), abbiamo pensato di chiedere alle persone cosa fosse importante per loro. I risultati ottenuti differiscono parecchio dalle storie ortodosse su guerra, pace e insicurezza.

Il progetto "Everyday Peace Indicators", finanziato dalla Carnegie Corporation di New York, opera in tre aree

post-conflittuali: Sud Africa, Uganda e Zimbabwe. Ha inoltre recentemente avviato le sue attività anche in Colombia. Questo progetto, che collabora con i team di ricerca locali e utilizza la lingua del posto, si basa su gruppi di discussione (*focus group*) al fine di meglio comprendere ciò che pace e insicurezza significhino nella vita di tutti i giorni di chi vive sul posto. Trasforma poi le definizioni così prodotte in una lista di indicatori, in seguito convertiti in un'indagine somministrata a tutta la comunità e ripetuta nel tempo per rilevare gli eventuali cambiamenti.

Dal momento che possono esprimersi nella loro lingua madre, le persone sono messe nella condizione migliore per descrivere quali sono i segnali che, nella loro esperienza quotidiana, collegano a questioni cruciali come pace e insicurezza. Ad esempio, l'abbaiare dei cani la notte è stato menzionato come un indicatore di insicurezza: quando avviene ci sono malintenzionati nei paraggi. Un altro esempio riguarda l'impossibilità a uscire di casa di notte per urinare. Laddove si

usano di norma latrine esterne la gente si sente obbligata a fare i propri bisogni entro le mura domestiche soltanto quando la situazione al di fuori è percepita come insicura. Questi indicatori, fortemente localizzati e spesso anche fortemente personali, riflettono le preoccupazioni giornaliere della gente. Nessuno ha tirato in ballo termini quali "resilienza", "sicurezza ontologica", "portatori di interessi locali", o "spazio umanitario": termini comuni nella letteratura accademica e nei documenti ufficiali, ma che nessuno usa nella vita di tutti i giorni.

Scoprire ciò che le persone pensano realmente non è semplice, ma è fattibile. Il progetto "Everyday Peace Indicators" ha utilizzato una gamma di metodologie attente alle sensibilità presenti nei contesti di conflitto al fine di verificare l'affidabilità delle informazioni raccolte e di guadagnarsi la fiducia della popolazione interessata. Tuttavia, scoprire ciò che la gente pensa davvero non è che una parte del problema: forse un problema più grande è che le organizzazioni internazionali, le ONG e molti altri non hanno la capacità

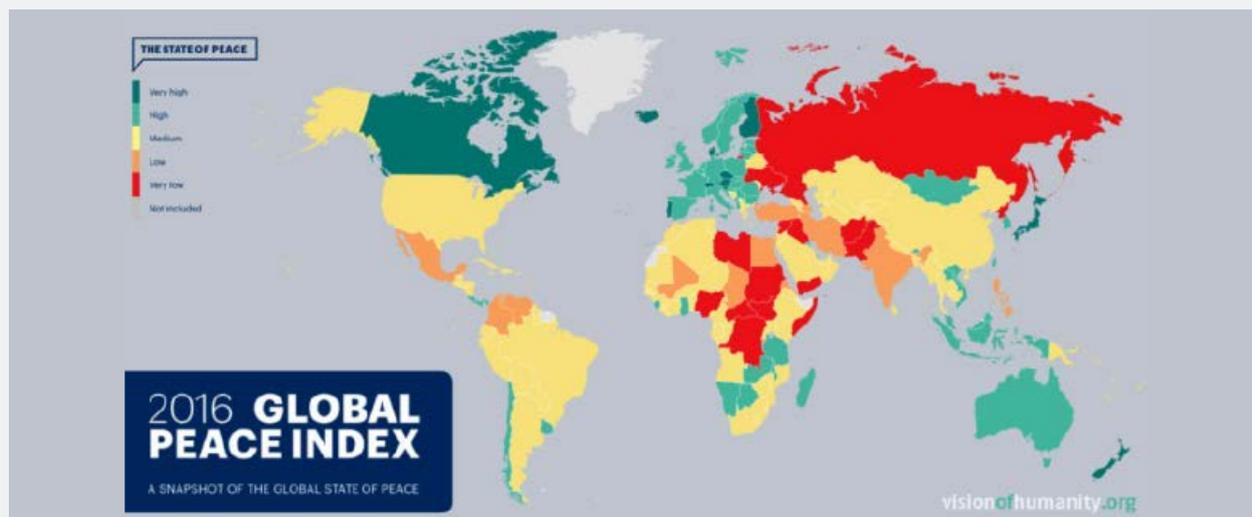
di ascoltare quello che la gente dice, se lo dice in modo non ortodosso.

Spesso gli attori esterni alla comunità – siano essi il governo nazionale, un'agenzia delle Nazioni Unite oppure una ONG internazionale – possono agire solamente se ricevono informazioni in un formato prestabilito. Questo significa che i punti di vista autoctoni di vedere, ascoltare e sentire pace e insicurezza devono essere tradotti e ritradotti per essere fruibili agli "esterni". Il rischio è che le storie di pace, conflitto e insicurezza reali vadano perse nel processo di traduzione. Professionisti e accademici devono dunque immaginare percorsi di riforma delle organizzazioni umanitarie e di *peacebuilding* che le rendano in grado di ascoltare le informazioni che giungono dalla realtà locale senza bisogno di traduzione. Questo problema è nostro, non loro.

#### PER SAPERNE DI PIÙ:

Everyday Peace Indicators:  
[www.everydaypeaceindicators.org](http://www.everydaypeaceindicators.org)

## Lo stato della pace nel mondo, 2016.



Da dieci anni il Global Peace Index (GPI), indice creato dal think tank di fama mondiale Institute for Economics & Peace, tenta di misurare il livello di "pacifità" in 163 Stati e territori indipendenti. Rispetto agli anni precedenti, i risultati più recenti mostrano un mondo leggermente meno pacifico, dove il divario tra i paesi più e meno in pace continua ad aumentare. Nel 2015, la violenza ha avuto un impatto economico del 13,3% sul PIL mondiale, il che corrisponde a \$1.876 per ogni persona esistente al mondo. Nel 2016, gli ultimi Paesi della lista, classificati come

meno pacifici, corrispondono a: Yemen, Somalia, Afghanistan, Iraq, Sud Sudan, e Siria. Solamente quattro degli indicatori utilizzati per la costruzione dell'indice hanno visto un miglioramento percentuale superiore al 5% a fronte di un peggioramento superiore al 5% di ben sei indicatori.

The Global Peace Index 2016: mappa e report disponibili su:  
<http://www.visionofhumanity.org/#/page/our-gpi-findings>

# Il problema della percezione dell'altro e il caso Ucraina.

di **Lorenzo Nannetti**

## Il Caffè Geopolitico

Di fronte ai conflitti leader politici e opinione pubblica si interrogano sul perché un mondo che conosca bene gli orrori e i danni della guerra finisca per ricadervi. Sovente l'analisi stessa delle componenti geopolitiche, così come insegnate sui testi base della disciplina, porterebbe a decidere per una condotta ben diversa: anche a fronte di una fredda analisi di pro e contro il conflitto pare non avere senso. Com'è possibile dunque che qualcosa che "logicamente" non sarebbe dovuto accadere sia invece avvenuto? Il punto è proprio definire cosa sia o meno "logico", e in particolare perché i leader prendano certe decisioni piuttosto che altre, o perché si comportino diversamente da come si pensa dovrebbero.

Se volessimo dare una risposta semplicistica, l'intera questione potrebbe racchiudersi nel concetto di "comprendere il punto di vista altrui", cioè il fatto che le controparti in una disputa osservino una stessa situazione tramite lenti differenti. Nonostante l'apparente banalità di questa osservazione, all'atto pratico essa implica la padronanza di molteplici ambiti e discipline oltre alla semplice geopolitica in senso stretto. I conflitti, infatti, non avvengono per caso o contro ogni logica: l'uomo non è una macchina, ma le decisioni prese rispondono sempre a ragionamenti che coinvolgono una valutazione di causa ed effetto, di pro e di contro. Il punto è che tutto ciò è influenzato da valutazioni soggettive a loro volta condizionate da percezioni e preferenze. In altre parole, realtà analoghe o anche identiche osservate secondo schemi differenti portano soggetti diversi a conclusioni differenti e, dunque, differenti valutazioni su quale siano gli obiettivi ideali e quale la politica o la strategia ottimale da seguire. Ciò è tanto più vero in casi di conflitto o di disputa, dove fattori anche psicologici (paura, stress, fiducia eccessiva, ecc.) influiscono in maniera considerevole. In questa prospettiva, la comprensione degli aspetti di "psicologia politica"

risulta essere un aspetto fondamentale – spesso più delle teorie geopolitiche tradizionali – in ogni tentativo di capire e di operare sul conflitto.

Lo scontro tra Russia e Occidente riguardo all'Ucraina è particolarmente utile per sostenere quanto appena argomentato, dato che si tratta di un conflitto che apparentemente non sarebbe mai dovuto avvenire. Russia e Unione Europea (UE) erano legate da un forte interscambio commerciale, da un comune interesse contro il terrorismo di matrice islamica e da interessi energetici sovrapposti che nel 2013 vedevano la Russia contare per il 39,3% del gas e il 33,5% del petrolio importati dall'UE. Mosca non può fare a meno della rendita ottenuta da tale export nemmeno a fronte di una crescita del mercato asiatico. Dai tempi della caduta dell'Unione Sovietica non esisteva poi più una seria contrapposizione tra Stati Uniti e Russia a livello globale e anche le dispute relative a Medio Oriente, Georgia e la stessa Ucraina (nel 2009-2010) non parevano poter mettere seriamente in crisi quello che sembrava un inevitabile dialogo continuo tra le due potenze, pur con qualche occasionale scossone.

Questa lettura della situazione tuttavia era solo quella occidentale e si dava per scontato che fosse condivisa. Nelle cancellerie occidentali è stato però trascurato di valutare come questa stessa situazione fosse effettivamente percepita dall'altra parte, ovvero dai leader russi. Va detto che qui non interessa se la loro percezione fosse corretta o meno, se il punto di vista fosse realistico o distorto: ciò che conta è che, a torto o a ragione, la situazione in Russia è stata vista in maniera diversa. Il progressivo allargamento della NATO a Est negli anni 1990-2010, per esempio, è stato percepito come un tentativo per ridurre influenza e spazi di manovra geopolitici a Mosca, i cui leader, soprattutto in campo militare, ancora risentivano di quella che per loro era stata l'umiliazione del crollo della potenza sovietica. Senza voler scendere nei complessi dettagli dei rapporti Occidente-Russia, che ci porterebbero a un'eccessiva digressione, l'appoggio UE alle rivolte arancioni del 2009-2010 guidate da Julia Timoshenko e Viktor Yushenko contro il filorusso Viktor Yanukovich non venne

percepito come il desiderio UE di favorire la democrazia nel Paese, ma semplicemente come modo velato per togliere anche l'Ucraina dall'orbita di Mosca.

In particolare, era il futuro di Sebastopoli (in Crimea) il vero fulcro della questione, dato che si tratta della più importante base navale a poter ospitare la flotta del Mar Nero. Il ritorno al potere di Yanukovich rassicurò un poco la Russia, ma le successive proteste di Maidan reinnesarono la paura russa di un colpo di mano occidentale. In teoria tutto si sarebbe potuto risolvere con un franco negoziato che garantisse gli interessi delle parti, Mosca inclusa. Sarebbe stata la mossa più logica per tutti. Ma perché non è successo? Perché si è arrivati all'annessione di fatto della Crimea prima e al conflitto nel Donbass subito dopo?

La ragione va oltre le semplici questioni geopolitiche e richiede di comprendere alcune dinamiche base. Ogni confronto diplomatico, a tutti i livelli, prevede il bilanciamento di tre tensioni che esistono sempre e sono strettamente legate, anche se non sempre hanno lo stesso peso:

**1. La tensione tra creare valore e distribuirlo.** Una delle dispute principali era relativa a chi avrebbe avuto influenza sull'Ucraina, e in particolare su chi avrebbe controllato Sebastopoli. L'intera questione è sempre stata affrontata in un'ottica di distribuzione del valore che in casi simili finisce per esplicitarsi in un semplice "o lo controllo io o lo controlli tu". Questo ovviamente porta a vedere il confronto come un gioco a somma zero che ammette solo un'ottica manichea di vittoria o di sconfitta. Ciò necessariamente può soddisfare solo una delle parti in causa e quindi difficilmente può portare a un negoziato di successo. Pare invece non essere stata sufficientemente esplorata a monte del conflitto la via del creare valore, ovvero del pensare ad accordi che, indipendentemente dal controllo fisico del territorio, potessero garantire gli interessi UE (accordi più stretti con l'Ucraina, mantenimento dell'integrità territoriale della stessa) garantendo nel contempo gli interessi vitali russi (semplificando: controllo della base di Sebastopoli, mantenimento di accordi commerciali con Russia, Ucraina fuori dalla NATO). Tale approccio è stato preso in considera-

zione solo dopo lo scoppio del conflitto nel Donbass, di fronte alla difficoltà di ottenere una soluzione per via militare. La mancanza di dialogo per trovare un accordo dal quale tutti potessero trarre qualcosa ha dunque portato le parti a un approccio reciproco molto duro.



*"Patrioti o strumenti del nemico? Dipende dal punto di vista"*

This image is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported license.  
Author:  
Mstyslav Chernov/Unframe

**2. La tensione tra empatia e assertività.** Per quanto tutti gli attori di un confronto possano essere interessati a venire incontro alle esigenze altrui, tutti sentono allo stesso modo la necessità di non cedere più del necessario o di apparire deboli. È ovvio che più ci si dimostra empatici verso l'altro, più si rischia di dare un'impressione di debolezza. Allo stesso tempo però più ci si pone in maniera decisa e assertiva, più si rischia di dare un'impressione di eccessiva chiusura. Il bilanciamento è vitale e nel caso ucraino l'aspetto empatico è stato quasi completamente assente. In uno scenario internazionale dove ancora rimane forte l'idea della "deterrenza", Russia, USA, UE e NATO si sono affrontati unicamente con dichiarazioni e azioni forti, che hanno di fatto rafforzato i timori reciproci, a loro volta fonte di un ulteriore desiderio di deterrenza e quindi di asserzione delle proprie ragioni e della forza dei propri mezzi, portando a una percezione totalmente distorta – e tendenzialmente negativa – degli interessi altrui.

**3. La tensione tra esigenze di governo internazionale e interne.** Tutti i governi devono bilanciare le proprie scelte con le proprie domande politiche interne e in particolare con le percezioni e le aspettative della propria opinione pubblica. In Russia il governo di Vladimir Putin, per continuare a mantenere il potere

anche in periodi di difficoltà economica, ha bisogno di un consenso popolare che veda rivolgere l'astio e lo scontento verso un nemico esterno, in questo caso la NATO, che possa fungere – a torto o a ragione – da capro espiatorio. Dall'altra parte la NATO ha bisogno di mostrare la propria unità e potenza a difesa di alleati orientali (Polonia e Paesi Baltici su tutti) che dalla Russia continuano ad essere terrorizzati, pur cercando di evitare il conflitto che non è gradito agli europei occidentali.

Quello che si ha in questi casi, e che si è avuto in Ucraina, è perciò una situazione dove due contendenti non hanno visto (o voluto vedere) soluzioni di compromesso che potessero essere vantaggiose per entrambi, hanno creduto che l'unico modo di comunicare fosse tramite prese di posizione forti e aggressive e per di più sentivano di non potersi più tirare indietro per non perdere la faccia.

A questo punto per procedere nell'analisi torna utile introdurre un ulteriore elemento: la valutazione del cosiddetto "BATNA" (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Il concetto si può spiegare con una semplice domanda: se il negoziato fallisce, qual è la mia migliore alternativa? Sono obbligato a negoziare a tutti i costi, anche a fronte di condizioni svantaggiose, o posso permettermi di rompere il dialogo e agire altrimenti? Qui le due parti si sono trovate in situazioni molto differenti, e il fallimento nel comprendere la visione russa ha portato la NATO a non accorgersi del rischio di conflitto imminente. NATO e Occidente credevano comunque che negoziare fosse la scelta migliore e, dal loro punto di vista, ciò era corretto. Forse insufficienti sul terreno, scarsa volontà dell'opinione pubblica di combattere, legami economici con la Russia che minavano la coesione degli alleati (incluso il fatto che l'Ucraina, non essendo nella NATO, non poteva pretendere un aiuto militare diretto): tutti fattori che portavano a pensare fosse meglio continuare la strada del dialogo.

Per Mosca invece la questione era diversa. Nonostante la Russia non fosse interessata a uno scontro diretto, posta di fronte a un dialogo che le appariva come inconsistente – ovvero una semplice scusa per imporle una riduzione di influenza tramite la rivolta contro l'alleato Yanukovich e l'estromissione della flotta russa da Sebastopoli – un conflitto limitato pareva un'alternativa migliore. Un modo col quale proteggere i propri interessi senza necessità di costosi compromessi e senza affrontare direttamente la NATO (dato che l'Ucraina non vi appartiene), e anche per mantenere l'appoggio della propria opinione pubblica. Da qui la decisione di

annettere la Crimea e di condurre il cosiddetto *hybrid warfare* a supporto dei separatisti del Donbass. Dunque il conflitto era l'opzione peggiore per la NATO, ma migliore per la Russia. Era inevitabile? Naturalmente no, ma la gestione della situazione da entrambe le parti ha chiuso progressivamente la porta ad altre soluzioni. Certamente anche Mosca ha mal considerato la risposta occidentale, in particolare le sanzioni economiche che stanno danneggiando l'economia russa soprattutto ora che il prezzo di petrolio e gas non consente più le rendite del decennio precedente. E certamente ora la via del dialogo è divenuta più appetibile.

Oggi ci si chiede se il futuro dei rapporti NATO-Russia e UE-Russia vedrà la risoluzione della crisi nel Donbass o un nuovo conflitto in Europa Orientale, magari coinvolgendo Paesi NATO come quelli Baltici. Anche in questo caso, prima di dare risposte definitive, è bene comprendere i punti di vista opposti. Quali sono gli interessi della Russia? Di fronte ai disaccordi esiste un modo per costruire valore comune valorizzando gli interessi di tutti senza, da un lato, essere ingannati o, al contrario, credere che l'avversario sia "malvagio" a priori? È possibile mantenere la deterrenza uscendo dalla spirale di provocazioni reciproche senza far perdere la faccia all'uno o all'altro? Si è in grado di comprendere come "l'altro" percepisce la situazione, tenendo conto della sua cultura e del suo *background*? La storia ci dice che è possibile, a patto che si ragioni sugli aspetti più attinenti alla dimensione umana e all'arte del negoziato piuttosto che limitarsi alla sola valutazione geopolitica. Serve dunque promuovere il dialogo e il confronto continuo tra le parti per evitare quanto possibile che il proprio punto di vista venga visto come l'unico logico e che questo accechi circa le intenzioni dell'altro. È probabilmente questa la - non tanto nuova, ma spesso dimenticata - frontiera nell'analisi dei conflitti.

#### PER SAPERNE DI PIÙ:

Harvard Law School (2012), *BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table*.

Disponibile su: <http://www.pon.harvard.edu/freemium/batna-basics-boost-your-power-at-the-bargaining-table/>

Saunders PJ (2014), "How Russia Sees the Ukraine Crisis", *The National Interest*.

Disponibile su: [nationalinterest.org/feature/how-russia-sees-the-ukraine-crisis-11461](http://nationalinterest.org/feature/how-russia-sees-the-ukraine-crisis-11461)

NATO (2015), *NATO-Russia relations: the facts*. Disponibile su: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_111767.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_111767.htm)

# Il fattore umano nel *decision making*.

di **Marco Giulio Barone**

## Il Caffè Geopolitico

Il *decision making* è l'arte di decidere. In altre parole, può essere definito come l'atto di scegliere tra possibilità alternative. Nello studio e nell'analisi dei conflitti è fondamentale prestare attenzione a questi processi con riferimento alle diverse fasi di genesi, sviluppo ed eventuale soluzione delle crisi, dove attori diversi (non limitati dunque ai soli stati) agiscono in uno spazio geopolitico multidimensionale, ossia non determinato dalle sole dimensioni geografica, politica ed economica. Comprendere il comportamento di tanti *stakeholder* in un conflitto combattuto su un terreno di scontro a più livelli richiede una conoscenza granulare della situazione, pur senza perdere la visione di insieme. L'impresa non è semplice, tantomeno se gli strumenti sono obsoleti.

Nel mondo occidentale, i metodi di lettura e di supporto del processo di *decision making* in situazioni di conflitto possono essere ricondotti principalmente a due macro-approcci: "classico" e "cibernetico". Il primo mutua i suoi strumenti in gran parte dall'economia e dalla teoria dei giochi e fa della massimizzazione dell'utilità la propria stella polare. Il calcolo politico viene basato su due variabili principali, utilità e probabilità. Il decisore, idealmente a conoscenza di tutte le possibili alternative, sceglierà quella con il valore ponderato più alto – decisione associata alla nozione di razionalità. È noto ormai da tempo che un comportamento effettivo di questo genere non è possibile e che comunque si applica efficacemente soltanto in un "gioco a somma zero" fra due attori. In un gioco di tipo diverso o nel quale tre o più attori siano coinvolti, anche ammesso che ciascuno riesca a determinare con certezza il proprio "maximin" (cioè come massimizzare il guadagno minimo o minimizzare la massima perdita), il numero di variabili e di possibili strategie aumenta in misura esponenziale al crescere del numero degli attori. Non è difficile comprendere che i conflitti odierni non possono essere letti in maniera esaustiva attraverso questa lente, la quale ha faticato parecchio anche con i

conflitti interstatali classici (per non parlare del fenomeno del terrorismo internazionale). Eppure una parte considerevole dei metodi analitici per la valutazione e la gestione del rischio si basano su indici legati linearmente al modello classico.

Il secondo macro-modello si fonda sulla critica del primo, e si basa sulla rivalutazione dei modelli cibernetici del *decision making*, basati sull'analisi qualitativa delle opzioni a disposizione. In questo caso, obiettivo dell'analisi non è provvedere degli indici di costo-opportunità, ma ridurre al minimo il numero di elementi da considerare. La complessità decisionale viene quindi scomposta in elementi più semplici. Questo processo avviene attraverso l'identificazione di alcuni *driver* principali per mezzo di un approccio olistico. Detto altrimenti, il decisore osserva un set limitato di variabili critiche e le usa come metro della situazione per tarare il proprio processo decisionale. La maggiore semplicità non risolve tuttavia i problemi legati a scenari di tipo complesso. Gli approcci cibernetici dipendono inoltre dalle preferenze del decisore, che valuterà in base a criteri soggettivi quali percezione, conoscenza del teatro e degli attori, convinzioni, pressioni politiche e perfino livello di stress.

Entrambi gli approcci e gli strumenti analitici che ne derivano sono limitati dal fatto che i decisori possono effettuare le loro scelte senza avere esatta consapevolezza dell'impatto del proprio operato per ciascuna opzione a disposizione, oppure semplicemente muoversi su una scala di obiettivi diversa dal ragionevole perseguimento del miglior interesse "razionalmente" definito. Inoltre il *decision making* nei conflitti contemporanei non è legato esclusivamente allo stato che decide come, quando e perché intervenire. I modelli di lettura – e quindi di supporto – della decisione politica, già in crisi precedentemente, ricevono dunque il colpo di grazia. Non si può leggere o prevenire il comportamento di attori per i quali l'elemento di razionalità pensato per schemi sociali rigidi e per gli apparati burocratici di stato non vale. Inoltre, a onor del vero, nemmeno per quel tipo di attori è stata mai raggiunta una sistematizzazione delle conoscenze sulla gestione delle crisi e dei conflitti tale da poter offrire al decisore una base di appoggio certa. Progetti ambiziosi come l'International Crisis Behaviour Project, che ha osservato un campione di 278 crisi inter-

nazionali in un periodo di cinquant'anni, sono stati rivelatori in tal senso. In sintesi, il moltiplicarsi degli attori (per numero e per tipologia), delle loro relative scale di valori (non sempre omogenee) e del numero degli elementi che un decisore deve tener presente, rende evidente il grande livello di imprevedibilità inerente crisi e conflitti.



*"A differenza di un campo di battaglia, il campo delle decisioni non si può riassumere con un plastico"*

Sebbene una "teoria delle crisi" non possa verosimilmente esistere né avere dei risvolti esecutivi, vale la pena tentare una nuova chiave di lettura che non sia basata sull'analisi del comportamento degli attori macroscopici ma che parta dalla lettura in profondità dello spazio geopolitico nel quale la crisi o il conflitto prende luogo. Il concetto di *human terrain* è interessante a questo proposito, perché permette di penetrare un contesto dalla sua dimensione macro agli aspetti più granulari. Oggi la libertà di accesso alle informazioni e ai *social media* fanno di ciascun individuo un potenziale combattente. I gruppi di *hacker* sono combattenti nel cyberspazio, il facoltoso potente locale può avere la propria milizia personale, e così via. In un ambiente del genere, i dilemmi sul *decision making* sono amplificati di diversi ordini di grandezza e lo scenario nel quale si svolge l'azione politico-militare non è più uno spazio geografico dato ma una dimensione in divenire. Questo rivoluziona il concetto di intervento politico-militare e

soprattutto la validità dello stesso in assenza di una lettura chiara di quali siano i ruoli di combattimento (o cinetici) e non, e di come il decisore (statale o non) possa assegnare i ruoli da svolgere a ciascuna risorsa di cui dispone (sia esso un ingegnere informatico a contratto, un *foreign fighter*, un ufficiale militare).

Mettere il “terreno umano” al centro del processo di *decision making* comporta una rivoluzione potenzialmente strutturale del *crisis/conflict management*: l'attore che intendesse agire da erogatore di sicurezza (*security provider*) deve articolare tale attività a tutti i livelli e le decisioni da prendere devono essere ripartite tra tutti i soggetti coinvolti, dal singolo uomo sul terreno al decisore di vertice. Questa rivoluzione si articola in quattro punti fondamentali:

**1.** L'azione politico-militare non si svolge in reazione a un dato evento in uno spazio geopolitico per quanto possibile conosciuto. Piuttosto, il campo di azione va rimodellato preventivamente dal *security provider* se questi vuole che la sua azione sia efficace. In alternativa, come abbiamo evidenziato, le variabili da tenere in considerazione sono talmente tante che anche le strategie più sofisticate soffrono un rischio di fallimento sempre più elevato. Questo approccio non è certo semplice, ma ci sono già degli esempi di attori che, con risorse molto inferiori a quelle di uno stato, fanno scuola su come il terreno umano possa essere ripensato e applicato per permettere al proprio strumento politico-militare di esprimere meglio le proprie capacità. L'esempio più permeante è quello dello Stato Islamico (Daesh). Difficile valutare quanto coscientemente Daesh abbia perseguito il pervertimento dello spazio geopolitico tra Siria e Iraq attraverso narrative di tipo ideologico e militare, ma chiaramente è riuscito nella creazione di un ambiente fisico, mediatico, politico (soprattutto locale), e così via, congeniale al proprio *modus operandi*. Paradossalmente, ha costretto l'avversario a scontrarsi sul proprio terreno preferito, sia in “Siraq” che in Europa. Questo terreno non sempre è materiale, ma ha anche una dimensione cyber, una economica ed una psicologica. La preparazione ex-ante dello spazio geopolitico sul quale esprimere la propria decisione è fondamentale per garantire maggiori probabilità di successo e non subire lo scenario.

**2.** L'azione politico-militare non può più svolgersi focalizzandosi sui centri di

gravità tradizionalmente intesi. Lo hanno ben compreso gli Stati Uniti, dopo aver ripetutamente applicato, fallendo, un impianto strategico-dottrinale derivato da quello della seconda guerra mondiale: colpire il nemico ai suoi centri nevralgici puntando sulla superiorità numerica e tecnologica. Un concetto difficile da applicare in teatri sui quali insistono attori multipli, sistemi di alleanze variabili, asimmetria e ibridità tra stato e non-stato e spazio geopolitico multidimensionale. Il centro di gravità di un moderno scenario non è dato ma mutevole, l'ambiente operativo potrebbe non apparire come un conflitto aperto, nondimeno richiedere il dispiegamento dell'elemento militare. La seconda guerra del Golfo è stata combattuta in maniera esemplare dalle truppe statunitensi, che hanno preso Baghdad in tempo record. Tuttavia, lo spazio geopolitico iracheno non è stato rimodellato prima, durante e dopo l'operazione per garantirne la massima efficacia. Al successo militare non è seguito quello politico, mentre la mancanza di controllo sullo spazio geopolitico ha per contro sbilanciato gli equilibri locali in favore di attori più abili a crearne uno nuovo.

**3.** Come conseguenza del punto di cui sopra, l'azione militare (reale o potenziale) rimane il cuore di un intervento in situazione di crisi o di conflitto, ma senza rimodellare il campo di battaglia prima e durante l'impiego della forza, l'elemento militare perde di impatto. Questo crea serie difficoltà di attribuzione dei ruoli. Il *security provider* avrà mansioni sia civili che militari. Infatti, le *expertise* necessarie per modellare lo scenario provengono prevalentemente dal mondo civile (comunicazione, psyops, diplomazia, ecc.) e devono plasmare, per quanto possibile, l'ambiente operativo all'interno del quale la componente militare deve svolgere la sua missione per fare in modo che questa sia più efficace possibile nel conseguimento dei suoi obiettivi. Chi volesse abbracciare un impianto dottrinale basato sul terreno umano dovrà essere in grado di trovare un bilanciamento ottimale tra “civili in divisa” e “militari con *expertise* civili”.

**4.** Un contesto multidimensionale dinamico richiede che le risorse civili e militari siano estremamente flessibili. Maggiore è la capacità di modellare lo scenario in funzione dello strumento di cui si dispone, minore sarà lo sforzo richiesto per adeguare lo strumento allo

scenario. Il concetto di *Human Terrain System* (HTS) utilizzato dagli Stati Uniti con l'inserimento di figure professionali non strettamente militari è stato talvolta additato come non etico. Anche in questo caso il decisore deve valutare se subire il contesto esterno per scelta etica sia più accettabile che volgerlo a proprio vantaggio. Ad esempio, l'operato degli attori non statali dimostra quanto l'impatto mediatico o le leve psicologiche siano relativamente economiche da utilizzare. Al contrario, i costi di una missione di *peacekeeping* sono esosi e difficili da sostenere per periodi prolungati, per non parlare del costo di sistemi d'arma sofisticati o dei programmi di ricostruzione. Un *security provider* impegnato in una crisi o in conflitto ha degli obiettivi da raggiungere e per farlo deve trovare un bilanciamento tra il rimodellamento dello scenario e le operazioni (economiche, politiche, militari) che si svolgono al suo interno.

I modelli di *decision making* legati alle relazioni internazionali sono in forte crisi per via della loro inadeguatezza agli scenari contemporanei. Modelli di analisi sempre più sofisticati e tecnologie in grado di minare grandi quantità di dati provano a sopperire a questa inadeguatezza con la promessa di poter gestire efficacemente un numero sempre maggiore di variabili. A oggi questi modelli hanno fallito nell'evitare disfatte politico-militari – sia interne che estere – di attori con pur grandi disponibilità di risorse, capacità e mezzi. Sorge il dubbio che il gap sia di natura strutturale. Concetti quali quelli di *human security* e di *human terrain* permettono di vedere la sicurezza come un oggetto complesso, aprendo nuove prospettive sul tema, di grande interesse tanto a livello accademico quanto politico-militare. Tuttavia le caratteristiche che più rivoluzionerebbero il processo di *decision making* sono oggi controverse, in quanto potrebbero richiedere approcci assertivi in politica estera che molti attori – soprattutto quelli democratici – difficilmente trovano appetibili (e traducibili in programmi politici graditi). Ma la complessità degli spazi geopolitici odierni potrebbe mettere la questione sul piano esistenziale per molti di essi.

#### PER SAPERNE DI PIÙ:

Pfaltzgraff, Jr., R. L. (2008), *Crisis Management: Looking Back and Looking Ahead*. Disponibile su: [http://www.ifpa.org/pdf/athena\\_08.pdf](http://www.ifpa.org/pdf/athena_08.pdf)