



# **Transformarea Nonviolentă a Conflictelor**

**Manual de training pentru un curs  
de formare a formatorilor**

**Transformarea Nonviolentă a Conflictelor**

Manual de training pentru un curs de formare a formatorilor

**Autor**

Ruth Mischnick, PhD

Prima ediție: Bratislava/ Slovacia

**Publicat de:**

Centre for Training and Networking in Nonviolent Action; KURVE Wustrow

Partners for Democratic Change Slovacia (PDCS)

Civilian Defence Research Center (CSDC)

International Fellowship for Reconciliation (IFOR)

Institutul Român pentru Acțiune, Instruire și Cercetare în domeniul Păcii (PATRIR)

**Design:**

Ján Volko

**Print:**

Vydavateľstvo Don Bosco

**Proiect Finanțat de:**

Comisia Europeană, Programul Socrates, Grundtvig 1

Manualul de Formare, produs autorizat al Proiectului Socrates „Elaborarea unei programe pentru formarea de formatori în domeniul transformării nonviolente a conflictelor”, poate fi diseminat în mod gratuit, cu condiția să nu fie comercializat pentru profit. Persoanele sau organizațiile care doresc să folosească Manualul de Formare în scopuri comerciale, să adapteze și să re-utilizeze părți din cuprinsul Manualului trebuie să obțină permisiunea din partea KURVE Wustrow și a fiecărui deținător de drepturi intelectuale.



# Transformarea Nonviolentă a Conflictelor

Manual de training pentru un curs  
de formare a formatorilor





## CUVÂNT ÎNAINTE

*Manualul* despre transformarea conflictelor este produsul contribuției unui consorțiu de organizații partener. Scopul a fost de a identifica, sintetiza, completa, explica transformarea conflictelor și de a permite operarea ei de către formatori, dintr-o perspectivă europeană. Proiectul a constat în organizarea unor ateliere pentru formarea formatorilor și în elaborarea *Manualului*. Atelierele de formare a formatorilor s-au desfășurat în Slovacia, România, Italia, Elveția și Germania, în perioada 2005-2006. Întregul proiect a fost și continuă să fie o inițiativă ambițioasă și provocatoare, cu multe dimensiuni diferite. Am învățat multe, dar într-un domeniu dinamic și în curs de apariție întotdeauna există și mai multe de învățat și de îmbunătățit.

A fost o provocare să încercăm să redăm bogăția și diversitatea abordărilor și opiniilor referitoare la transformarea conflictelor din diferite contexte geografice și instituționale și să le prezentăm într-o formă accesibilă și succintă. Suntem convinși că acest *Manual* aduce o contribuție utilă și relevantă la practica existentă. Dorim să aflăm reacții cu privire la ceea ce este folositor în acest *Manual* și la ceea ce trebuie modificat sau gândit mai bine. Eforturile de îmbunătățire constituie, prin însăși natura lor, o muncă permanentă, ce nu lasă loc pentru autosuficiență.

Toate organizațiile implicate în desfășurarea acestei inițiative s-au inspirat din marea varietate a bunelor practici și a răspunsurilor inovative ce adesea sunt puse în aplicare, ades fără documentația necesară, precum și de energia și deschiderea cu care oameni și agențiile au vorbit despre experiențele lor și provocările actuale. Dorința de a avea parte de o îndrumare mai bună și de a împărtăși cunoștințe, metode, abordări și instrumente, în rândul practicanților, ne-a încurajat. Aceasta a permis construirea de capacități reciproce, a dat naștere la reflecție, cercetare și învățare cu scopul dobândirii unor practici mai bune.

Acest *Manual* marchează mai degrabă începutul unui proces și nu sfârșitul său. Reprezintă o contribuție într-un domeniu în curs de apariție, dar este și un instantaneu în timp; domeniul se dezvoltă extrem de rapid. Unele elemente ale *Manualului* descriu sau sintetizează experiențele actuale cu privire la anumite probleme din domeniul predării sau al aplicării metodelor educaționale. Alte componente identifică înțelegerea sau cunoștințele.

Vom continua să cercetăm noi zone, emergente, și noi contexte geografice și vom discuta și împărtăși descoperirile noastre cu dvs. În cele din urmă, rămâne ca practicanții și comunitățile însele să judece asupra utilității și impactului acestei acțiuni.

De asemenea, suntem recunoscători diferiților noștri donatori pentru angajamentul și sprijinul lor pe durata desfășurării inițiativei.

## Manualul

*Manualul* cuprinde diferite capitole ce conțin concepte și exerciții de punere în practică, esențiale pentru înțelegerea și aplicarea transformării conflictului. *Manualul* se bazează pe înțelegerea teoriei de transformare a conflictului, elaborată de Diana Francis, și pune accentul pe transformarea conflictelor sociale. Manualul nu are scopul de a furniza cititorului „șabloane”. Noi credem că astfel de șabloane ar putea lăsa să se înțeleagă că realitatea poate fi copiată. În acest sens, toate exercițiile trebuie văzute ca sugestii ce pot suferi modificări, în funcție de obiectivul ales.

Ultimul capitol al *Manualului* cuprinde un eseu scris de Hagen Berndt. Eseul face o prezentare și oferă o înțelegere mai adâncă a rădăcinilor nonviolentei, idee căreia îi suntem devotați.

La acest *Manual* au contribuit:

Ueli Wildberger, Dirk Sprenger, Beatrix Schmelze, Jan, Hagen Berndt, Peter Siebenhühner, Jochen Neumann, Mike Dobbie, dr. Ruth Mischnick și Winnie the Pooh. Unele informații au fost preluate, cu permisiune, din resursele (Resource Pack) organizației International Alert. Tot cu permisiune, am inclus unele citate care reflectă experiențe de pe website-ul [www.beyondintractability.com](http://www.beyondintractability.com).

Responsabilitatea editorială a fost asumată de dr. Ruth Mischnick (autor și editor).

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL UNU: ABORDAREA PE CARE SE BAZEAZĂ FORMAREA</b>	<b>10</b>
INTRODUCERE	11
formatorii	11
participanții	11
provocări de care trebuie să fim conștienți mai înainte chiar de a începe instruirea	12
obiectivele formării	
transpunerea în concret - planificarea atelierelor	15
<b>CAPITOLUL DOI: ÎNȚELEGEREA CONFLICTELOR</b>	<b>20</b>
INTRODUCERE	21
înțelegerea conflictelor	21
<i>EXERCİȚIU: CONFLICTELE DIN JURUL NOSTRU</i>	22
definiții ale conflictelor	23
<i>EXERCİȚIU: PROPRIA ÎNȚELEGERE A CONFLICTULUI</i>	24
cauzele ce stau la baza conflictelor	25
conflict și cultură	27
conflictul și violența nu sunt același lucru	28
diferite dimensiuni ale violenței	28
<i>EXERCİȚIU: FORME ALE VIOLENȚEI</i>	29
dinamica conflictelor	30
Escaladarea conflictelor	31
<i>EXERCİȚIU: ESCALADAREA CONFLICTELOR</i>	32
condiții ce încurajează conflictele	32
Modelul escaladării conceput de glasl	33
<i>EXERCİȚIU: ANALIZA ESCALADĂRII</i>	35
<i>EXERCİȚIU: INDICATORI AI ESCALADĂRII</i>	36
<b>CAPITOLUL TREI: ANALIZA CONFLICTELOR</b>	<b>38</b>
elementele analizei conflictului	39
cine face analiza?	42
colectarea de informații în vederea analizei conflictului	43
selectarea cadrului adecvat pentru efectuarea analizei conflictului	43
trasarea conflictului - relațiile dintre actori	43
<i>EXERCİȚIU: ACTORII ȘI RELAȚIILE DINTRE ACEȘTIA</i>	45
trasarea nevoilor/intereselor și temerilor	45
<i>EXERCİȚIU: TRASAREA POZIȚIILOR, INTERESELOR ȘI NEVOILOR</i>	47
pilonii triunghiului întors - model elaborat de Jean și Hildegaard Goss-Mayr, adaptat de Hagen Berndt	48
<i>EXERCİȚIU: TRASAREA PROBLEMELOR, REPREZENTAREA ACTORILOR ȘI EVALUAREA IMPLICĂRII ACESTORA („TRIUNGHIUL ÎNTORS”)</i>	49
<i>EXERCİȚIU: DISCUȚIE - UTILIZAREA ANALIZEI ÎN DEZVOLTAREA DE STRATEGII</i>	50
triunghiul abc	51
<i>EXERCİȚIU: ANALIZA CONFLICTELOR - TRIUNGHIUL ABC</i>	52
analiza tendințelor - comportamentul părților terțe	53
<i>EXERCİȚIU: ANALIZA CONFLICTULUI - ANALIZA TENDINȚELOR</i>	54
<b>CAPITOLUL PATRU: CADRUL PENTRU TRANSFORMAREA CONFLICTELOR</b>	<b>56</b>
INTRODUCERE	57
glosar de bază	57
transformarea conflictelor - principii pentru o abordare în vederea schimbării	58
etape și procese în transformarea conflictelor - diana francis	59
<i>EXERCİȚIU: OPERAREA CU ETAPE ȘI PROCESSE</i>	61
piramida - transformarea conflictelor la diferite nivele ale societății	61
<i>EXERCİȚIU: APLICAREA PIRAMIDEI DE TRANSFORMARE A CONFLICTELOR</i>	64

tipuri de transformare a conflictelor	65
<i>EXERCIȚIU - DISCUȚIE: TIPURI DE TRANSFORMARE A CONFLICTELOR ȘI     CONSECINȚE</i>	66
<b>CAPITOLUL CINCI: ELABORAREA DE INTERVENȚII</b>	<b>68</b>
INTRODUCERE	69
efectuarea de alegeri și elaborarea transformării conflictelor	69
<i>EXERCIȚIU: DEFINIREA ROLURILOR PERSONALE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE     TRANSFORMAREA CONFLICTELOR</i>	70
criterii și mandat	71
<i>EXERCIȚIU: CRITERII PENTRU INTERVENȚII</i>	72
formularea de opțiuni pentru intervenții	73
<i>EXERCIȚIU: JOC DE ROL - FORMULAREA DE OPȚIUNI PENTRU INTERVENȚII     PENTRU INTERVENȚII ÎN CONFLICT</i>	74
scenariu pentru jocul de rol: ATONIA	75
<b>CAPITOLUL ȘASE: INTERVENȚIA PRIN ACȚIUNE</b>	<b>78</b>
INTRODUCERE	79
nonviolența ca formă de abordare a intervenției	79
identificarea și reducerea prejudecății	79
<i>EXERCIȚIU: REDUCEREA PREJUDECĂȚII CA ACȚIUNE</i>	80
conștientizarea și mobilizarea în vederea schimbării	81
<i>EXERCIȚIU: METODOLOGII PENTRU ACTIVITATEA DE LOBBY ȘI ORGANIZAREA     DE CAMPANII</i>	81
acțiunea directă nonviolentă	82
<i>EXERCIȚIU: ACȚIUNEA DIRECTĂ NONVIOLENTĂ</i>	85
evitarea degenerării conflictului în violență	85
<i>EXERCIȚIU: PREVENIREA ESCALADĂRII CONFLICTULUI</i>	87
studiu de caz: prevenirea violenței în dagestan	89
menținerea unei prezențe	90
<i>EXERCIȚIU: MENȚINEREA UNEI PREZENȚE, ESCORTA NEÎNARMATĂ</i>	90
monitorizarea și observarea	91
<i>EXERCIȚIU: MONITORIZAREA</i>	92
studiu de caz: Monitorizarea	93
construirea încrederii	95
<i>EXERCIȚIU: CONSTRUIREA ÎNCREDERII</i>	95
<b>CAPITOLUL ȘAPTE: CALEA SPRE DIALOG - FACILITAREA SOLUȚIONĂRII CONFLICTELOR</b>	<b>98</b>
INTRODUCERE	99
comunicarea	99
<i>EXERCIȚIU PREGĂTITOR: EXERSAREA ANATOMIEI MESAJULUI</i>	99
comunicarea în cadrul conflictului	100
abilități de transformare a interacțiunilor realizate de părțile terțe	101
<i>EXERCIȚIU: ASCULTAREA</i>	102
<i>EXERCIȚIU: ABILITĂȚI DE DIALOG CONSTRUCTIV</i>	104
procese	105
<i>EXERCIȚIU: MODERAREA ÎNTÂLNIRILOR ÎN CADRUL CONFLICTULUI</i>	108
negocierea	109
<i>EXERCIȚIU PREGĂTITOR: IDENTIFICAREA INTERESELOR</i>	110
<i>EXERCIȚIU PREGĂTITOR: OPȚIUNI PENTRU CÂȘTIGUL RECIPROC</i>	113
<i>EXERCIȚIU: JOC DE ROL - NEGOCIEREA</i>	116
scenariu pentru jocul de rol: un conflict legat de un program de instruire	117
medierea	119
model pentru un proces de mediere în cinci pași	121
<i>EXERCIȚIU: FAZELE PROCESULUI DE MEDIERE</i>	123

joc de rol: medierea	124
crearea unui spațiu sigur	125
EXERCIȚIU: SIMULAREA UNUI ATELIER DE MEDIERE	127
scenariu de simulare: un atelier ținut în indonezia	127
<b>CAPITOLUL OPT: RECONCILIAREA</b>	<b>130</b>
INTRODUCERE	131
EXERCIȚIU: CUM POATE ARĂTA RECONCILIAREA	131
cadrul lui lederachs	132
<i>EXERCIȚIU: ADEVĂR, DREPTATE, PACE, MILĂ</i>	133
dilemele reconcilierii	134
<i>EXERCIȚIU: DISCUȚIE ASUPRA PUNCTELOR DE PLECARE PENTRU RECONCILIARE</i>	136
<b>CAPITOLUL NOUĂ: ASISTENȚĂ ȘI CONFLICT</b>	<b>138</b>
introducere	139
descoperirea și consolidarea de noi resurse pentru pace	140
<i>EXERCIȚIU: TRASAREA IMPACTULUI PE CARE ASISTENȚA ÎL ARE ASUPRA CONFLICTULUI</i>	141
studiu de caz: asistența acordată refugiaților din regiunea bahr el ghazal din sudul sudanului	142
<b>CAPITOLUL ZECE: NONVIOLENȚA.</b>	<b>146</b>
<i>ESEU DE HAGEN BERNDT</i>	147
<b>REFERINȚE</b>	<b>152</b>





## ***CAPITOLUL UNU***

### ***ABORDAREA PE CARE SE BAZEAZĂ FORMAREA***

## INTRODUCERE

Formarea deține un rol important în cadrul acțiunilor de transformare a conflictelor: poate duce la conștientizarea cauzelor conflictului și a dinamicii acestuia în mediul de lucru al participanților; și întărește abilitățile de a face față conflictului și crește sensibilitatea la consecințele - dorite și nedorite - ale unor activități specifice. În plus, instruirea activiștilor locali, formarea altor formatori și instruirea părților terțe poate contribui la sprijinirea și întărirea persoanelor care depun eforturi pentru o schimbare înspre transformarea constructivă a conflictelor, construiește rețele de sprijin și de empowerment între oameni care, altfel, ar lucra izolați unul de celălalt și răspândește sensibilitate și abilități către persoane plasate mai strategic, contribuind la crearea a ceea ce numește metaforic masa critică.

Se dorește ca instruirea în vederea transformării conflictelor să aibă un impact asupra modului în care sunt gestionate și transformate conflictele: între indivizi și în societăți aflate în conflict violent. La urma urmelor, instruirea constituie miezul unei strategii primare de transformare a conflictelor: construirea resurselor.

## Formatorii

Dacă formatorul nu este un activist implicat în contextul conflictual, el nu va avea o influență directă asupra situației de conflict, în timpul sau după procesul de instruire. Dacă se poate stabili o legătură între formator și impactele de transformare a conflictului, aceasta poate fi stabilită doar indirect prin intermediul participanților: formatorul lucrează cu participanții, iar aceștia, la rândul lor, lucrează în contextul conflictului sau cu alți formatori care lucrează în astfel de contexte. Problema este, deci, cum să alegem formatori potriviți pentru procesul de instruire: formatori care se vor asigura, împreună cu participanții, că participanții transferă rezultatele instruirii și că, astfel, vor exista impacte.

Un formator are nevoie de experiență de teren și nu doar de cunoștințele pe care le capătă stând în birou. Dacă participanții văd că persoana respectivă are experiență de lucru în zone predispușe la conflict, o iau în serios, or aceasta este o condiție necesară pentru orice proces de învățare. Și învață mai mult din exemplele pe care le dă decât din teorii. Adesea, participanții îl văd pe formator ca model pentru comportamentul și acțiunile lor.

*Echipele de formatori* reprezintă un model bun. Lucrul în echipe demonstrează indirect participanților că rezultatele cele mai bune se obțin atunci când indivizi diferiți lucrează împreună. Echipele vor fi mixte (bărbați/femei, formatori regionali/internaționali, formatori seniori/juniori etc.). Aceasta mărește credibilitatea și crește calitatea muncii.

Posibilitatea de a se ajunge la impacte de transformare a conflictului este ridicată dacă, în timpul procesului de instruire, participanții pot face o conexiune între conținutul instruirii și propria lor situație - la nivel individual - și contextul conflictual în care se găsesc - la nivel regional și social. *Crearea acestei conexiuni* face parte din munca/sarcina formatorului. Modul în care se face această conexiune depinde foarte mult de autenticitatea formatorului și de îndemnarea de care dă dovadă.

## Participanții

Cei care participă la formări provin, de obicei, din unul din cele trei grupuri:

- Persoane care se angajează transformarea constructivă, nonviolentă a conflictului și care provin din sau lucrează în regiuni în care se duce sau s-a dus o luptă puternică împotriva conflictului. Atunci când caută/analizează oportunitățile de instruire, de obicei, acest grup de „activiști” (locali sau internaționali) are în vedere construirea resurselor, instrument util în realizarea unei transformări tangibile a conflictului violent.
- Persoane care doresc să devină formatori de transformare a conflictelor (fie în calitate de formator local, fie de formator ce lucrează pe plan internațional). De obicei, acest grup de „potențiali formatori” dorește o instruire bazată pe conținut și abilități educaționale, dar și o „instruire în/pentru situația dată”.
- Persoane care - într-un mod mai indirect, totuși care are legătură - lucrează în mediul con-

flictelor violente. Aici intră personalul agențiilor naționale și internaționale, factorii de decizie etc. Acest grup larg și eterogen de „părți terțe interesate” face adesea apel la instruire privind transformarea conflictelor pentru a fi mai informați sau mai sensibili cu privire la munca de transformare a conflictelor. Așteptările lor se focalizează asupra analizei de conflict și a abilităților esențiale ce pot fi puse sau nu în aplicare în munca lor de zi cu zi.

La cursurile de instruire, se poate lucra cu grupuri, dar în primul și în primul rând se lucrează cu individul. Ceea ce se petrece în contextul dinamic al instruirii în legătură cu cunoștințele, abilitățile și reflecția se petrece, mai întâi, în sinea participantului. Doar într-o fază ulterioară, acești indivizi ar putea avea o influență la nivel de grup sau la nivelul societății și politiciii din contextul lor conflictual. Așadar, marea provocare în actul de formare este cum să lucrăm la nivel individual și să obținem un impact social.

În acest punct, s-ar putea ivi păreri contrare deoarece, în timpul procesului de instruire, în cadrul grupului se petrec multe, iar unele rezultate sunt posibile numai datorită faptului că se lucrează în grup și nu se dau lecții particulare. Arareori se întâmplă ca „grupul în conflict” să participe la același curs de instruire, adică să fie prezente toate părțile interesate. În realitate, adesea avem de-a face cu unul sau cu câțiva reprezentanți ai uneia dintre părțile implicate, ceilalți participanți provenind din contexte conflictuale diferite. Sau lucrăm cu un grup ce reprezintă doar o singură tabără în cadrul conflictului.

Agenții schimbării: după ce se ia decizia că, într-adevăr, instruirea are o importanță strategică, unul din pașii următori constă în convenirea unei locații și selectarea posibililor participanți. Participanții „ideali” sunt cei a căror muncă, în timpul și după încheierea procesului de instruire, ar putea avea un impact pozitiv asupra situației de conflict în care trăiesc. Căutăm oameni care pot aduce schimbări în situația de conflict, așa-numiți *agenți ai schimbării*. În măsura în care este posibil, un grup de agenți ai schimbării, reali sau potențiali, dintr-un context conflictual ar trebui să participe pe tot parcursul aceluiași proces de instruire. Astfel de grupuri de colegi pot produce idei și abordări împreună, în timpul procesului, membrii putând să se sprijine moral unul pe celălalt în mod direct.

Implicarea acestor grupuri, deja din procesul de instruire, mai prezintă un avantaj. Se întâmplă rar ca o singură persoană să dețină caracteristicile cheie necesare pentru transformarea conflictului. Cine este încrezător în sine și se autoanalizează în același timp, cine posedă o gândire ascuțită și analitică dar este și sensibil și intuitiv? Cine este dispus să fie instruit și să primească sfaturi dar posedă și rezistență de caracter? Cine deține o mulțime de cunoștințe și este (încă) deschis la idei și metode noi? Cine provine din contextul conflictual și are pătrunderea necesară, dar, în același timp, se bucură de respectul diferitelor grupuri implicate? Și, în sfârșit, cine este răbdător și relaxat, dar în caz de nevoie, poate să facă presiuni?

## Provocări de care trebuie să fim conștienți mai înainte chiar de a începe instruirea

### Provocarea 1: Abordarea supozițiilor ce stau la bază, teorii ale schimbării și valori

Instruirea va avea un oarecare efect asupra contextului, astfel că la începutul atelierelor de formare, este important să fim conștienți de supozițiile și ipotezele care ghidează instruirea și construirea de resurse, deoarece ele influențează - la nivel conștient sau inconștient - forma și efectul celor din urmă. Cea mai primară supoziție este aceea că instruirea poate duce la schimbări individuale și socio-politice care să creeze societăți mai pașnice, mai puțin violente (din punct de vedere al atitudinilor, comportamentelor și structurilor). Amplitudinea unei astfel de schimbări anticipate poate varia de la comunități foarte mici până la relații interstatale. Mai este o supoziție potrivit căreia există abilități conceptuale și comportamentale care pot îmbunătăți modul în care comunitățile și indivizii fac față conflictului - potrivit aceleiași supoziții, conflictul este o dimensiune esențială a relațiilor umane, pe când violența nu. Presupunem că aceste abilități pot fi predate și învățate în diferite culturi și că ele pot fi consolidate prin reflecție și practică. Și mai presupunem că punerea în aplicare a acestor abilități de către oamenii potriviți și/sau suficienți va ajuta la crearea de relații mai pașnice.

La un alt nivel, toți participanții și toți formatorii aduc cu ei valori personale și societale care le

modelează așteptările și interacțiunile. Persoanele implicate în conflict și cele exterioare acestuia aduc cu ele diverse supoziții, aspirații și valori implicite. Dacă nu suntem conștienți de bagajul de supoziții cu care vin participanții, procesul de instruire poate fi afectat de o rezistență și dificultăți neașteptate. Astfel că toți cei implicați în procesul de instruire au nevoie de oarecare timp și spațiu pentru a-și examina propriul set de valori și supoziții și să înceapă să se gândească la cum ar putea influența acestea procesul de instruire - precum și scopul pe termen lung de transformare a conflictului.

### **Provocarea 2: Ancorarea procesului de instruire în analiză și într-o viziune strategică pe termen lung**

Pentru ca instruirea să dea rezultate bune este necesară o analiză inițială amănunțită și formularea unei strategii care să ofere răspunsuri preliminare la întrebarea de ce anume este nevoie (abilități și oameni), precum și care este obiectivul activității de instruire. Analiza repetată periodic și exercițiile de construire a strategiei ar trebui să implice participanții, formatorii și organizatorii și ar trebui să se focalizeze pe formularea de obiective și planificarea procesului. De asemenea, trebuie știut că, în unele situații, analiza inițială și formularea strategiei pot duce la constatarea faptului că instruirea pentru transformarea conflictului nu este cea mai bună modalitate de ales, alte activități putând fi mai importante și mai eficiente în acel moment anume. Cunoașterea acestui fapt poate fi folosită, într-o anumită măsură, ca răspuns la critica vehiculată cum că la atelierele de instruire se recurge deoarece nu există alte opțiuni în transformarea conflictului.

### **Provocarea 3: Depășirea influențelor ce afectează selecția**

Nu s-au publicat multe dovezi comparative despre experiențe specifice ivite în lucrul cu alte grupuri decât cele formate din persoane ușor accesibile sau auto-selectate, care oricum sunt interesate. De fapt, o critică adusă în general muncii de transformare a conflictelor a fost aceea că există o tendință de a lucra cu grupuri care gândesc la fel și se găsesc în aceeași situație, participanții fiind cu precădere din mediul urban, bine educați, cunoscători de limba engleză și, în situații de conflict violent, elemente „convertite” ale societății. Pe de altă parte, se cunosc puține, spre exemplu, despre *lucrul cu grupuri agresive sau anterior agresive*. Cauza o reprezintă mai mulți factori: Mai întâi, astfel de grupuri nu au, de obicei, predispoziția de a se înscrie la ateliere de instruire care abordează transformarea conflictelor prin mijloace nonviolente. În același timp, una dintre valorile centrale ale transformării nonviolente a conflictului este de a stabili umanitatea comună a celor care s-au obișnuit să se perceapă unul pe celălalt drept dușmani, astfel că abordarea și lucrul cu mai multe grupuri extremiste are sens. Necesitatea de a integra grupuri angajate într-un așa-numit comportament „perturbator” în procesele de pace, pentru a asigura durabilitate, de exemplu, a câștigat mulți adepți pe parcursul anilor. Prin urmare, trebuie făcute eforturi atent echilibrate pentru a oferi oportunități egale prin intermediul instruirii în transformarea conflictului, în scopul creării unor spații de întâlnire și dezbateri între toate forțele care modelează evoluția conflictului - și transformarea sa.

### **Provocarea 4: Oferirea de suport permanent și urmărire**

Asigurarea unui suport permanent (acces la o rețea, încurajare profesională (coaching) sau supervizare, contact permanent cu echipa de formatori) și posibilitatea de urmărire reprezintă factori cruciali pentru succesul programelor de instruire. Dacă formatorii externi și agențiile nu au siguranța necesară că pot oferi aceste lucruri, atunci s-ar putea ca programele lor să facă mai mult rău decât se admite, de obicei. Așteptările înșelate, pregătirea insuficientă și sentimentul de inutilitate sau frustrare pot discredita nu doar un curs de instruire și pe organizatorii cursului, dar și conceptele și ideile de transformare a conflictului pe care cursul ar fi trebuit să le răspândească inițial. Este foarte important să existe posibilități de a medita asupra practicii celor învățate, pentru asigurarea unui angajament permanent. Acest fapt e adevărat mai ales în cazul atelierelor de formare de formatori deoarece mulți participanți nu au încă experiența unor oportunități „sigure” de a „practica” - fapt ce ar fi benefic atât pentru propria lor dezvoltare cât și pentru părțile implicate în conflict pe care își testează abilitățile nou dobândite. În această privință, îndrumarea și o formă

de ucenicie reprezintă valori adăugate pentru programele de instruire.

## Provocarea 5: Transfer de la nivelul individual la cel social

În procesul de instruire, schimbările individuale - de atitudine și de comportament - apar primele. Aceste schimbări înseamnă câștigarea unei noi percepții asupra lucrurilor, abandonarea vechilor tipare și învățarea și testarea de modele noi de gândire și comportament. Totuși, instruirea în transformarea conflictelor are și scopul de a reduce decalajul dintre schimbările individuale, de nivel micro, și cele sociale, de nivel meso sau macro. Prin intermediul proceselor de „multiplicare” (consolidată prin selectarea atentă a participanților) și „construire de rețele” (consolidată prin formarea atentă a grupului și urmărire continuă), ne așteptăm ca schimbarea la nivel personal să fie urmată de schimbare la nivel social - de atitudini colective, de comportamente și structuri sau procese.

În calitate de formatori, este important să ne armonizăm convingerile cu practicile. Stabilirea metodelor de practicare începe prin a înțelege că, adesea, există o dihotomie între convingeri și practici. Mai departe, formatorul sau echipa de formatori vor trebui să reflecteze asupra obiectivelor proiectului și a modului în care aceste obiective vor fi îndeplinite de participanții la instruire. De asemenea, atunci când planificăm cursul de instruire, trebuie să ne gândim la modul în care identitatea participanților va afecta felul în care a fost conceput cursul, procesul și rezultatele.

Practica reflecției este un proces de explorare a modelelor, de operare a unor ajustări pe parcursul instruirii, sau de analiză a instruirii.

În transformarea conflictului, reflecția începe, de obicei, fie în stadiul de practică, fie în cel de teorie și se desfășoară în trei etape:

- Reflectarea la cine sunteți ca indivizi și la contribuția pe care o aduceți la intervenție: atitudinile, valorile și temerile care vă influențează munca;
- Meditarea la situații pe care este probabil să le întâlniți și la ce teorii, modele și concepte s-ar putea aplica; și
- Întâmpinarea de surprize ceea ce necesită capacitatea de a reflecta pe moment (din punct de vedere teoretic) cu privire la ceea ce formatorul crede că se întâmplă și formularea unui răspuns posibil.

Practica reflecției, conceptualizată așa cum apare mai sus sau sub o altă formă, reprezintă abilitatea generică ce permite formatorului să anticipeze și să răspundă la dilemele de etică.

Trebuie să căutăm transparența în ceea ce privește valorile, intențiile și scopurile, atât pentru formatori, cât și pentru participanții la instruire.

- Reflecția trebuie să însoțească percepția formatorului privind conținutul și livrarea conținutului: este etic să se intervină și dacă da, sub ce formă ar trebui să se facă intervenția și ce grad de responsabilitate pot să accepte cu privire la rezultat?
- Trebuie să fim conștienți și implicați în procesul de selectare a participanților și în stabilirea locației și datei instruirii. Un aspect inerent acestui proces constă în dilemele etice de a oferi instruire celor care ar putea-o folosi în scopuri greșite.
- Trebuie să detectăm cunoștințele, competențele și abilitățile transmise prin instruire pentru a înțelege care dintre acestea sunt cele mai eficiente în promovarea procesului de transformare a conflictului și care nu sunt utile sau sunt folosite în scopuri neadecvate.

## Obiectivele instruirii

Obiectivele formulate, bucele de feedback, spațiul sigur și transferul în viața reală reprezintă elementele de fundație pe care se sprijină orice atelier. Cum transformarea conflictului are scopul explicit de a aborda cauzele primare ale conflictului violent, analiza conflictului deține un rol esențial. Atelierele pentru nivelul de bază trebuie să acopere întreaga serie posibilă de activități

de transformare a conflictului. Aceste activități pot fi grupate în funcție de diferite principii structurante: o serie de principii cuprinde cei patru pași de analiză, strategie, acțiune și învățare; o altă serie cuprinde fazele de conflict ale conflictului latent, conflictul deschis, soluționarea și prevenirea conflictelor împreună cu seturile de abilități asociate: de conștientizare/formare a grupurilor și comunicare, pregătire pentru și implementarea dialogului/negocierii/medierii/reconcilierii și monitorizare/reconstrucție/refacere a comunității. Atelierele pentru avansați trebuie să pună accentul pe o mare varietate de specializări diferite.

## Transpunerea în concret - planificarea atelierului

Atelierele necesită multă pregătire. Pentru ca atelierul să fie cât mai eficient, formatorul trebuie să cunoască participanții, să știe ce așteptări au aceștia și să aibă informații precise despre locația cursului și despre materialele pe care trebuie să le aibă la dispoziție. Planificarea unui atelier poate fi împărțită în mai multe etape:

- Planificarea pre-atelier
- Conceperea modului de desfășurare a atelierului
- Desfășurarea atelierului
- Evaluarea atelierului
- Intervalele dintre ateliere

### I. Planificarea pre-atelier

Planificarea pre-atelier ajută la desfășurarea fără probleme a instruirii și oferă formatorilor ocazia de investiga cu privire la așteptările participanților și de a adapta cursul de instruire la nevoile și preocupările specifice ale participanților. Există mai multe aspecte și sarcini de luat în considerare în această etapă. Formatorii trebuie:

- Să identifice *scopul* și obiectivul pe termen lung al atelierului
- Să identifice *participanții*
- Un grup de 15 până la 20 de persoane reprezintă, de obicei, optimul de instruire
- Să adune *informații* despre nevoile, preocupările și speranțele participanților cu privire la instruire - întrebați ce abilități de transformare doresc să exerseze sau ce probleme de au în comun. Aceasta se poate face prin includerea unui chestionar în formularul de înscriere.
- Să *analizeze* informațiile pe care le-au furnizat participanții, pentru a formula planul cursului de instruire, punând accentul atât pe preocupări, cât și pe nivelul la care aceștia doresc să lucreze. Adaptați programa de instruire la așteptările lor și la contextul din care provin.
- Să facă *pregătirile logistice* - să identifice locația pentru desfășurarea atelierului, personalul necesar și durata de timp necesară. Încercați să evitați planificarea de ateliere în zile mari de sărbătoare sau în perioade ale anului care sunt foarte aglomerate pentru participanți!

### Conceperea modului de desfășurare a atelierului

O dată ce formatorul alcătuiește și analizează perspectiva asupra cursului de instruire și a nevoilor, preocupărilor și speranțelor participanților, atelierul poate fi conceput astfel încât să răspunde la aceste nevoi. Iată câteva considerații de bază în ce privește formularea cursului de instruire:

- Acordarea unei oportunități participanților de a se cunoaște unul pe celălalt și de a se simți bine în cadrul grupului.
- Utilizarea mai multor metode de instruire pentru a ilustra o varietate de stiluri de învățare.
- Incorporarea unei experiențe comune - sau mai multe, în funcție de durata atelierului - din care participanții să se poată inspira și pe care să o lege de experiențele lor anterioare.
- Experiențele comune reprezintă ceva concret de care toți participanții se simt legați și despre care pot iniția discuții însuflețite.
- Acordarea de timp participanților pentru ca aceștia să poată împărtăși informații între ei, fie în cadrul reuniunilor plenare fie în grupuri.
- Acordarea unei ample oportunități participanților de a reflecta la experiența pe care au acumulat-o.
- Acordarea de timp participanților pentru ca aceștia să poată planifica acțiuni viitoare.

## II. Desfășurarea atelierului

Scopul tuturor eforturilor de planificare este de a conduce un atelier eficient și productiv, de unde participanții să plece cu idei noi referitoare la transformarea conflictului și la cum să se instruiască în acest sens. Utilizarea unui model de instruire centrat pe relațiile umane și participativ înseamnă că instruirea trebuie să pună accentul pe participanți și să le scoată la lumină cunoștințele, să genereze analiză și planuri de acțiune. Totuși, iată câteva sugestii cu caracter general în ceea ce privește atelierul efectiv:

- Verificați detaliile logistice înainte de începerea atelierului. Aici intră detalii despre aperitive până la materialele necesare pentru exercițiile din timpul zilei, precum foi de flipchart, articole de ziar, markere sau fotocopii.
- Cunoașteți și respectați planul pe care l-ați conceput pentru desfășurarea atelierului, dar dați dovadă de flexibilitate în același timp. Fiți pregătiți să operați ajustări și modificări, pentru a răspunde la nevoile grupului, pe măsură ce apar.

## Evaluarea atelierului

Atelierele constituie experiențe de învățare pentru participanți și pentru formatori. Acordându-le participanților ocazia de a evalua evenimentul, le permiteți să își exprime sentimentele, ceea ce este foarte important pentru formatori, mai ales sunteți deschiși la feedback.

Evaluările pot fi efectuate la sfârșitul unui curs scurt, la jumătatea unui curs mai lung și la final sau zilnic, în funcție de preferințele dvs. și de abilitatea de a măsura gradul de angajament și învățare al grupului.

## III. Intervalele dintre mai multe ateliere

La cursurile de instruire ce cuprind mai multe ateliere, intensitatea experienței de învățare crește dacă participanții primesc temă acasă. Tema poate consta în lecturi sau în acțiuni.

## Cum se face instruirea

John Paul Lederach a făcut o distincție între abordările care impun (prescriu) participanților cunoștințele formatorului și abordările care fac uz de (elicită) cunoștințele de bun simț ale participanților pentru a crea ceva nou și adecvat.

Tabelul de mai jos compară abordările pur prescriptive cu cele pur elicitive. După cum subliniază Lederach, toate intervențiile și cursurile de instruire se încadrează undeva între cele două extreme și mare parte din eforturile de la capătul prescriptiv al spectrului ar permite asigurarea unui grad mai mare empowerment a participanților - adică, ar fi mai utile pe termen lung - dacă ar avea o orientare mai elicitivă.

ABORDARE PRESCRIPTIVĂ	ABORDARE ELICITIVĂ
Instruirea este transfer	Instruirea este descoperire și creație
Resurse: cunoștințele formatorului	Resurse: interioare
Instruirea este orientată pe conținut: stăpânirea abordării și a tehnicii	Instruirea este orientată pe proces: participare la crearea de modele
Empowerment înseamnă a învăța metode și strategii noi	Empowerment înseamnă validare/construire plecând de la context
Formatorul este un expert, un model, un moderator	Formatorul este un catalizator și un moderator
Cultura ca tehnică	Cultura ca fundație și teren fertil

Din Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures (1995)



Abordarea elicitivă ajută indivizii și grupurile să își descopere cunoștințele conștiente sau inconștiente, obținute din experiențele practice. Formatorul acționează ca un moderator sau un catalizator care îi ajută pe membrii grupului să dea la iveală cunoștințele pe care le au deja. Există cinci elemente secvențiale în procesul de instruire elicitivă: (1) descoperirea; (2) denumirea și încadrarea în categorii; (3) evaluarea; (4) adaptarea și recrearea; și (5) aplicarea practică. Ambele abordări au puncte tari și puncte slabe și, de fapt, programele de instruire cele mai eficiente combină elemente din amândouă.

Mai jos, enumerăm câteva lecții pe care le-am învățat cu privire la instruirea interculturală în transformarea conflictelor:

- Formatorii trebuie să aibă o înțelegere bună a culturii și prejudecăților proprii.
- Formatorii și participanții trebuie să fie pregătiți să facă față provocărilor.
- De fiecare dată când este posibil, formatorii trebuie să se consulte cu potențialii participanți referitor la elaborarea modului de desfășurare a cursurilor de instruire propuse.
- Formatorii trebuie să găsească un echilibru între abordările prescriptive și elicitive și să comunice cu participanții, referitor la abordarea pe care o utilizează.
- Formatorii trebuie să recurgă la o varietate de exerciții interactive ce oferă participanților oportunități de a experimenta transformarea conflictului, într-un mod cât mai autentic posibil.
- Formatorii trebuie să rămână deschiși la diferite modalități de conceptualizare și practicare a transformării conflictului.
- Formatorii trebuie să îi ajute pe participanți să își dezvolte „hărți culturale” sub forma unor structuri analitice și ghiduri ce pot fi utilizate în interpretarea și elaborarea de răspunsuri creative la situații și circumstanțe neprevăzute.
- Formatorii trebuie să prezinte modele sau structuri deschise ce permit participanților să producă o diversitate de posibile răspunsuri de transformare a conflictului, influențate cultural.
- Formatorii trebuie să conceapă simulări cu specific cultural și jocuri de rol sau să solicite probleme directe de la participanți.
- Formatorii trebuie să acorde suficient timp participanților pentru ca aceștia să își poată exercita abilitățile și să își formeze propriile experiențe. De asemenea, participanții își pot da feedback unii altora foarte bine.

În cadrul atelierului, rolul formatorului care lucrează cu un public matur este nu atât de a preda, cât de a structura un proces de învățare pentru participanți. Alegerea modelului prescriptiv (de predare) sau a celui elicitiv (de învățare) trebuie să se facă pe baza unui diagnostic a nevoilor și obiectivelor de învățare ale grupului. Oamenii tind să își definească obiectivele în sensul obținerii de rezultate mai bune, iar reușita derivă din abilitățile și comportamentul lor. Modul în care se comportă oamenii nu este determinat la întâmplare, ci este derivat din modul în care gândesc.

Instruirea în transformarea conflictelor încearcă să ajute oamenii să își schimbe comportamentul astfel încât să obțină rezultate mai bune. În acest scop, îi ajutăm să gândească în moduri care să genereze comportamentul dorit și, mai departe, rezultatele dorite. Pentru a reuși, poate fi necesar să îi ajutăm pe oameni să recunoască supozițiile care îi fac să gândească și să acționeze într-un anumit fel și să le prezentăm o nouă serie de supoziții și un nou mod de a gândi.

Învățarea este un proces care cuprinde trei etape esențiale: (1) conștientizarea supozițiilor, gândirii și comportamentelor existente și alternative; (2) înțelegerea, definită ca abilitatea de a aprecia și articula concepte și ca perceperea sentimentului pe care îl dă utilizarea lor; și (3) dobândirea de competență în aplicarea conceptelor, fără efort conștient, și depășirea conceptelor pentru a genera idei noi.

Elaborarea unui proces constructiv de instruire necesită, printre altele, să conștientizăm modul în care oamenii învață și trec de la o etapă de învățare la următoarea. În general, există cinci moduri de a-i ajuta pe oameni să învețe:

- A auzi - se explică un concept (de exemplu, ascultarea activă);
- A vedea - se oferă o demonstrație a conceptului în acțiune (de exemplu, modelarea tehnicilor de învățare activă);

- A face - participanților li se oferă o ocazie de a testa ei înșiși conceptul (de exemplu, un exercițiu de ascultare activă sau joc de rol de negociere);
- A simți - se oferă o ocazie de a experimenta impactul anumitor comportamente (de exemplu, ce simți atunci când ceilalți nu te ascultă);
- A reflecta - participanților li se oferă o ocazie de a-și analiza comportamentul, rezultatele obținute prin acesta, precum și modul de gândire și supozițiile care i-au motivat să acționeze așa cum au făcut-o (de exemplu, o sesiune de revizuire după jocul de rol).

Integrarea unui mecanism de urmărire (follow-up) este vitală pentru reușita cursului de instruire. Acțiunea reușită de urmărire începe în faza de pregătire și ține de capacitatea participanților. Capacitatea formatorului de efectua urmărirea este limitată, astfel că responsabilitatea primară cade asupra participanților.

Reușita formării depinde, în mare măsură, de ceea ce se întâmplă înainte și după evenimentul efectiv. Instruirea este un proces de schimbare. Sarcina formatorilor este mai ușoară dacă ei se percep ca fiind implicați în același proces de schimbare în care sunt implicați cei pe care îi instruiască. Nu există o cale mai bună de a-i ajuta pe alții să învețe și să se schimbe decât să devii tu însuși implicat în actul de învățare.

Astfel, există o serie de elemente cheie ce potențază, în general, eficacitatea instruirii:

- În ceea ce privește participanții, instruirea *persoanelor cheie* pare a fi mai promițătoare decât instruirea nediscriminată a mai multora.
- *Instruirea comună* a celor care se găsesc în tabere diferite din cadrul conflictului, care au sarcini similare sau lucrează în medii organizaționale similare poate fi foarte eficientă și ar trebui să se recurgă la ea mai des.
- Educația și instruirea *interculturală* pun bazele unei practici sensibile din punct de vedere cultural și informate, și anume grupurile cu componență amestecată sunt, în genere, mai „bogate” (dar sunt și mai greu de condus și de instruit).
- Este necesar să aveți *o viziune largă asupra abilităților relevante* (planificare strategică, comunicare, elaborarea programei, dinamica grupului etc.) și să le integrați în mod creativ în instruirea pentru transformarea conflictului.
- *Metodele interactive/participative/elicitive de instruire* sunt considerate ca fiind mai eficiente (totuși, în anumite culturi și contexte pot întâmpina ceva mai multă rezistență).
- *Construirea încrederii, respectului și relațiilor* între participanți este un factor necesar pentru eficiența instruirii, mai ales în contexte de conflict violent.
- *Încadrarea strategică* a cursului de instruire este absolut necesară: atelierele de instruire care nu fac parte dintr-o viziune mai largă sunt lipsite de coerență, în cel mai bun caz; în cel mai rău caz, pot discredita întreaga acțiune de transformare nonviolentă a conflictului.

Transformarea conflictelor și instruirea pentru transformarea conflictelor înseamnă procese, înseamnă să ajuți participanții să înțeleagă mai bine procesul și cum să facă schimbări pozitive prin intermediul acestuia. Există câteva capacități de bază pe care este bine ca toată lumea să le înțeleagă (de exemplu, ascultarea activă, sensibilitatea culturală, descoperirea problemelor din spatele pozițiilor adoptate). Totuși, cele mai bune cursuri de instruire sunt cele care țin cont de educația culturală a participanților, de metodele lor preferate de învățare și de dificultățile pe care le pot întâmpina în eforturile de a-și aduce abilitățile nou-dobândite în structura lor societală.



## ***CAPITOLUL DOI***

# ***ÎNȚELEGEREA CONFLICTELOR***

## INTRODUCERE

Caracteristica centrală în transformarea conflictului este conflictul. Pentru a putea transforma un astfel de fenomen, este necesară înțelegerea profundă a ceea ce înseamnă un conflict și capacitatea de a-l distinge de alte chestiuni asociate conflictului.

Acest capitol prezintă câteva idei de bază referitoare la modul în care să concepem conflictele. Principalele subiecte discutate sunt:

- Înțelegerea conflictului
- Definiții ale conflictului
- Cauzele ce stau la baza conflictului
- Conflict și cultură
- Diferența dintre conflict și violență
- Escaladarea conflictului

### Înțelegerea conflictului

Conflictul este un concept ambiguu ce are înțelesuri diferite pentru grupuri diferite și în contexte diferite. Conflictul tinde, mai ales, să fie înțeles și perceput ca un fenomen negativ, uneori fiind chiar sinonim cu violența. Acest Manual a ales o abordare mai largă și mai pozitivă pentru înțelegerea conflictului: consideră conflictul ca fiind un fenomen natural, multidimensional, ce indică, de obicei, o schimbare în cadrul societății. În acest sens, prevenția va consta, în primul rând, în prevenirea escaladării distructive.

Conflictele fac parte din viață. Nu constituie o surpriză faptul că, deși adesea conflictul presupune costuri, el aduce cu sine și beneficii. De pe urma conflictului rezultă beneficii substanțiale, altfel conflictul nu ar fi o caracteristică atât de izbitoare a relațiilor umane. Adesea, conflictul este generat de doleanțe cum ar fi lipsurile, inegalitatea, diferențe culturale ori morale sau distribuția puterii. Astfel, angajarea în conflict oferă mijloacele de soluționare a acestor preocupări - fie prin afirmarea unei poziții în avantaj fie prin depășirea deficiențelor percepute. Conflictul este un indicator al faptului că relația dintre cei implicați nu poate continua ca mai înainte și constituie un motor al educației sociale. În absența conflictelor, atitudinile, comportamentul și relațiile rămân aceleași, indiferent dacă sunt juste sau nu. Conflictele scot la iveală probleme. Soluționarea lor constructivă sau distructivă depinde de modul în care este gestionat conflictul.

Atunci când spunem că există beneficii în cadrul conflictului, în mod clar nu vrem să spunem că motivațiile sau consecințele sunt nobile sau juste. Există oportuniști ai conflictului care câștigă bani sau putere de pe urma conflictului, dar acest gen de profit este considerat ca nelegitim, de marea majoritate. Beneficiile legitime aduse de conflict se răspândesc la grupuri mult mai largi. Unele dintre cele mai importante beneficii, cu siguranță mai există și altele, constau în rezultatele pe plan social, psihologic și material.

Beneficiile colective ale conflictului: interacțiunile sociale încep, adesea, printr-o formă oarecare de conflict. Conflictele gestionate în mod constructiv pot duce la pace și cooperare pe termen lung. De multe ori, conflictele contribuie la coeziunea de grup. Pot ajuta la construirea limitelor de grup, ajutându-i pe indivizi să își recunoască interesul comun. Spre exemplu, războiul a fost descris ca fiind factorul creator al statului-națiune modern, cel puțin în Europa. Astfel, conflictele pot genera stabilitate și pot acționa ca o forță unificatoare. Ajutând indivizii să își dea seama de interesul lor comun, conflictele aduc un aport semnificativ la construirea *identităților*. Înfruntarea unui oponent comun poate crea legături și asociații noi între persoane care, anterior, nu aveau nimic în comun. Identificarea unei amenințări comune permite indivizilor nu doar să își descopere interesul, ci și să reafirme o identitate comună care datează, poate, de mai multă vreme. Conflictele pot provoca schimbări sociale necesare și pot conferi empowerment unor grupuri care, anterior, dețineau puțină putere. La urma urmei, dacă nimeni nu ar contesta nimic niciodată, multe nedreptăți grave ar continua să se perpetueze.

Beneficiile psihologice ale conflictului: conflictul poate declanșa un proces prin care indivizii să își dea seama că au interese comune și opozații comuni. Ca urmare, indivizii pot ajunge să simtă este esențial ca tabăra lor să triumfe. Identitatea unei persoane este importantă pentru prezerarea stimei de sine. Așadar, cu cât identitatea unei individ este împiedicată să se manifeste în cadrul grupului, cu atât mai mult individul se va lupta să și-o mențină. Amenințarea generată de conflict adesea formează identități individuale mai puternice.

Beneficiile materiale ale conflictului: adesea, conflictele aduc recompense materiale concrete, sub formă de terenuri, bogății și altele. Aduc beneficii în sensul că pot consolida puterea cuiva. De asemenea, există o serie de exemple ce ilustrează beneficiile economic imense care apar, de multe ori, în urma conflictelor.

Desigur, conflictele vor continua să rămână o provocare fundamentală pentru omenire. Faptul că ele pot produce beneficii pentru indivizi, grupuri și națiuni ne duce la concluzia că ele vor continua să apară. Provocarea constă în a identifica beneficiile pe care le aduce conflictul astfel încât multiplele costuri asociate să poată fi minimizate.

Rareori, conflictele sunt percepute și fructificate ca o oportunitate de a dezvolta relații mai satisfăcătoare. În viață, tindem să resimțim conflictele ca ceva dureros, ceva de care am dori să ne ferim, să ignorăm sau să uităm. Adesea, din aceste motive, îi învinovățim pe alții pentru că „tulbură starea de echilibru” atunci când încearcă să dea curs intereselor și nevoilor proprii. În alte cazuri, folosim conflictele pentru a-i pune pe ceilalți față în față cu ideile și interesele noastre sau ne folosim puterea pentru a ni le impune asupra lor. Conflictul este resimțit ca o perturbare în desfășurarea firească a relațiilor noastre. Dintr-o dată, ne simțim mai atenți la lucrurile pe care le consideram ca fiind de la sine înțelese. Începem să privim lucrurile dincolo de aparență. Consumăm timp și energie pentru a interpreta și re-interpreta semnificația lucrurilor. Comunicarea devine dificilă. Ni se pare greu să auzim cu adevărat ceea ce spun ceilalți - decât dacă, bineînțeles, ei sunt de acord cu noi. Nu ne este ușor înțelegem ce intenții are cealaltă persoană.

## EXERCIȚIU: CONFLICTELE DIN JURUL NOSTRU

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți să devină conștienți de conflictele pe care le trăiesc și de modul în care le resimt. Îi ajută să pună în practică observația și abilitățile analitice și mai ales să distingă între conflict și modul în care conflictul este făcut să se desfășoare. Va genera material contextual concret, util pentru analiză ulterioară.
Timp necesar:	120 minute
Materiale:	Flipchart, foi de flipchart, markere, pixuri pentru participanți
Acțiunea:	<p>Acțiunea: Fiecare participant se gândește la conflicte sociale pentru care sunt îndeplinite următoarele criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conflictul a fost trăit de participant din poziția de autor, victimă sau observator,</li> <li>• participantul cunoaște detaliile conflictului,</li> <li>• participantul ar dori ca acest conflict să fie discutat în cadrul grupului</li> <li>• conflictul implică mai mult de două persoane.</li> </ul> <p>O situație bună este cea în care conflictul se află încă în desfășurare sau nu s-a încheiat într-o manieră satisfăcătoare pentru participant. Jocul de rol și analiza pot duce la o nouă înțelegere și noi percepții. Apoi, participanții se împart în grupuri de 4-5 persoane fiecare. Fiecare grup discută și membrii împărtășesc exemple proprii de conflict. Se alege un exemplu pe care participanții îl consideră interesant.</p>

	<p>Exemplul este interpretat (joc de rol) astfel încât să demonstreze conflictul, fără a include și posibile soluții. Această etapă ține 20-40 minute. Toți participanții se reunesc în plenară și ilustrează jocurile de rol, pe rând. După fiecare joc de rol, observatorii exprimă ceea ce au văzut, mai întâi fără corecții din partea actorilor. Urmează o discuție despre aspecte ale conflictului care au fost relevante pentru înțelegerea conflictului. Evaluarea - în cadrul discuției, formatorul îi ajută pe participanți să facă distincția între observațiile lor, pe de o parte, și interpretare, supoziții și judecăți, pe de cealaltă parte. Exprimarea unor observații diferite, chiar contradictorii, poate contribui la înțelegerea deplină a ceea ce se întâmplă. La final, actorii sunt întrebați despre intențiile și sentimentele lor. În funcție de gradul implicării emoționale, nu uitați să cereți un raport amănunțit din partea actorilor. Cereți participanților să nu îi numească pe actori folosind numele lor, ci rolul pe care l-au interpretat: adică să nu spună „Persoana X a făcut aceasta ...”, ci mai degrabă „Persoana jucată de persoana X ...” sau „Proprietarul magazinului ...”. Emoțiile și percepțiile sunt importante în jocul de rol. Prin urmare, sentimentele, intențiile și punctele de vedere exprimate de actori reprezintă contribuții importante la formarea empatiei, adică ne ajută să ne punem în locul celorlalte părți implicate în conflict, pe care nu le înțelegem bine. Faceți distincția între conflict și modul în care acesta este făcut să se desfășoare, între nivelul problemelor, relațiilor și valorilor.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Materialul rezultat de pe urma jocurilor de rol poate fi utilizat pentru analiză suplimentară, dar și pentru mediere și alte exerciții de transformare a conflictului.</p> <p>Foarte adesea, este util să adunați exemplele de conflict din reuniunea plenară (o descriere scurtă de 1-3 propoziții pentru a reda ideea), să selectați cazurile pentru activitatea de grup și să grupați participanții în jurul unui caz anume.</p>

## Definiții ale conflictului

*Abordarea transformatoare a conflictului vede conflictul ca pe un fenomen social multi-dimensional, esențial în vederea schimbării sociale. Mai jos am dat două propuneri de definiție:*

- Conflictul este o luptă între două sau mai multe tendințe de acțiune care fie sunt contrare, fie merg în aceeași direcție, dar se exclud reciproc.

De obicei, conflictele au la mijloc o chestiune, o problemă, o întrebare, un subiect: cineva contestă dreptul de proprietate asupra unui teren, regulile existente sunt puse la îndoială, un serviciu a fost contractat și nu este furnizat în mod satisfăcător etc. Deseori, problemele ce afectează relația dintre părțile aflate în conflict - lipsa de încredere, supoziții, lipsa de contact etc. - nu sunt înțelese și nu sunt explicate clar. Aceasta face ca relevanța acestor probleme să fie în general subestimată, mai ales în conflictele sociale care par să se învârtă în jurul unei chestiuni anumite. Un al treilea nivel al realității conflictului este cel al valorilor.

- Friedrich Glasl dă o definiție mai precisă a conflictului: *o interacțiune între agenți - indivizi, grupuri sau organizații - în care cel puțin un agent simte incompatibilități între gândirea/ideile/percepțiile și/sau sentimentele sale și cele ale celuilalt agent (sau celorlalți agenți) și resimte acțiunile celuilalt ca pe o limitare.*

Reiese în mod clar că, aici, nu ne interesează conflictele ce se manifestă în interiorul unei singure personalități (conflicte psihologice, dileme interne etc.), ci conflictele care implică cel puțin două sau mai multe persoane.

Conflictele apar la nivele sociale diferite:

- Conflictul intra-personal se referă la conflictele ce se manifestă în interiorul unei persoane. Deși aceste conflicte pot avea un rol în conflictele existente la nivel social, ele nu constituie subiectul activității de transformare a conflictelor.
- Conflictul interpersonal se referă la conflictele ce se manifestă între indivizi sau între grupuri mici de oameni. Oferă cele mai multe posibilități de a învăța despre conflict.
- Conflictul intragrup se referă la acele conflicte care au loc în interiorul unui grup anume, fie că este vorba despre un grup cu identitate religioasă, etnică, politică sau de alt tip. Este important să puteți gestiona conflictele din cadrul propriului grup și să puteți comunica cu ceilalți membri ai grupului pentru a construi o structură de sprijin pentru procesele de pace pe termen lung. Aici, dinamica de grup se adaugă la dinamica obișnuită a conflictelor interpersonale.
- Conflictul intergrup se referă la conflictele ce apar între grupuri organizate mari, sociale sau identitare. Este vorba despre conflicte între grupuri precum organizații, grupuri etnice, religioase etc.
- Conflictele internaționale, interstatale se manifestă la nivel național sau interstatal.

## EXERCIȚIU: PROPRIA ÎNȚELEGERE A CONFLICTULUI

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți să devină conștienți de propriile lor concepte de „conflict” și de atitudinile pe care le au față de conflicte. Exercițiul pregătește terenul pentru definițiile „conflictului”.
Timp necesar:	45-60 minute
Materiale:	Flipchart, foi de flipchart, markere, pixuri și hârtie pentru fiecare participant.
Acțiunea:	<p>Formatorul explică exercițiul.</p> <p>Fiecare participant este rugat să lucreze individual timp de aproximativ zece minute pentru a completa următoarele trei propoziții:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Un conflict este ...”</li> <li>• „Atunci când observ un conflict, eu ...”</li> <li>• „Atunci când sunt implicat într-un conflict, eu ...”</li> </ul> <p>Dacă i se cere să dea o definiție a conflictului, formatorul explică faptul că este important ca reflecția să se bazeze pe propria noastră înțelegere a conflictului. O definiție va fi dată mai târziu.</p> <p>Apoi, participanții formează grupuri de 3-5 persoane și își împărtășesc gândurile. Pun pe hârtie chestiuni comune, întrebări, descoperiri interesante care se rezultă din discuție, pentru a le raporta în reuniunea plinară. Grupurile lucrează timp de aproximativ 20 de minute.</p> <p>Grupurile se reunesc și fiecare grup prezintă în plinară un raport cu observațiile sale, după care are loc discuția.</p> <p>Formatorul își notează remarcile interesante de care ar dori să facă uz mai încolo. Explică faptul că, în general, conflictul este văzut ca fiind „negativ” și că este dificil de reconciliat percepția conflict = eveniment dureros cu percepția conflict = oportunitate de schimbare și schimbare constructivă.</p>
Observații:	<p>Formatorul poate utiliza acest exercițiu în chip de abordare participativă la prezentarea teoretică despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definiții ale conflictului</li> <li>• funcții ale conflictului în viață și în societate</li> <li>• clasificarea conflictelor</li> <li>• reacții la conflict</li> </ul> <p>Formatorul va înțelege ideile care au efect asupra grupului și va sesiza care aspecte au nevoie de o explicație clară.</p> <p>Ca parte suplimentară a acestui exercițiu, exemplele și remarcile persona-</p>



le pot fi încadrate după cum urmează:

- conflicte intragrup
- conflicte intergrup
- conflicte internaționale, interstatale

și se pot identifica diferențe și similități în interiorul diferitelor categorii. Acestea pot scoate în evidență și aspectele culturale ale conflictelor.

## Cauzele ce stau la baza conflictelor

Discuțiile despre conflict se limitează, de multe ori, la una sau la câteva cauze, foarte puține, ce sunt considerate a sta la baza problemei. Acest fapt face parte din dinamica conflictelor și duce la o limitare a perspectivelor persoanelor implicate. Este important să facem o analiză mai adâncă și să înțelegem cauzele primare ale fiecărui conflict. Foarte adesea, importanța cauzelor specifice se poate modifica pe parcursul conflictului. Spre exemplu, adesea, problemele de natură psihologică nu joacă un rol foarte mare la începutul conflictelor sociale. Dar imediat ce conflictul iese din faza latentă, relevanța lor poate să crească.

**Nevoi umane neîmplinite:** nevoile umane sunt un puternic generator al comportamentului uman și al interacțiunii sociale. Toți indivizii au nevoi pe care se străduiesc să le satisfacă, fie făcând apel la sistemul existent, fie acționând ca revoluționari sau reformiști ai sistemului. Dat fiind acest fapt, sistemele sociale trebuie să răspundă la nevoile individuale sau să treacă prin instabilitate și schimbare forțată. Teoreticienii nevoilor umane susțin că multe conflicte ce nu pot fi soluționate sunt cauzate de o neglijare a *nevoilor umane* fundamentale. Acestea sunt nevoile de bază: mâncare, apă, adăpost, precum și nevoile mai complexe: siguranță, securitate, stimă de sine și împlinire personală. Nevoile mai complexe sunt legate de putința individului de a-și exercita opțiunea în toate aspectele vieții și de acceptarea legitimă a identității și valorilor sale culturale. Nevoia de *justiție distributivă* și posibilitatea de a face parte din societatea civilă sunt, de asemenea, esențiale. Toate aceste nevoi constituie cerințe fundamentale pentru dezvoltarea umană. Astfel, interesele pot fi negociate atunci când intră în conflict, dar nevoile nu.

**Identitate:** conflictele pot fi cauzate de sentimentul amenințării identității. Identitățile se construiesc pe baza diferitor trăsături și experiențe. Conflictele de identitate apar atunci când membrii grupului simt că sinele lor este amenințat sau că nu li se acordă legitimitate și respect. Deoarece identitatea este esențială pentru stima de sine a individului și pentru modul în care acesta interpretează restul lumii, orice amenințare la adresa identității va produce o reacție puternică. Unele conflicte de identitate își au rădăcina în *naționalism*. Naționalismul ca ideologie promovează existența popoarelor sau națiunilor, ai căror membri au o istorie și un destin comun. Adesea, sentimentele naționaliste îi fac pe indivizi să se considere superiori, ca grup sau națiune, altor grupuri. Ceea ce îi poate îndemna pe membrii grupului să denigreze sau să domine alte popoare și țări. Deoarece orice provocare la adresa națiunii este considerată ca o amenințare la adresa propriei existențe, naționalismul poate constitui o cauză de conflict. În fine, conflictele de identitate implică, de obicei, prezența *colonialismului*, etnocentrismului sau a rasismului și apar pe fondul unei istorii de dominație și nedreptate percepută. Colonizarea, mai ales, are adesea grave implicații socio-economice și morale care tind să persiste. Acolo unde există un puternic dezechilibru de putere, există riscul ca partea mai puternică să exploateze sau să abuzeze de partea mai slabă. Este posibil ca grupurilor minoritare să li se refuze participarea efectivă în viața politică sau ca acestea să nu aibă posibilități de expresie culturală. Dacă identitatea le este negată sau, pur și simplu, nerecunoscută de majoritate, aceste grupuri oprimate pot declara că ierarhia de putere este nedreaptă și se pot revolta împotriva ei. Ceea ce duce la o situație de nerezolvat.

**Aspecte morale:** conflictele privind diferențele morale tind să dureze mult. Este vorba despre credințe morale rigide, bazate pe supoziții fundamentale ce nu pot fi atacate. Aceste valori morale, religioase și personale fundamentale nu pot fi schimbate ușor, iar cei care aderă la o ideologie anume nu sunt deschiși la compromisuri asupra viziunii lor. Acest tip de conflicte tinde să rezulte din confruntarea între vederi diferite. Supozițiile despre cel mai bun mod de viață, pe care un grup

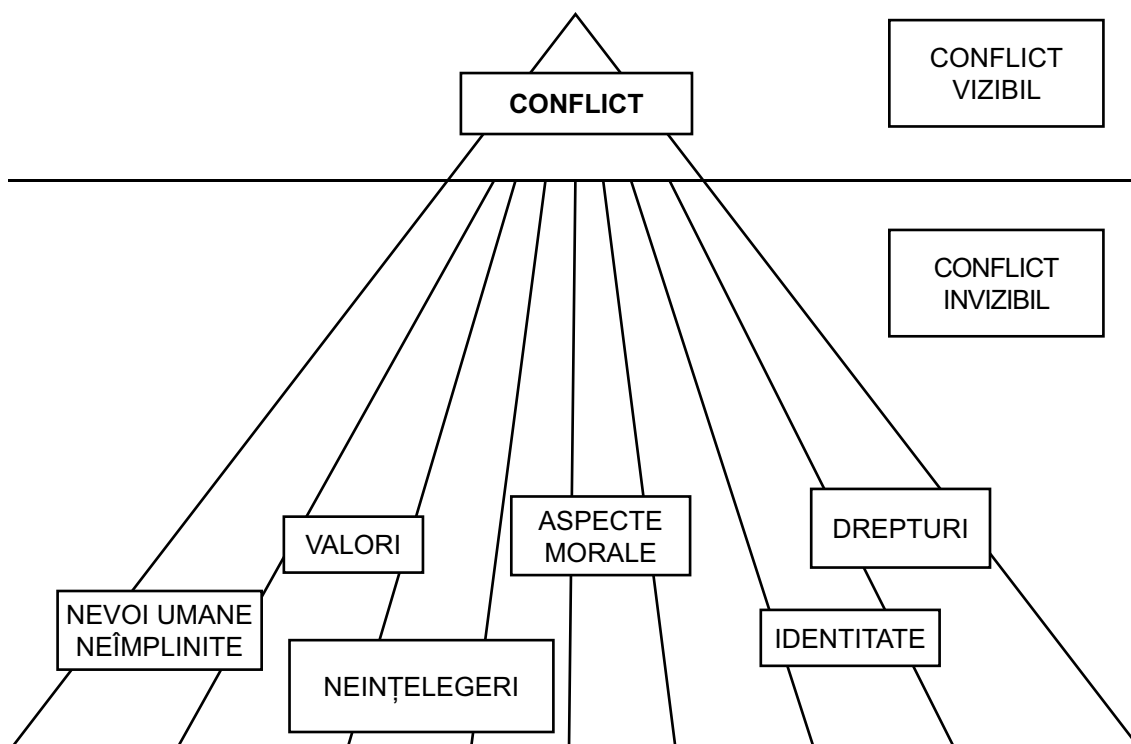
le consideră esențiale și valoroase, pot fi radical diferite de valorile unui alt grup. Părțile pot avea standarde diferite pentru noțiunile de dreptate și de bine și pot da răspunsuri fundamental diferite la marile întrebări morale. Deoarece valorile și reperatele morale tind să fie destul de stabile, oamenii nu prea sunt dispuși să negocieze în această privință. Așa se întâmplă atunci când chestiunile ce stau la baza conflictului sunt în strânsă legătură cu convingerile morale ale celor implicați.

Cei care sunt implicați într-un conflict moral pot chiar crede că perpetuarea conflictului este un lucru virtuos sau necesar. O parte din *identitatea* lor este dată de faptul că se opun adversarului, ei dorind continuarea conflictului pentru că aceasta le permite să joace un rol care îi justifică. În plus, cum luptele pentru valori adesea includ și revendicări de *statut* și *putere*, părțile fac mari eforturi pentru a neutraliza, răni sau elimina rivalii. Orice compromis în legătură cu valorile pe care le prețuiesc este văzut ca o amenințare la adresa nevoilor lor umane de bază și a sentimentului lor de identitate.

**Dreptatea:** dorința de dreptate este ceva asupra căruia oamenii nu doresc să facă nici un compromis, ceea ce face ca declararea unei nedreptăți să ducă, de multe ori, la conflicte ne-soluționabile. Sentimental de dreptate al individului este legat de existența unor norme și drepturi care trebuie să caracterizeze tratamentul decent al ființelor umane. Dacă se percepe o discrepanță între ceea ce obține o persoană, ceea ce dorește și ceea ce persoana crede că i se cuvine, persoana respectivă poate ajunge să creadă că este lipsită de beneficiile pe care le merită. Acest fapt se întâmplă atunci când o acțiune sau un rezultat este perceput ca fiind nedrept. Când oamenii cred că au fost tratați nedrept, ei pot încerca să se „răzbune” sau să îi provoace pe cei care i-au tratat nedrept. Într-adevăr, sentimentul nedreptății duce, de multe ori, la agresiune sau la replică pe măsură. Indivizii pot ajunge să creadă că violența este unica manieră de a repara nedreptatea pe care au suferit-o și de a se asigura că nevoile lor fundamentale sunt împlinite. Această evoluție este foarte probabilă, mai ales, dacă nu s-a întreprins nici o acțiune pentru a remedia sistemul opresiv al structurilor sociale sau pentru a aplica *justiția retributivă* sau *restorativă*. Cu toate acestea, în multe cazuri, cei puternici răspund prin a încerca să potolească tulburarea și prin menținerea status quo-ului. Ceea ce poate duce la conflict în desfășurare.

**Drepturi:** nemulțumirile din cauza drepturilor pot, de asemenea, să alimenteze o situație de conflict ne-soluționabilă. Disputa începe atunci când o persoană sau un grup face o revendicare sau o cerere adresată unui alt grup care o respinge. O modalitate de a soluționa disputele este recurgerea la un standard independent de *legitimitate* sau de corectitudine percepută. Totuși, dacă ambele grupuri își susțin revendicarea ca pe un „drept”, nu mai rămâne loc pentru poziții moderate și realizarea unui compromis sau a unui consens devine dificilă. Disputele privind drepturile pot stopa comunicarea cu cei ale căror puncte de vedere diferă de ale noastre. Aceasta este, în parte, fiindcă oamenii consideră că argumentele care fac uz de drepturi sunt „ași” ce neutralizează toate celelalte poziții. Tendința de a recurge la formule absolute în discuțiile asupra drepturilor promovează așteptări nerealiste și crește probabilitatea de conflict. Ignoră costurile sociale și drepturile celorlalți și inhibă *dialogul* care ar putea duce la descoperirea unui *numitor comun* sau la compromis. Supozițiile oamenilor cum că li se cuvin anumite drepturi pot duce, și ele, la egocentrism. Obținerea unui drept de beneficiarilor presupusului drept posibilitatea de a cere înfăptuirea acestui drept de la cei care au „datoria” să îl înfăptuiască. Atunci când părțile nu pun în balanță revendicările lor cu drepturile celorlalți, conflictul devine de nesoluționat.

**Distribuția constituie miza cea mare:** conflictele ce se învârt în jurul întrebărilor cine ce primește și cât primește tind, de asemenea, să devină de nesoluționat. Obiectele ce urmează a fi distribuite includ resurse tangibile ca, de exemplu bani, terenuri sau locuri de muncă mai bune, precum și resurse intangibile ca, de exemplu, statutul social. Dacă la dispoziție s-ar afla o multitudine de resurse, toată lumea ar lua pur și simplu lucrurile de care are nevoie și nu s-ar mai ajunge la conflict. Dar acolo unde nu există suficiente resurse pentru a satisface nevoile sau dorințele tuturor și nici nu se pot găsi sau identifica resurse suplimentare, conflictul se transformă într-o situație de tip unii câștigă, unii pierd (win-lose). Cu cât o parte obține mai mult, cu atât cealaltă pierde mai mult. Atunci când obiectul în cauză este foarte important sau prețios, conflictul tinde să devină mai mult decât ne-soluționabil.



## Conflict și cultură

Cultura se regăsește în substratul fiecărui conflict deoarece conflictele apar în cadrul relațiilor umane. Cultura afectează modul în care denumim, încadrăm, învinovățim și încercăm să potolim conflictele. Întrebarea dacă un conflict există sau nu ține de cultură. Etichetarea unora dintre interacțiunile noastre drept conflicte și încercarea de a le analiza demontându-le în părți componente mai mici este o abordare tipic vestică ce poate umbri alte aspecte ce caracterizează relațiile. Cultura este un factor constant al conflictelor, fie că joacă un rol central, fie că are o influență subtilă și blândă. În fiecare conflict care ne atinge acolo unde simțim cel mai tare, în punctul de unde ne tragem justificarea și unde ne conservăm identitățile, există întotdeauna o componentă culturală. Conflictele dintre adolescenți și părinți sunt influențate de cultura de generație, iar conflictele dintre soți sau parteneri sunt influențate de cultura de sex. În interiorul organizațiilor, conflictele ce apar din cauza unor culturi disciplinare diferite agravează tensiunile dintre angajați, afectând comunicarea și ducând la relații încordate. Cultura pătrunde în conflict, orice s-ar întâmpla - uneori impunându-se cu intensitate, alteori strecurându-se în liniște și neanunțându-și prezența decât atunci când aproape că ne împiedicăm de ea, cu surprindere.

Cultura este inextricabil legată de conflict, deși nu constituie o cauză a acestuia. Când apar dispute în sânul familiilor, organizațiilor sau comunităților, cultura este întotdeauna prezentă, modelând percepțiile, atitudinile, comportamentele și rezultatele. Atunci când grupul cultural din care facem parte reprezintă o majoritate largă în comunitatea sau în națiunea noastră, suntem mai puțin conștienți de conținutul mesajelor pe care ni-l trimite. Cultura grupului dominant pare, adesea, a fi „naturală”, „normală” - „așa trebuie făcute lucrurile.” Nu observăm decât efectul culturilor care sunt diferite de a noastră și care se manifestă prin comportamente pe care le etichetăm exotice sau ciudate.

Deoarece cultura este ca un aisberg - cea mai mare parte se află ascunsă - este important să o includem în analizele și în intervențiile noastre. Aisbergurile de care nu ținem seama se pot dovedi periculoase și este imposibil să luăm o decizie în privința lor dacă nu le cunoaștem dimensiunea sau locul.

## Conflictul și violența nu sunt același lucru

Aceasta, deși violența este, adesea, o expresie a conflictului, un mod de desfășurare a conflictelor. Violența există în conflicte:

- ca un instrument de represiune din partea părții mai puternice care dorește să își impună interesele asupra celorlalți,
- ca un instrument de articulare a intereselor de către partea mai slabă, mai ales dacă acea parte nu cunoaște alte căi,
- atunci când părțile implicate în conflict nu reușesc să găsească alte modalități de desfășurare a conflictului,
- în legătură cu escaladarea dinamicii conflictului,
- ca un reproș adus celeilalte părți pentru a legitimarea propriei poziții.

Violența constă în acțiuni, cuvinte, atitudini, structuri sau sisteme ce provoacă daune fizice, psihologice, sociale sau de mediu și/sau îi împiedică pe oameni să își atingă potențialul maxim de ființă umană.

Având această înțelegere a fenomenului, Johan Galtung a concluzionat că violența se întâmplă ființelor umane și între ființe umane. Că ele au posibilități limitate de a-și satisface nevoile umane de bază (nevoi de supraviețuire, de bunăstare, de identitate și justificare, de libertate). Că sub influența violenței, ființele umane trăiesc o distanțare între posibilitățile existente și cele care ar fi posibile sau sunt împiedicate să obțină o satisfacție sporită a nevoilor lor. Violența poate afecta trupul și/sau sufletul și apare ca urmare a unor influențe (provocate de om) ce *pot fi evitate*.

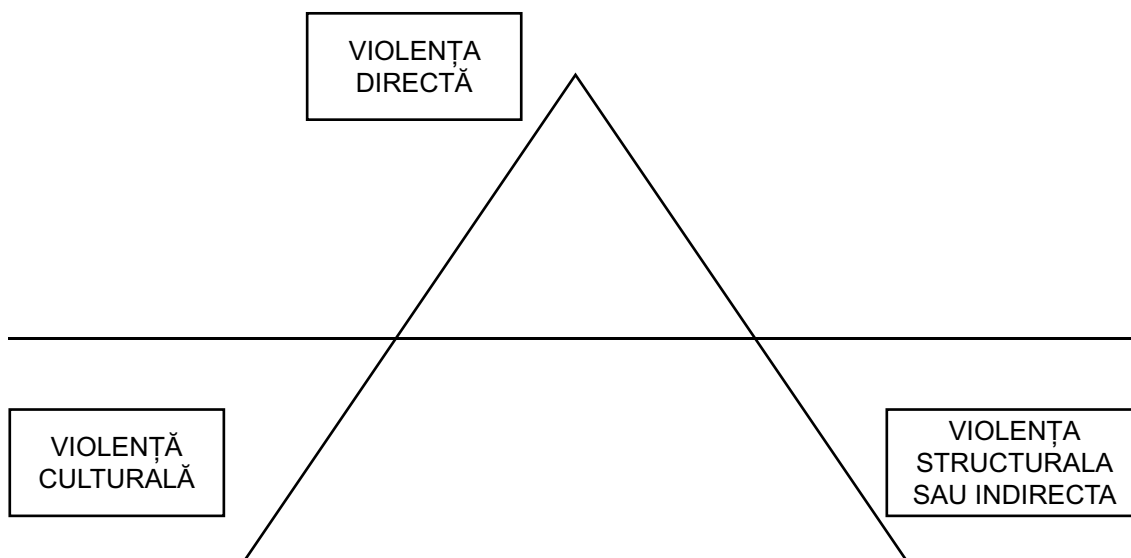
## Diferite dimensiuni ale violenței

Când ne gândim la violență, gândim, mai întâi, în termeni de comportament - atacuri fizice, bătăi, ucideri, tortură. Războaiele și războaiele civile sunt manifestări extrem de pregnante. În anii din urmă, s-a ajuns la o înțelegere mai complexă a violenței, care include forme mai puțin evidente ale violenței, dar care pot fi la fel de dăunătoare și, poate, chiar mai greu de soluționat. S-a constatat că nu este constructiv să se tragă linie între uciderea cu o armă de foc și uciderea prin deprivare de mâncare sau de alte lucruri esențiale pentru viață. Există multe sisteme și structuri care funcționează, pur și simplu, neluând în calcul nevoile celorlalți sau provocând intenționat suferință.

Violența structurală sau indirectă este o formă de violență în care autorii nu pot fi ușor identificați deoarece avem de-a face cu o întreagă rețea de structuri și responsabilități. Uneori, se poate întâmpla ca nimeni să nu intenționeze comiterea violenței. Acesta este cazul poluării industriale, al legilor care marginalizează segmente ale populației etc.

Galtung adaugă o a treia formă de violență - violența culturală. Violență culturală înseamnă toate acele aspecte ale culturii care pot fi folosite pentru a justifica ori legitima violența directă sau structurală. Este important de subliniat că nu există „culturi violente”, ci, după cum afirmă Galtung, există aspecte ale culturii care apar în orice cultură: stele, cruci și semilune, steaguri, imnuri, parade militare, discursuri instigatoare, afișe ce incită la război - acestea sunt folosite pentru a pregăti terenul pentru alte forme de violență; dar și limbajul, știința, discursul social sau paradigmele gândirii pot influența oamenii în acest sens.

Mai există încă un nivel adânc de înțelegere a violenței. Acesta ține de procese mentale, mai puțin vizibile: sentimentele, atitudinile și valorile pe care le au oamenii. Ele nu sunt violente în sine, dar pot deveni ușor surse de violență sau pot duce la comportament violent și pot alimenta funcționarea structurilor violente. Ura, frica, neîncrederea sunt sentimente ce ne permit să clasificăm oamenii ca inferiori sau superiori în ceea ce privește rasa, sexul, religia, apartenența etnică, capacitatea mentală, ideologia politică.



Aceste sentimente pot îndemna unele grupuri de oameni să manifeste intoleranță față de oricine este diferit în vreuna din privințele de mai sus. Din acest punct și sub influența unei dezinformări adecvate, mai trebuie făcut doar un pas relativ mic pentru ca unii să înceapă a-i vedea pe ceilalți din alte grupuri ca fiind pe o treaptă mai jos decât oamenii și astfel să participe la acțiuni inumane împotriva lor sau să aprobe asemenea acțiuni.

În figura de mai sus, cele trei elemente (comportamentul, contextul și atitudinea) sunt interconectate. O acțiune direcționată înspre reducerea comportamentului violent, deși este crucială, trebuie completată de acțiuni dirijate înspre context și atitudini, dacă se dorește obținerea păcii. Pentru a promova pacea, acțiunea trebuie să acopere toate trei dimensiunile.

Înțelegerea violenței în sens mai larg este utilă deoarece ne arată că războiul și comportamentul violent reprezintă doar o mică parte a conflictului și ne indică faptul că cele trei dimensiuni sunt interconectate. Intervenția asupra unui sector anume produce efecte și asupra celorlalte sectoare. Violența ne îndeamnă să îi identificăm pe cei care o organizează și profită de pe urma ei și ne semnalează punctele vitale de abordare a procesului de transformare a conflictului.

## EXERCIȚIU: FORME ALE VIOLENȚEI

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți să fie conștienți de diferitele forme ale violenței. Le va lărgi orizontul, făcându-i să își dea seama că violența fizică nu este singura formă care există.
Timp necesar:	30 minute
Materiale:	Seturi de fotografii cu diferite tipuri de violență Pentru acest exercițiu, formatorul trebuie să se pregătească cu câțva timp înainte. Formatorul trebuie să adune fotografii din ziare care pot fi asociate cu „violența”. Asigurați-vă că ați adunat suficiente fotografii care arată diferite forme de violență: personală, structurală, culturală, fizică, psihologică, verbală etc. Lipiți fotografiile pe bucăți de carton ca să le puteți manipula mai ușor.
Acțiunea:	Formatorul dispune setul de fotografii pe o masă (sau pe podea). Apoi, cere fiecărui participant să aleagă o fotografie care ilustrează o formă de violență ce i se pare relevantă (în funcție de propria experiență, curiozitate, interese). Grupul se așează în cerc și fiecare explică forma de violență pe care o

	<p>vede în fotografie. Urmează o discuție care revelă faptul că violența și conflictul nu sunt același lucru și se stabilește diferența.</p> <p>După sunt clasificate diferitele dimensiuni ale violenței</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• directă</li> <li>• structurală</li> <li>• culturală</li> </ul> <p>participanților li se cere să prezinte exemple din experiența lor, cu privire la diferite forme de violență.</p> <p>În continuare, se poate iniția o discuție în care să se dezbată exemplele prezentate în plen.</p>
Observații:	<p>Exercițiul cu fotografiile poate fi lărgit pentru a stimula discuția și pe alte subiecte (precum nonviolența, conflictul, discriminarea etc.).</p> <p>Formatorul poate opta să arate un film documentar pentru a stimula discuția despre violență și despre dimensiunile sale diferite.</p> <p>Spre exemplu: Mahatma Gandhi: Film: MAHATMA - Viața lui Gandhi, 1869-1948 , The Gandhi National Memorial Fund, pe site-ul: <a href="http://www.gandhiserve.org">www.gandhiserve.org</a></p>

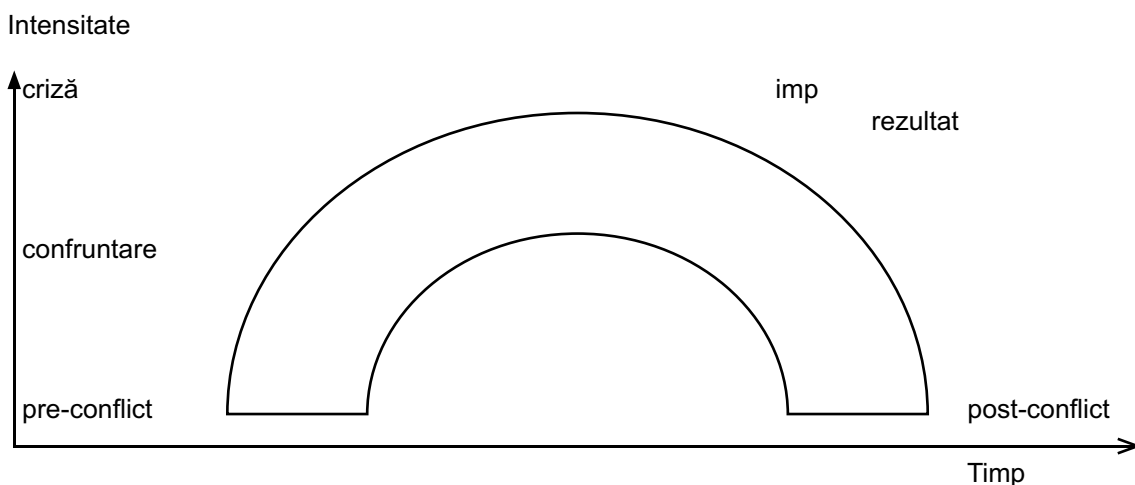
## Dinamica conflictelor

Dinamica conflictelor poate fi descrisă ca interacțiunea ce rezultă dintre profilul conflictului, actori și cauze. Înțelegerea dinamicii conflictului ajută la identificarea ocaziilor, mai ales prin construcția de scenarii, metodă prin se evaluează diversele intervenții posibile și se face analiza răspunsurilor adecvate.

A devenit ceva obișnuit să diferențiem între mai multe faze ale unui conflict. Autori diferiți denuesc și descriu aceste faze în mod diferit, dar majoritatea includ, cel puțin, următoarele faze:

- pre-conflict
- confruntare
- criză
- rezultat
- post-conflict

Aceste faze sunt adesea reprezentate printr-o diagramă ca cea de mai jos, deși trecerea de la o fază la alta nu se face lin, iar unele faze se pot repeta de mai multe ori sau procesul se poate bloca.



Posibilitatea conflictului apare oricând oamenii au nevoi, valori sau interese diferite. Aceasta este faza pre-conflict. Dar conflictul este ascuns și nu se află pe ordinea zi. În această fază, pot exista tensiuni în relațiile dintre părți și/sau o dorință de evita contactul.

Conflictul nu devine evident până când nu apare un „eveniment declanșator“ care duce la emergența conflictului vizibil și, posibil, la confruntări. Fiecare tabără își adună resursele și încearcă să își găsească aliați, probabil, în vederea intensificării confruntării și a violenței.

Criza descrie punctul culminant al conflictului, în care tensiunea sau violența se manifestă cu intensitate maximă. Comunicarea normală între părțile implicate a încetat, probabil.

Rezultat: escaladarea nu poate, totuși, să continue la infinit. Criza trebuie să ajungă la un deznodământ, într-un fel sau altul. Se poate ca una din părți să se predea sau să accepte cererile formulate de partea adversă. Se poate ca părțile să cadă de acord să poarte negocieri, cu sau fără sprijinul unei părți terțe. În orice caz, în această fază, nivelele tensiunii, confruntării și violenței scad oarecum, deschizând calea spre soluționare.

Post-conflict: în sfârșit, situația se rezolvă într-un mod care pune capăt tuturor confruntărilor violente, duce la scăderea tensiunilor și la normalizarea relațiilor între părțile implicate. Totuși, dacă problemele și punctele de controversă ce rezultă din incompatibilitatea scopurilor nu au fost soluționate în mod adecvat, în cele din urmă, această fază poate duce la regresia în pre-conflict.

Modelul este unul ideal. În viața reală, conflictele nu prea urmează o traiectorie lineară. Ele evoluează, mai degrabă, cu mișcări bruște, trecând prin momente alternative de progres și de regres, până când ajung la soluționare. În absența unei evoluții lineare, conflictul pare să fie nerezolvabil. Escaladarea poate reîncepe după o negociere sau un impas temporar. Escaladarea și de-escaladarea pot alterna. Se poate întâmpla ca negocierile să aibă loc chiar dacă nu s-a ajuns la un impas. Cu toate acestea, modelul este util deoarece majoritatea conflictelor trec prin faze similare, cel puțin o dată în istoria lor.

Delimitarea diferitelor faze ajută și la eforturile de transformare a conflictului. Recunoscând dinamica fiecărei faze a conflictului, ne putem da seama de faptul că strategiile și tacticile pentru participanți și intervenienți diferă, în funcție de faza în care se află conflictul.

## Escaladarea conflictului

Escaladarea se referă la o creștere în intensitate a conflictului și la ascuțirea tacticilor utilizate. Este provocată de schimbări ce afectează fiecare parte implicată, de noi tipare de interacțiune ce apar între părți și de implicarea în conflict a unor persoane noi. Când conflictele escaladează, tot mai mulți oameni încep să fie implicați. Părțile emit amenințări mai mari și mai puternice și impun sancțiuni negative mai aspre. Se declanșează violența sau, dacă s-a declanșat deja, devine mai gravă și/sau mai răspândită pe măsură ce numărul participanților atrași în conflict sporește și un procent mai mare din cetățenii unui stat se angajează în luptă.

În anumite condiții, escaladarea este calea rațională de urmat. Dacă una din părți deține o putere ce îl poate copleși pe adversarul său, este logic să facă uz de această putere pentru a strivi rezistența adversarului. Părțile pot hotărî să recurgă la escaladarea intenționată a conflictului pentru a face presiuni asupra părții adverse, pentru a implica părți terțe sau a alia mai mulți oameni de partea lor. În multe cazuri, acest tip de *escaladare tactică* poate avea efecte pozitive și poate ajuta părțile să ajungă la o relație benefică reciproc.

Totuși, adesea escaladarea conflictului se petrece în mod inadvertent, fără ca părțile să fi analizat pe deplin consecințele acțiunilor lor. Uneori, acesta este rezultatul unor crize și presiuni de timp percepute, ce obligă părțile să acționeze mai înainte de a examina căi alternative de acțiune sau de a sesiza situația în întregime. Recurgerea la forță și la *amenințări*, dacă este considerată ca fiind prea extremă, poate avea efecte inverse decât cele scontate și poate duce la *retaliere*. În aceste cazuri, conflictele pot scăpa de sub control și pot provoca efecte extrem de dăunătoare. De obicei, conflictele conduse în mod distructiv aduc mari pierderi pentru una sau mai multe din părțile aflate în dispută și tind să persiste mult timp.

Pentru a evita aceste consecințe negative, este nevoie de o mai bună înțelegere a dinamicii escaladării.

## EXERCIȚIU: ESCALADAREA CONFLICTELOR

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți să devină conștienți de dinamica escaladării conflictelor și va servi ca bază pentru următoarea discuție teoretică.
Timp necesar:	40 minute
Materiale:	Flipchart, foi de flipchart, markere, cartonașe
Acțiuni:	<p>Formatorul cere participanților să enumere câteva dispute ce apar frecvent din viața de zi cu zi. Exemplele sunt trecute pe flipchart.</p> <p>Formatorul, împreună cu grupul, alege rapid o serie de conflicte interpersonale și intragrup care par a fi interesante și care pot fi reprezentate prin scenete de 3-5 persoane.</p> <p>Participanții sunt rugați să se împartă în grupuri de 3-5 persoane, în funcție de tema de dispută selectată, și să construiască rapid (5 minute) o scenetă scurtă pentru a prezenta cazul.</p> <p>Scenetele sunt jucate în plen. Grupul observ și formatorii moderează o dezbatere despre factorii care au dus la o evoluție a conflictului. Se enumeră factorii. Pentru cazurile în care conflictele nu sunt foarte agravate, formatorul cere unuia dintre spectatori să ia locul unui actor și să joace rolul astfel încât situația de conflict să devină cu un grad mai tensionată.</p> <p>Grupul discută despre ceea ce a făcut spectatorul pentru a crea această tensiune. Și acest fapt se notează. Acest exercițiu este ca o încălzire pentru tema următoare.</p>
Anmerkungen:	Wenn die Eskalationsfaktoren auf Karten aufgelistet werden, könnten sie später verwendet werden, um Glasls neun Eskalationsstufen zu verdeutlichen (siehe die Übung weiter unten).

## Condiții care favorizează conflictele

Unele situații de escaladare a conflictului sunt provocate de incompatibilitatea dintre scopuri. S-a observat că la conflictele sociale și interpersonale distructive, momentul de început îl constituie întotdeauna apariția unor scopuri opuse din partea a doi adversari. Dacă părțile nu pot ajunge la o soluție benefică reciproc și una din ele crede că are *puterea* de a schimba substanțial aspirațiile celeilalte, prima poate încerca să o intimideze pe cealaltă ca să se supună. Pe măsură ce adversarii încep să își urmărească scopurile incompatibile, emit amenințări sau încearcă, prin alte metode, să constrângă partea opusă să le cedeze ceea ce doresc. Fiecare crede, în mod tipic, că celălalt poate fi silit să renunțe, așa că își va accentua comportamentul coercitiv decât dacă este împiedicat printr-o forță coercitivă mai mare. Dar dacă una din părți este rănită sau amenințată de cealaltă, este mai probabil ca ea să răspundă cu ostilitate. Cu cât disputa cuprinde mai multe puncte fierbinți și cu cât sentimentul de supărare devine mai aprig, cu atât mai mult se încurajează escaladarea.

De multe ori, părțile se percep reciproc ca nutriend aspirații relativ înalte sau exclud orice *compromis* referitor la problemele aflate în dispută. De exemplu, în ceea ce privește aspectele pe care adversarii le consideră ca parte integrantă din *identitățile* lor personale sau colective, probabilitatea de escaladare este mai mare. Când se confruntă cu grupuri care manifestă atitudini, valori și comportamente radical diferite, părțile se pot simți criticate, desconsiderate sau amenințate. Amenințările la adresa identității tind să trezească sentimente de *mânie* și *teamă* care, la rândul



lor, pot alimenta escaladarea conflictului. În mod similar, *conflictele morale* duc adesea la escaladare deoarece partea consideră că adversarul greșește în principiu și nu că se află doar de partea greșită într-o dispută anume. Disputele ce cuprind probleme ideologice sau morale tind să atragă mai multe părți și nu permit ajungerea cu ușurință la un compromis.

Nemulțumirile din trecut, sentimentul de *nedreptate* și un nivel ridicat de frustrare pot provoca, de asemenea, escaladarea conflictului. Escaladarea ostilă este cauzată, de obicei, de nemulțumiri sau de un sentiment de nedreptate și își poate avea rădăcina în evenimente din trecutul îndepărtat. Una din părți simte că a fost tratată nedrept de către adversar și îl învinovățește pentru suferința îndurată. Așadar, deprivarea, tratamentul inechitabil, durerea și suferința duc la dorința de a-l pedepsi sau răni pe celălalt. Dacă nu se fac „eforturi de îndreptare”, partea frustrată se poate simți forțată să răspundă la provocarea percepută. Totuși, sentimentele ei de furie și frustrare o pot face să întreprindă măsura. Iar dacă acțiunile sale sunt văzute ca prea severe și peste norma tolerată de partea opusă, ele pot provoca indignare și pot duce, ușor, la intensificarea luptei.

Adesea, conflictele alimentate de ostilitate escaladează din cauza unor motive triviale și devin violente în mod gratuit. Odată ce victimele au făcut o evaluare exagerată a gravității răului pe care l-au suferit, este probabil ca ele să caute *răzbunare*. De multe ori, acțiunile lor nereceptive nu fac altceva decât să ducă la alte nedreptăți, ceea ce face ca vinovatul inițial să capete *statut de victimă*. Acest fapt nu numai că generează noi puncte de conflict, dar provoacă și sentimente noi de furie și de nedreptate. Ambele părți pot ajunge să considere răzbunarea ca pe un scop în sine.

Mecanismele care guvernează escaladarea conflictului pot fi descrise după cum urmează:

#### 1

- **Efectul bulgărelui de zăpadă:**

Tot mai multe chestiuni sunt aduse în dispută; are loc o înmulțire exagerată a problemelor.  
Și simultan

- **Creșterea simplificării**

În ceea ce privește poziția părții adverse („În mod clar, pe X nu-l interesează decât un singur lucru”).

#### 2

- **Lărgirea arenei:**

Tot mai multe persoane sunt atrase în conflict; cercul de implicare se lărgiște; interesele a multor persoane/grupuri sunt colectivizate și amestecate.

Și simultan

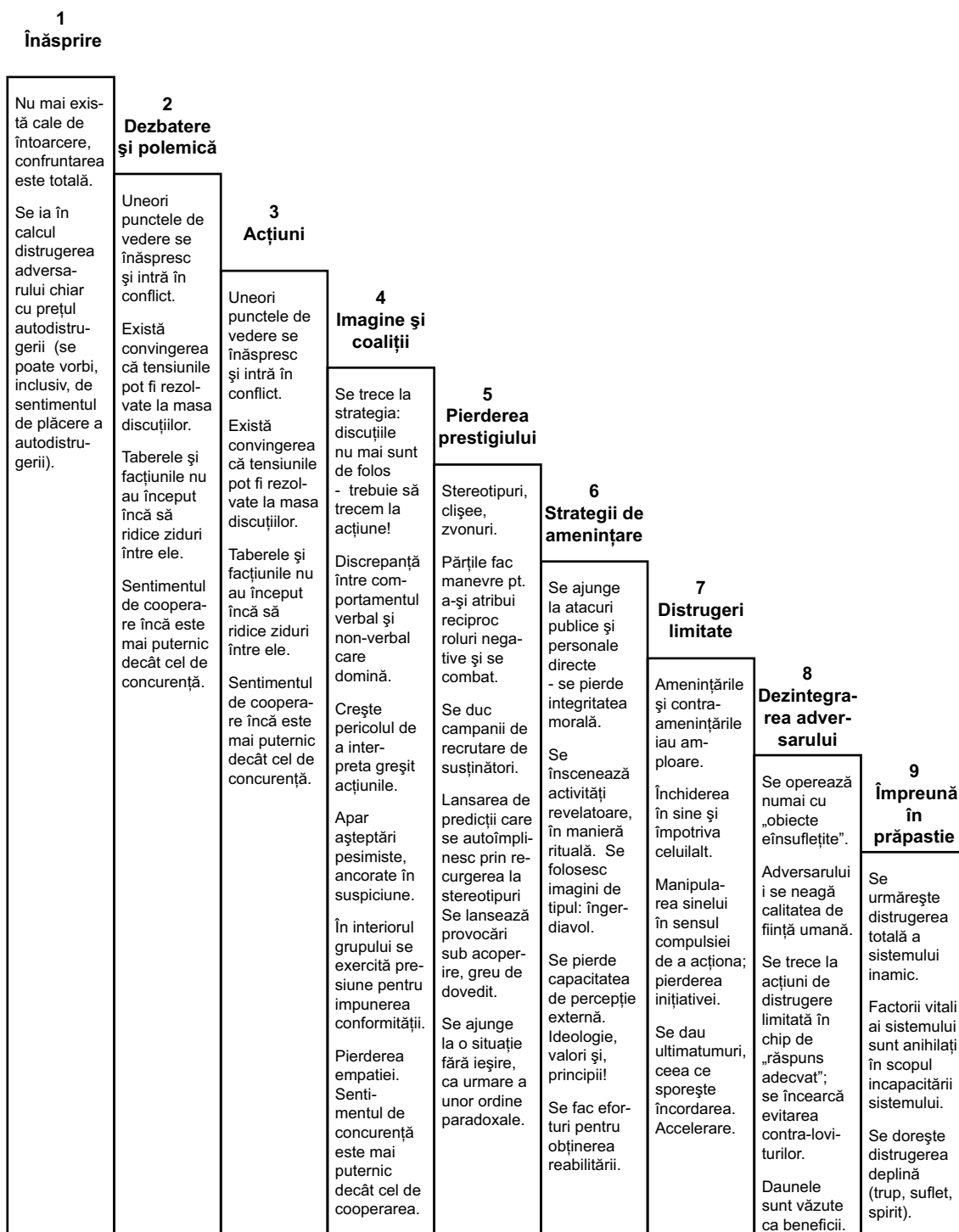
- **Creșterea personificării**

(„X este cauza a tot răul”, „X trebuie eliminat!”).

Este important să fim conștienți de diferitele nivele de escaladare deoarece conștientizarea lor într-o situație dată ne poate ajuta să adoptăm acțiuni constructive. De asemenea, conștientizarea ne va permite să identificăm pericolele unui anumit comportament sau ale unei acțiuni întreprinse, atunci când noi înșine suntem implicați în conflict.

## Modelul escaladării conceput de Glasl

Istoria societăților umane, precum și experiența de zi cu zi a conflictelor interpersonale ne arată că forțele care guvernează conflictul sunt foarte puternice și ne pot trage forțat înspre distrugere. Prin urmare, în tabelul de mai jos, am reprezentat intensitatea crescândă a unui conflict ca o scară ce duce în jos.



Cele nouă trepte de escaladare  
(Din F.Glasl: Confronting conflict 1999, pp. 104-105)

Friedrich Glasl a ajuns la aceste nouă etape „tipice” de escaladare a conflictului, ca urmare a numeroșilor săi ani de experiență științifică, educațională și practică. Acestea sunt utile deoarece permit o mai bună înțelegere și analiză a conflictelor, precum și identificarea unor modalități de ieșire din conflict.

## EXERCİȚIU: ANALIZA ESCALADĂRII

Obiective:	Prin acest exercițiu, participanții vor aplica teoria escaladării conflictelor la cazuri concrete. Ei vor observa diferitele nivele de conflict și le vor asocia cu contextul local.
Timp necesar:	90 minute
Materiale:	Flipchart, hârtie pentru flipchart, markere
Acțiune:	<p>Formatorul reunește cazuri de conflicte sociale, trăite de cel puțin un participant. Cazurile sunt descrise printr-o propoziție/câteva cuvinte și trecute pe flipchart.</p> <p>Împreună cu grupul, formatorul alege câteva dintre ele care sunt de interes pentru grup și care se găsesc la un nivel de escaladare suficient de avansat pentru a permite ilustrarea mai multor nivele de escaladare.</p> <p>Apoi, formatorul împarte participanții în grupuri și le dă câte un caz. Asigurați-vă că ați repartizat cazul grupului cu participantul care îl cunoaște.</p> <p>Această persoană va avea rol de resursă și va explica grupului situația de conflict.</p> <p>Grupul identifică nivelul cel mai înalt al escaladării, atins în cadrul conflictului.</p> <p>Se discută despre ceea ce s-a întâmplat la fiecare nivel al escaladării și despre cauzele care au dus la creșterea tensiunii. Ideile sunt notate pe hârtia de flipchart, pentru fiecare nivel al escaladării.</p> <p>Grupurile își prezintă constatările în plen.</p> <p>După care, formatorul moderează dezbateră. Neclaritățile referitoare la teorie (sau contradicțiile din teorie) sunt notate pentru a fi discutate la sfârșit.</p>
Observații:	Pe baza studiilor de caz, formatorul/grupul poate descoperi tipare caracteristice pentru societatea/comunitatea din care face parte, la care să fie atent atunci când lucrează în realitate.

Potrivit modelului prezentat, escaladarea este rezultatul unui cerc vicios de acțiuni și reacții. Cum fiecare reacție este mai puternică și mai intensă decât acțiunea care a precedat-o, fiecare acțiune de retaliere sau de defensivă se adaugă la efectul de spirală, aducând o nouă problemă în dispută.

Dinamica conflictelor poate să fie ori retaliativă ori defensivă. Într-o dinamică retaliativă, fiecare parte o pedepsește pe cealaltă pentru acțiunile pe care le consideră vătămătoare. Retalierea poate apărea ca o reacție la evenimente din trecutul îndepărtat sau la fapte atroce, comise de adversar mult mai recent. Din cauza acestor evenimente, părțile se învinovătesc una pe cealaltă pentru răul suferit și doresc aplicarea pedepsei. În centrul dorinței de retaliere se află sentimente de mânie și nevoia percepută de a-l „învăța” pe celălalt o lecție. În plus, se întâmplă des ca una din părți să anticipeze greșit reacția celeilalte și, astfel, să comită, fără să vrea, acte ce duc la escaladarea conflictului. Spre exemplu, una din părți poate încerca să își intimideze adversarul și, de fapt, să provoace o contrareacție aprigă.

### **Nivelul 1 (toți câștigă) (La primul nivel, ambele părți pot încă să câștige)**

Etapa 1: Tensiuni

Conflictele încep cu ivirea unei tensiuni, de exemplu diferențe întâmplătoare de opinie. Acesta este un fapt banal și nu este perceput ca începutul unui conflict. Dacă, totuși, apare un conflict, opiniile devin mai importante. Conflictul ar putea avea cauze mai adânci

## Etapa 2: Dezbateri

Din acest punct, părțile aflate în conflict caută strategii prin care să îl convingă pe celălalt. Diferențele de opinie duc la dispută. Fiecare încearcă să facă presiuni asupra celuilalt.

## Etapa 3: Acțiuni

Părțile fac tot mai multe presiuni reciproce, pentru a-și impune vederile. Conversația este întreruptă. Comunicarea nu mai are loc, iar conflictul se intensifică rapid.

## **Nivelul 2 (unii câștigă, unii pierd) (La nivelul al doilea, una din părți câștigă, iar cealaltă pierde)**

### Etapa 4: Coaliții

Conflictul se intensifică dacă părțile caută să obțină sprijin din partea altora. Deoarece ele sunt convinse că au dreptate, li se pare acceptabil să-și denunțe adversarul. Chestiunea aflată în discuție își pierde importanța; ce contează este ca părțile să câștige conflictul, pentru ca adversarul să piardă.

### Etapa 5: Pierderea prestigiului

Obiectivul constă în distrugerea identității celeilalte părți, prin orice acuzații sau mijloace similare. Încrederea s-a pierdut total. Pierderea prestigiului înseamnă pierderea credibilității morale.

### Etapa 6: Strategii de amenințare

Părțile încearcă să își impună controlul complet asupra situației, cu ajutorul amenințărilor. Încearcă să își afirme propria putere. Amenințarea poate consta într-o cerere (de a preda obiectele de valoare) dublată de o sancțiune („că altfel te tai!”) și întărită de posibila realizare (scoaterea cuțitului). În acest caz, credibilitatea amenințării este stabilită în funcție de proporții.

## **Nivelul 3 (toți pierd) (La nivelul al treilea, ambele părți pierd)**

### Etapa 7: Distrugere limitată

Se încearcă vătămarea gravă a adversarului, făcând apel la toate trucurile posibile. Adversarul nu mai este văzut ca ființă umană. Suferirea de daune limitate este considerată o victorie, dacă daunele suferite de adversar sunt mai mari.

### Etapa 8: Dezintegrarea adversarului

Adversarul trebuie distrus în totalitate.

### Etapa 9: Împreună în prăpastie

Din acest punct, părțile își acceptă propria distrugere, cu condiția biruirii inamicului.

## **EXERCIȚIU: INDICATORI AI ESCALADĂRII**

Obiective:	Exercițiul va ajuta participanții să se familiarizeze cu indicatorii diferitelor nivele de escaladare.
Timp necesar:	90 Minute
Materiale:	Flipchart, foi de flipchart, markere, cartonașe
Acțiuni:	Formatorul explică exercițiul. Pe perete sau pe un panou se afișează un tabel cu câte o coloană pentru fiecare nivel de escaladare. Apoi, formatorul împarte grupul de participanți în grupuri de câte 4-5 persoane. Fiecare grup trebuie să identifice indicatori pentru diferitele nivele de escaladare, pornind de la experiența trăită în propria societate (comunitate). Indicatorii sunt scriși pe cartonașe care se prind în coloana nivelului

	<p>de escaladare corespunzător. Aceasta se poate face în timp ce grupurile continuă să discute, astfel ca grupurile să poată vedea unele la altele ce idei au. Dat fiind că procesul este unul colectiv, indicatorii care au fost deja identificați nu mai trebuie repetați, dacă se întâmplă ca ei să fie identificați de două grupuri.</p> <p>Dacă ideile se contrazic, se vor trece ambele opțiuni. După aproximativ 30-40 minute, formatorul reunește participanții în plenary. Formatorul citește indicatorii înscriși, cu voce tare, pe coloane (adică, pe nivel). Formatorul solicită clarificări, acolo unde este necesar. Se face rezumatul punctelor asemănătoare. Contradicțiile sunt identificate și marcate pentru a fi discutate mai în profunzime. Discuția poate avea loc după ce au fost citite toate cartonașele cu indicatori.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Cereți participanților să fie cât mai concreți și mai clari posibil. Nu sunt utili decât indicatorii care pot fi observați. La alte sesiuni de formare, participanții au menționat: împrăștierea de zvonuri, absența anumitor grupuri de pe piață, vizibilitatea simbolurilor dezbinatoare etc. Pentru a canaliza discuția înspre o înțelegere mai largă a contextului, trebuie adresate următoarele întrebări cheie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Care sunt cauzele structurale ale unui conflict? Guvernarea nelegitimă, lipsa participării în viața politică, absența oportunităților economice și sociale egale, inechitatea accesului la resursele naturale, proasta guvernare.</li> <li>• Ce probleme pot fi considerate ca fiind cauze proxime ale conflictului? Lipsa de control a sectorului de securitate, proliferarea armelor ușoare, încălcarea drepturilor omului, rolul destabilizator al țărilor învecinate.</li> <li>• Ce factori declanșatori contribuie la izbucnirea/escaladarea mai accentuată a conflictului? Alegerile, arestarea/asasinarea unui lider sau politician cheie, seceta, prăbușirea bruscă a monedei locale, lovituri militare, modificări rapide în rata șomajului, inundațiile, creșterea prețurilor/raritatea produselor de bază, scurgerea de capital.</li> <li>• Care sunt factorii noi care contribuie la prelungirea conflictului? Radicalizarea părților implicate, formarea de grupări paramilitare, dezvoltarea economiei de război, agravarea încălcării drepturilor omului, disponibilitatea armelor, dezvoltarea unei culturi a fricii.</li> <li>• Care sunt factorii care contribuie la pace? Canalele de comunicare între părțile adverse, procesul de demobilizare, programele de reformă, angajamentul societății civile de a susține pacea, politicile împotriva discriminării.</li> </ul>

## ***CAPITOLUL TREI***

### ***ANALIZA CONFLICTELOR***

## INTRODUCERE

Secțiunea următoare prezintă câteva reflecții esențiale, referitoare la analiza conflictului, în combinație cu exerciții aplicative.

Analiza conflictului reprezintă studiul sistematic al profilului, cauzelor, actorilor și dinamicii conflictului. Ne ajută să înțelegem mai bine contextul în care lucrează cei care încearcă să transforme conflictele și definește mai bine rolul acestora în context.

Analiza conflictului se poate face la diferite nivele - local, regional, național - între care încearcă să stabilească legături. Identificarea punctului central potrivit de analiză este crucială: problemele și dinamica de la nivel național pot fi altele decât cele de la nivel „grassroots”. Dar atunci când facem legătura între nivelul analizei de conflict - local, județean, regional sau național - și nivelul intervenției, este, de asemenea, important să stabilim legături sistematice cu alte nivele relaționale ale dinamicii conflictului. Fiecare dintre aceste nivele diferite are impact asupra celorlalte.

Pentru transformarea conflictului, este nevoie de:

- înțelegerea contextului
- înțelegerea interacțiunii dintre intervenție și context
- acțiune în urma înțelegerii acestei interacțiuni, pentru evitarea impactelor nedorite și maximizarea celor pozitive.

Astfel, analiza conflictelor este o componentă centrală a transformării conflictelor, deoarece furnizează baza pentru înțelegerea interacțiunii dintre intervenție și context. Aceasta se aplică la toate formele de intervenție.

Cu alte cuvinte, analiza conflictului ajută la:

- elaborarea de intervenții noi;
- monitorizarea interacțiunii dintre context și intervenție;
- măsurarea interacțiunii intervențiilor și a dinamicii conflictului în care sunt situate.

## Elemente de analiză a conflictului

Această secțiune prezintă principalele elemente de analiză a conflictului așa cum apar din diferitele instrumente de analiză a conflictului, descrise mai jos. Este bine să avem în vedere că dinamica conflictelor este pur și simplu prea complexă și instabilă pentru a putea fie explicată printr-un singur proces de analiză. Totuși, constatările pot alcătui baza de acțiune, chiar dacă unele aspecte rămân nelămurite. Apariția unui semn de întrebare semnalizează prezența unor puncte cruciale.

Principalele elemente de analiză a conflictului sunt: profilul, actorii, cauzele și dinamica conflictului.

Profilul conflictului oferă o scurtă caracterizare a contextului în care va fi plasată intervenția:

Care este contextul politic, economic și socio-cultural? - Geografia fizică, formarea populației, istoria recentă, structura politică și economică, compoziția socială, mediul, poziția geo-strategică.

Care sunt problemele emergente în plan politic, economic, ecologic și social? - Alegeri, procese de reformă, descentralizarea, construirea de infrastructuri noi, perturbarea rețelelor sociale, lipsa de încredere, întoarcerea refugiaților și a persoanelor strămutate în interiorul țării, victime în rândul armatei și printre civili, prezența forțelor armate, zone minate.

Care sunt zonele specifice predispușe/afectate de conflict care pot fi încadrate în acest context? - Zone care se află sub influența unor factori specifici, fronturile din jurul zonelor cu resurse naturale, zone cu infrastructură și linii de comunicații importante, zonele cu populații

marginalizate sau excluse din societate. Există o istorie a conflictului? - Evenimente critice, eforturi de mediere, intervenții externe.

Pentru a înțelege un context anume, este neapărat necesar să identificăm cauzele potențiale și existente ale conflictului, precum și factorii care pot servi în elaborarea unei abordări constructive. Cauzele conflictului pot fi definite ca fiind acei factori care contribuie la apariția nemulțumirilor; ele pot fi:

- cauze structurale - factori pervazivi care au pătruns în politicile, structurile și țesătura unei societăți și care pot crea pre-condițiile unui conflict violent;
- cauze proximale - factori care contribuie la un climat ce duce la conflict violent sau la escaladarea mai accentuată a acestuia; uneori, par a semnaliza o problemă mai adâncă;
- factori declanșatori - acțiuni ori evenimente cheie unice sau anticiparea lor care declanșează sau duce la escaladarea conflictului violent.

Tergiversarea conflictelor tinde și ea să genereze noi cauze - circulația armelor, economia de război, cultura violenței - care contribuie la prelungirea conflictelor.

## Cauze

Pe măsură ce identificăm cauzele și factorii principali care contribuie la conflict și la pace, este important să admitem că conflictele sunt fenomene multi-dimensionale și multi-cauzale și că nu există o singură cauză ce duce la conflict. De asemenea, este esențial să stabilim legături și sinergii între cauze și factori, pentru a identifica zonele posibile de intervenție și a le prioritiza.

Întrebările cheie în această privință sunt:

Care sunt cauzele structurale ale conflictului? - Guvernarea nelegitimă, lipsa participării în viața politică, absența oportunităților economice și sociale egale, inechitatea accesului la resursele naturale, proasta guvernare.

Ce probleme pot fi considerate ca fiind cauze proximale ale conflictului? - Lipsa de control a sectorului de securitate, proliferarea armelor ușoare, încălcarea drepturilor omului, rolul destabilizator al țărilor învecinate, rolul diasporei.

Ce factori declanșatori contribuie la izbucnirea/escaladarea mai accentuată a conflictului? - Alegerile, arestarea/asasinarea unui lider sau politician cheie, seceta, prăbușirea bruscă a monedei locale, loviturile militare, modificări rapide în rata șomajului, inundațiile, creșterea prețurilor/raritatea produselor de bază, scurgerea de capital.

Care sunt factorii noi care contribuie la prelungirea dinamicii conflictului? - Radicalizarea părților implicate, formarea de grupări paramilitare, dezvoltarea economiei de război, agravarea încălcării drepturilor omului, disponibilitatea armelor, dezvoltarea unei culturi a fricii.

Care sunt factorii care contribuie la pace? - Canalele de comunicare între părțile adverse, procesul de demobilizare, programele de reformă, angajamentul societății civile de a susține pacea, politicile împotriva discriminării.

## Actori

Oamenii au o gândire integratoare atunci când vine vorba de analiza conflictului. Actorii implicați pot fi indivizi, grupuri și instituții care alimentează conflictul sau care sunt afectați în mod pozitiv sau negativ, precum și persoane care s-au angajat să soluționeze conflictul. Actorii nu au aceleași scopuri și interese, poziții, capacități de a-și atinge interesele și relații față de alți actori.



- **Interese:** motivația actorilor (preocupări, scopuri, speranțe și temeri).
- **Scopuri:** strategiile pe care actorii le folosesc pentru a-și atinge interesele.
- **Poziții:** soluțiile prezentate de actori referitor la problemele cheie și la problemele emergente într-un context anume, indiferent de interesele și scopurile altora.
- **Capacități:** potențialul actorilor de a influența contextul, fie pozitiv fie negativ. Potențialul se referă la resurse, acces, rețele sociale și grupuri de susținători, sprijin din partea altora, alianțe etc.
- **Relații:** interacțiunile dintre actori la diferite nivele și percepția acestor interacțiuni.

Unele abordări operează distincții între actori, în funcție de nivelul la care activează aceștia (nivel grassroots, nivel intermediar, nivel de sus). Teoria transformării conflictelor acordă o mare importanță liderilor de la nivel intermediar, deoarece ei își pot asuma un rol catalizator grație legăturilor pe care le au atât cu nivelul de sus, cât și cu cel local. În orice caz, este important să examinăm relațiile dintre actori/grupuri la diferite și modul în care ele afectează dinamica conflictului.

Trebuie să acordăm o atenție deosebită oportunităților, adică anumitor grupuri care au interesul de a menține starea de lucruri negativă. Dacă nu sunt luați în considerare de strategiile concepute, ei pot deveni un obstacol în calea inițiativelor constructive.

În mod similar, este important să identificăm resursele pentru pace existente, pentru a defini punctele din care să începem soluționarea cauzelor conflictului violent. Resursele pentru pace se referă, de obicei, la instituțiile, organizațiile, mecanismele și acțiunile din cadrul unei societăți construite în vederea soluționării conflictelor și divergențelor de interese. În special, actorii din această categorie trebuie evaluați din punct de vedere al capacității lor de gestionare a conflictelor, al legitimității lor, al probabilității ca ei să accepte angajamentul și al rolurilor pe care le pot adopta.

Întrebările cheie în această privință sunt:

Care sunt actorii principali? - Guvernele naționale, sectorul ce asigură securitatea (armata, poliția), liderii locali (militari) și grupările armate, sectorul privat/al afacerilor (local, național, transnațional), agențiile donatoare și ambasadere străine, organizațiile multilaterale, organizațiile regionale, religioase sau politice (locale, naționale, globale), mediatorii independenți, societatea civilă (locală, națională, internațională), grupurile pentru pace, sindicatele, partidele politice, statele învecinate, autoritățile tradiționale, refugiații/populația strămutată, toți copiii, femeile și bărbații care trăiesc într-un context dat.

Care sunt principalele lor interese, scopuri, poziții, capacități și relații? - Valorile religioase, ideologiile politice, nevoia de pământ, interesul participării în viața politică, resursele economice, grupurile de susținători, accesul la informație, legăturile politice, rețelele globale.

Ce resurse pentru pace pot fi identificate? - Societatea civilă, abordările informale în vederea rezoluției conflictelor, autoritățile tradiționale, instituțiile politice (șeful statului, parlamentul), judiciar, regionale (de exemplu, Uniunea Africană, IGAD, ASEAN) și organele multilaterale (Curtea Internațională de Justiție).

Care dintre actori pot fi identificați ca factori perturbatori? De ce? - Grupuri care beneficiază de pe urma economiei de război (combatanți, traficanți de arme/droguri, contrabandiști).

Dinamică

Scenariile fac practic o evaluare a ceea ce se poate întâmpla în continuare într-un context dat, într-un interval de timp anume, pe baza analizei profilului, cauzelor și actorilor conflictului. O prac-

tică bună este de a pregăti trei scenarii:

- scenariu pentru cea mai bună situație - descrie rezultatul optim al contextului actual
- scenariu pentru situația de mijloc sau pentru menținerea stării existente - descrie continuarea evoluției tendințelor actuale
- scenariu pentru cea mai proastă situație - descrie cel mai prost rezultat posibil

Dacă istoria reprezintă cheia înțelegerii dinamicii conflictului, este util să identificăm etapele principale. Încercați să explicați evenimentele cheie și să le evaluați consecințele. Șabloanele temporale se pot dovedi importante pentru înțelegerea dinamicii conflictului. Făcând acest exercițiu împreună cu diferiți actori și grupuri, puteți scoate la lumină perspective contrastante.

Întrebările cheie pentru analiza dinamicii conflictului:

Care sunt tendințele actuale ale conflictului? - Escaladarea sau de-escaladarea, modificări ale condițiilor cadru importante.  
Care sunt ocaziile de acțiune? - Există evoluții pozitive?  
Care sunt factorii care le sprijină?  
Cum pot fi consolidați aceștia?  
Ce scenarii pot fi elaborate pe baza analizei profilului, cauzelor și actorilor conflictului? - Scenarii pentru cea mai bună situație, cea mai proastă situație și situația de mijloc.

## Cine face analiza?

Analiza conflictului se poate face pentru mai multe scopuri. Procesul specific precum și persoana care va face analiza se vor determina în funcție de scopul pentru care se face analiza. Spre exemplu, dacă scopul este de a promova un proces participativ și de transformare în interiorul unei comunități, comunitatea are de jucat un rol vital. Dacă scopul este de a elabora o strategie de atragere a angajamentului într-un context dat, ar fi bine ca o echipă internă, de la organizația care elaborează strategia, să conducă procesul. Unele elemente ale analizei pot fi extrem de delicate, astfel că este necesar să li se asigure confidențialitatea.

În orice caz, este important să deținem combinația potrivită de abilități și experiență, după cum urmează:

- abilități bune de analiză a conflictelor
- cunoștințe solide privind contextul și istoria conflictului
- sensibilitate la contextul local
- cunoașterea limbii locale
- statut/credibilitate suficientă pentru a înainta recomandări care să fie urmate
- reprezentarea diferitelor perspective ce există în contextul dat
- abilități de mediere, de muncă în echipă, posibil și de consiliere
- abilități de moderator.

Calitatea și relevanța analizei depind, în mare măsură, de cei care sunt implicați. Adică de persoana sau de echipa care face analiza, pe de o parte, și de ceilalți actori ai conflictului, pe de cealaltă parte. Analiza conflictului constă în a solicita opiniile diferitelor grupuri și a le situa într-un cadru analitic mai larg.

Orice analiză de conflict are un pronunțat substrat politic și e permanent însoțită de suspiciunea unor influențe. Este dificil să fim obiectivi din cauza simpatiilor personale care se nasc și care ne îngreunează eforturile de a urma o abordare imparțială. Prin urmare, este indicat să ne formulăm limpede poziția și preconcepțiile proprii și să precizăm condițiile și restricțiile sub care se desfășoară analiza conflictului.

## Colectarea de informații în vederea analizei conflictului

Este important să strângem informații din cât mai multe surse posibil și să ascultăm glasul a cât mai mulți actori, pentru a ajunge la o înțelegere mai largă a contextului și a obține o perspectivă cât mai largă.

Ca să obținem astfel de perspective putem recurge la o varietate de metode, de la sondaje și întrevederi până la discuții în grup și consultări cu părțile interesate. În contexte în care grupurile nu pot discuta conflictul în mod deschis și direct, poate fi util să organizăm întâlniri separate. Întâlnirile și întrevederile vor avea loc într-o limbă în care participanții își pot exprima vederile cu încredere.

## Selectarea cadrului adecvat pentru efectuarea analizei conflictului

Atunci când intenționăm să recurgem la un cadru specific pe care să ne sprijinim analiza conflictului, este bine să îi examinăm scopul, punctele tari și punctele slabe. Principala funcție a instrumentelor analitice este de a ghida căutarea sistematică de informații și de a oferi un suport pentru analizarea informațiilor, scoțând la iveală întrebări critice și furnizând perspective noi.

## Trasarea conflictului - relațiile dintre actori

Trasarea este o tehnică de reprezentare grafică a conflictului, care pune părțile în relație cu problema și una cu cealaltă. Atunci când oameni cu puncte de vedere diferite trasează împreună situația în care se găsesc, fiecare află despre experiențele și percepțiile celorlalți.

Ce este?

O tehnică vizuală prin care se indică relațiile dintre părțile implicate în conflict.

Cu ce scop?

- De a înțelege situația mai bine
- De a vedea mai clar relațiile dintre părți
- De a clarifica la cine se găsește puterea
- De a verifica echilibrul activității sau contactelor proprii
- De a vedea unde se află aliații sau potențialii aliați
- De a identifica ferestre de intervenție sau acțiune
- De a evalua ceea ce s-a făcut deja

Când se folosește?

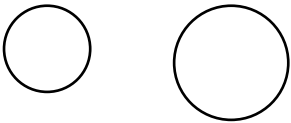
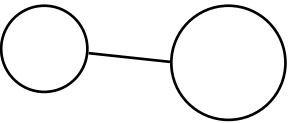
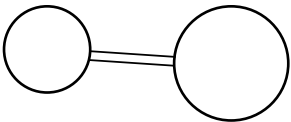
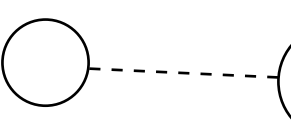


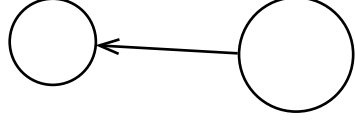

- În etapa de început a procesului, împreună cu alte instrumente analitice
- Mai pe parcurs, pentru a identifica posibile puncte de plecare pentru acțiune sau pentru a contribui la procesul de construire a strategiilor

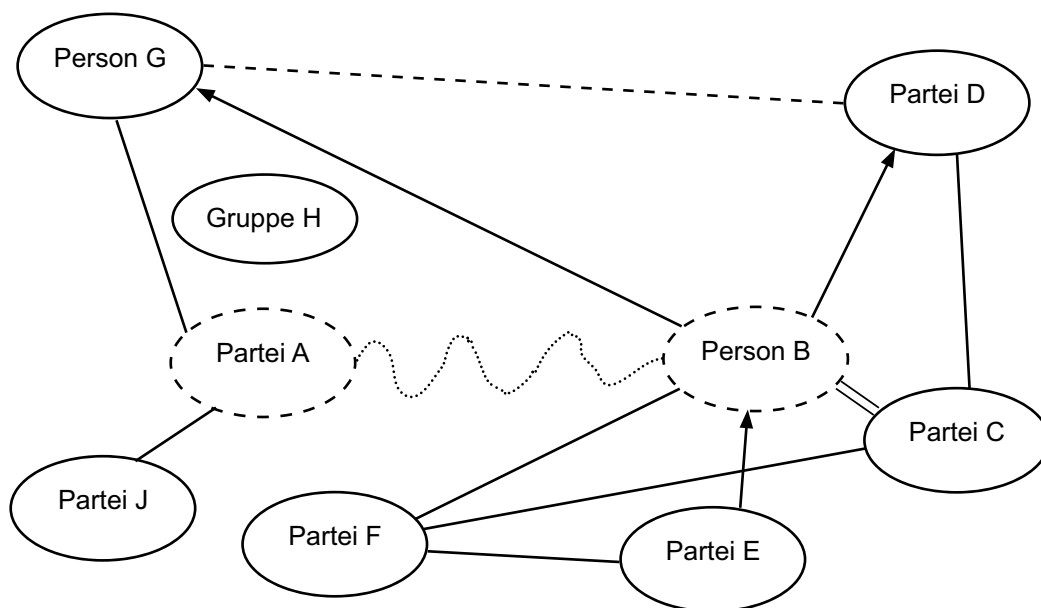
Variații:

- Hărți geografice cu zonele și părțile implicate
- Trasarea punctelor fierbinți
- Trasarea aliniamentelor de putere
- În chip de sculptură omenească, pentru a sublinia sentimentele și relațiile

Cum se face?

Decideți ce vreți să trasați, când și din ce punct de vedere. Alegeți un moment anume dintr-o situație specifică. (Adesea, este util să faceți mai multe hărți ale aceleiași situații, dar adoptând, pe rând, diverse puncte de vedere.)

 <p>Cercurile îi reprezintă pe diferiții actori. Mărimea cercului simbolizează puterea fiecărui actor în legătură cu chestiunea în conflict.</p>	 <p>Linia dreaptă simbolizează o relație apropiată.</p>
 <p>Linia dublă simbolizează o alianță.</p>	 <p>Linia întreruptă simbolizează o relație slabă.</p>
 <p>Zigzagurile simbolizează un conflict.</p>	 <p>Săgeata în zigzag simbolizează un conflict violent.</p>
 <p>Săgeata dreaptă simbolizează dominația unui actor asupra altuia.</p>	 <p>Triunghiul simbolizează actorii care nu sunt direct implicați și care ar putea contribui în mod constructiv la transformarea conflictului.</p>



## EXERCIȚIU: ACTORII ȘI RELAȚIILE DINTRE ACEȘTIA

Obiective:	Exercițiul va prezenta participanților un instrument de analiză care îi va ajuta să înțeleagă mai bine un conflict, și mai ales, să înțeleagă actorii și relațiile formate între aceștia.
Timp necesar:	Prezentarea instrumentului: 30 minute Munca în grup și discuția în plenară: 60 minute
Materiale:	Flipcharturi, cartonașe și pixuri pentru fiecare grup având 4-6 participanți
Acțiune:	<p>Formatorul explică, în plenară, obiectivele și acțiunea exercițiului. Este necesară vizualizarea. Formatorul arată că actorii ar trebui reprezentați prin simboluri, câte un simbol pentru fiecare actor (grup sau persoană). De foarte multe ori, grupurile implicate în conflict trebuie subîmpărțite (dacă secțiuni ale grupului se comportă diferit sau au roluri diferite) sau actorii trebuie grupați (dacă fac, spun și vor aceleași lucruri și dacă nu se anticipează schimbări pe viitor în acest sens).</p> <p>Participanții sunt împărțiți în grupuri și li se dă câte un conflict pe care cel puțin un membru al grupului îl cunoaște bine (se pot utiliza rezultatele analizei de la exercițiul anterior).</p> <p>Participanții analizează conflictul, potrivit diagramelor incluse. Transpun analiza în plan vizual, redând-o pe flipchart. Adesea, înainte de începerea analizei, trebuie ales un moment anume din istoria conflictului, deoarece relațiile dintre actori se pot modifica pe parcursul conflictului.</p> <p>Rezultatele muncii în grup sunt prezentate și discutate în plenară.</p> <p>Formatorul încurajează participanții să nu se limiteze la actorii evidenți, ci să cerceteze mai adânc, să își lărgască perspectiva și să identifice maximum de persoane relevante. Aceasta permite o mai bună selecție ulterioară a persoanelor care ar putea juca un rol constructiv în cadrul conflictului. Totuși, la un moment dat, numărul actorilor trebuie limitat la cei care sunt cu adevărat importanți, pentru ca harta să fie lizibilă și utilă.</p> <p>Dacă, pe parcursul conflictului, au avut loc schimbări capitale, se vor desena două hărți pentru a ilustra respectivele schimbări.</p> <p>Întrebările pentru care nu se găsește răspuns sunt consemnate ca puncte ce vor fi incluse în analiza ulterioară.</p> <p>Formatorul subliniază avantajele muncii în echipă în vederea analizării conflictului: se testează diferite ipoteze și percepții; se evită punctele moarte în percepție. Dacă se consideră potrivit, se poate evalua dinamica grupurilor/echipelor.</p>
Observații:	<p>Exercițiul de vizualizare are rol de clarificare, așadar, harta trebuie să fie lizibilă (pe cât de complexă este necesar - pe cât de simplă posibil). Totuși, acest motiv nu trebuie să ne facă să neglijăm unele informații sau să acceptăm puncte moarte ale percepției.</p> <p>Pentru a adăuga complexitate discuției, formatorul poate face trimiteri la întrebări cheie, legate de subiect.</p>

## Trasarea nevoilor/intereselor și temerilor

Concentrarea asupra nevoilor, intereselor și temerilor ne poate ajuta să îi scoatem pe cei implicați în conflict din pozițiile fixe și să ne concentrăm, în schimb, pe interesele care vor trebui respectate de orice acord viitor. În plus, enumerarea nevoilor, intereselor și temerilor revelă, adesea, multiplacitatea de interese și nevoia de a include multe sau mai multe aspecte în respectivul acord.

Ce este?

Un mod de a analiza ceea ce spun diferitele părți implicate în conflict.

Cu se scop?

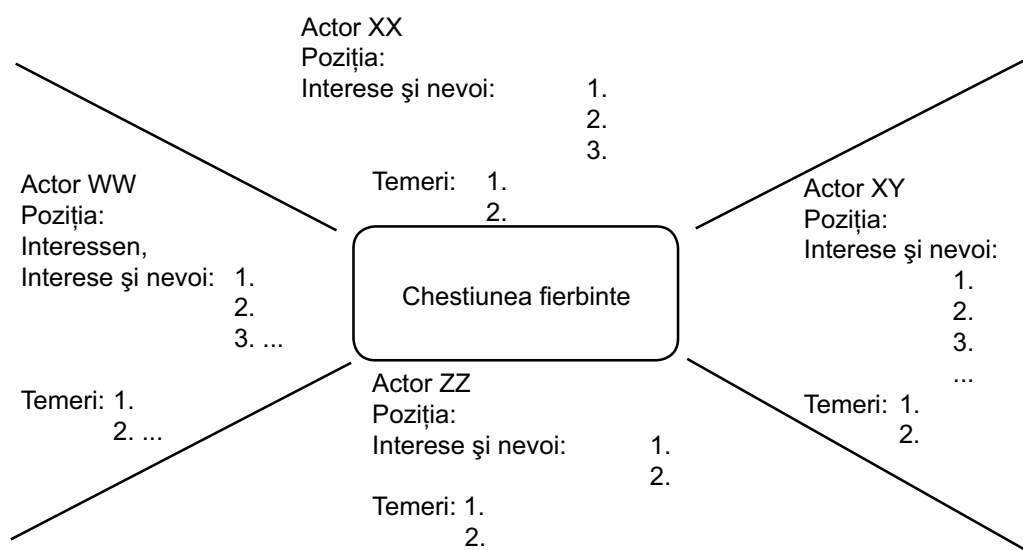
- De a vedea mai departe de poziția publică a fiecărei tabere și a-i înțelege interesele și nevoile.
- De a găsi un numitor comun între grupuri, care să ofere baza pentru discuții ulterioare.

Când se folosește?

- Ca parte a analizei de înțelegere a dinamicii situației de conflict.
- În pregătirea facilitării dialogului dintre grupurile aflate în conflict.
- Ca parte a procesului de mediere sau de negociere.

Cum se face?

- *Pozițiile* sunt formale, oficiale și, de cele mai multe ori, publice. Reprezintă ceea ce spune sau cere persoana/grupul. Conțin o viziune asupra situației, asupra rezultatului conflictului și rolului pe care îl joacă partea implicată în conflict. Foarte adesea, au și o valoare de justificare sau de legitimizare.
- *Valorile* sunt calități de bază, considerate ca foarte importante, ce pot fi utilizate pentru justificarea pozițiilor. Valorile pot fi norme culturale, legi sau principii etice.
- *Chestiunile fierbinți* reprezintă ceea ce părțile declară ca fiind obiectul conflictului. Sunt specifice și concrete. Foarte adesea, problemele factuale sunt mai puțin importante decât cele referitoare la relații, deși de obicei conflictele sunt concepute în termeni factuali.
- *Interesele* reprezintă ceea ce părțile doresc cu adevărat, motivația care stă la baza poziției adoptate. Ele pot fi exprimate, dar adesea sunt camuflate. De multe ori, sunt afectate mai multe interese ale fiecărui actor implicat în conflict. Cum interesele nu sunt nevoi umane esențiale, ele sunt negociabile, iar importanța lor relativă se poate modifica în timp.
- *Nevoile* sunt cerințele fundamentale, absolut necesare pentru supraviețuirea ființei umane. Țin de securitate, identitate, comunitate și de vitalitatea vieții umane. Nu sunt negociabile, dar pot fi satisfăcute în diverse moduri. De obicei, nu sunt exprimate sau sunt deghizate.



## EXERCİȚIU: TRASAREA POZIȚIILOR, INTERESELOR ȘI NEVOILOR

Obiective:	Exercițiul va familiariza participanții cu un instrument de analiză care îi va ajuta să înțeleagă mai bine un conflict, și mai ales, să înțeleagă actorii, pozițiile, interesele și nevoile acestora.
Timp necesar:	90 Minute
Materiale:	Foi de flipchart și markere/carioci colorate pentru fiecare grup.
Acțiune:	<p>Formatorul explică participanților scopul și structura instrumentului de analiză. După care, face o demonstrație a instrumentului, apelând la un singur exemplu.</p> <p>Apoi, formatorul împarte participanții în grupuri care vor analiza cazuri specifice de conflict. Fiecare caz trebuie să fie bine cunoscut de cel puțin un membru al grupului, care va servi drept resursă pentru ceilalți membri din grup. Se pot utiliza aceleași cazuri ca cele folosite în exercițiul cu „actorii și relațiile dintre aceștia”. Mai întâi, grupul definește chestiunea care face obiectul conflictului, în cuvinte ce sunt acceptabile pentru fiecare parte implicată în conflict.</p> <p>Aceasta permite adoptarea unei perspective partajate și conștientizarea faptului că problema este o chestiune ce trebuie soluționată de toate persoanele implicate. Are loc o deplasare de accent, problema nu mai este persoana. Chestiunea trebuie să fie definită în termeni concreți și specifici.</p> <p>Conflictul care se află sub analiză, la acest moment, nu este considerat ca exemplu de situație generală, ci este înțeles ca o problemă individuală. Actorii sunt identificați și grupați în jurul chestiunii asupra căreia au luat poziție. Poziția fiecărui actor este exprimată printr-o declarație pe care actorul respectiv o face/ar putea-o face. Apoi, se întocmește o listă cu interesele și nevoile. De obicei, există mai multe, nu doar una singură! Adesea, temerile actorilor ne permit să le înțelegem mai bine nevoile și interesele. Important: fiți clari în legătură cu chestiunea, includeți toți actorii relevanți și înțelegeți cât mai multe aspecte ale laturii motivaționale (interese, nevoi, temeri). Acestea trebuie avute în vedere atunci când încercați să soluționați conflictul.</p> <p>În urma examinării intereselor, nevoilor și temerilor, se pot elabora sugestii pentru soluții cuprinzătoare de soluționare a conflictului. Soluțiile cuprinzătoare sunt cele care au potențialul de a acoperi nevoile și interesele părților implicate în conflict.</p>
Observații:	<p>Mediatorii/cei angajați în transformarea conflictelor pot utiliza această metodă pentru a analiza un conflict, atunci când încearcă să acorde ajutor. Metoda poate fi utilizată și în procesul de rezoluție a conflictului, cu una sau cu toate părțile prezente pentru a facilita înțelegerea comună și empatia. Metoda ajută la dezvoltarea empatiei între părțile aflate în conflict. Acestea vor ajunge la o înțelegere comună a motivațiilor ce stau la baza conflictului.</p> <p>Pentru a adăuga complexitate discuției, formatorul poate face trimiteri la întrebări cheie, legate de subiect..</p>

## Pilonii triunghiului întors - model elaborat de Jean și Hildegaard Goss-Mayr adaptat de Hagen Berndt

Această abordare de analiză a conflictului se bazează pe premiza că unele situații sunt instabile, dar că sunt menținute în picioare de o serie de factori sau forțe. Dacă putem identifica factorii și îi putem elimina sau le putem minimiza efectul asupra situației, vom reuși să răsturnăm situația negativă și să facem loc pentru una pozitivă.

Ce este?

O ilustrare grafică a elementelor sau forțelor care sprijină o situație instabilă.

Cu ce scop?

- De a înțelege modul în care sunt susținute structurile.
- De a identifica factorii care mențin o situație indesezirabilă.
- De a examina căi de slăbire sau eliminare a acestor factori negativi sau de a-i transforma, poate, în forțe mai pozitive.

Când se folosește?

- Când nu este clar care sunt forțele ce mențin o situație instabilă.
- Când o situație pare blocată într-un impas structural.

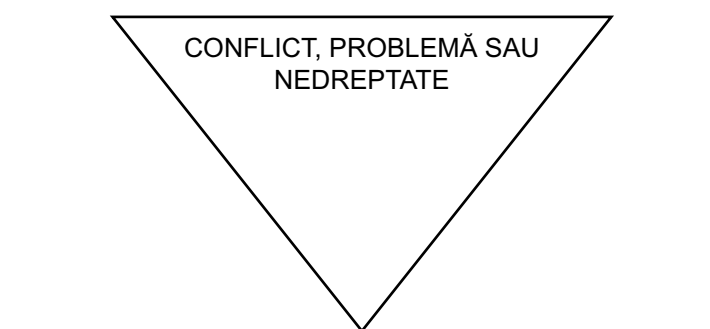
Variații:

Reprezentați modificările care au avut deja loc și forțele care ar susține viitorul sperat.

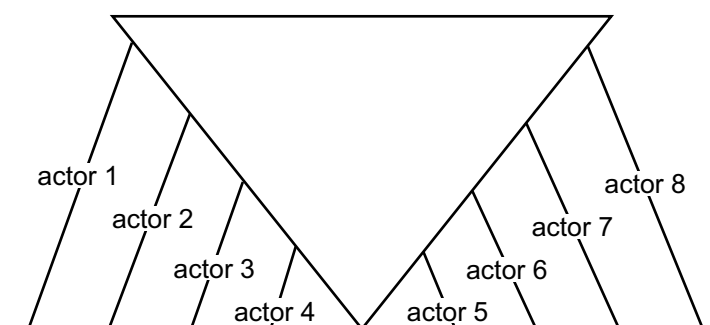
Cum se face?

- Identificați situația instabilă (conflict, nedreptate) și reprezentați-o printr-un triunghi întors care se sprijină pe vârf.
- Identificați actorii care guvernează forțele ce par a menține această situație. Reprezentați-i sub forma unor piloni de susținere.
- Gândiți-vă cum ar putea fi slăbit sau eliminat fiecare dintre piloni.

*Definirea conflictului (Diagrama 1)*



*Identificarea actorilor (Diagrama 2)*





Evaluarea implicării (Diagrama 3)

Actorul	În ce fel contribuie la problemă?	Care sunt motivele pentru care nu dorește schimbarea?
XX		
YY		
ZZ		
...		

## EXERCIȚIU: TRASAREA PROBLEMEI, REPREZENTAREA ACTO- RILOR ȘI EVALUAREA IMPLICĂRII ACESTORA („TRIUNGHIUL ÎNTORS”)

Obiective:	Exercițiul familiarizează participanții cu practica unui instrument de analiză a conflictelor. Acest instrument îi va ajuta să înțeleagă mai bine un conflict, și mai ales, să înțeleagă implicarea actorilor în chestiunea aflată în dispută. Le va permite să își conștientizeze propria responsabilitate și să găsească puncte de sprijin pentru dezvoltarea de strategii
Timp necesar:	90 - 120 minute
Materiale:	Foi de flipchart și markere/carioci colorate pentru fiecare grup.
Acțiune:	<p>Formatorul explică obiectivele și structura metodei, după care se formează grupuri în jurul conflictelor ce trebuie analizate.</p> <p>Primul pas este de a găsi o definiție bună pentru conflict, problemă sau nedreptate. Dacă suntem parte implicată în conflict, ne putem foarte bine exprima din punctul nostru de vedere subiectiv. Dar definiția trebuie să fie concretă și specifică și trebuie să conțină o acoperire bună a conflictului. Apoi, conflictul este reprezentat printr-un triunghi echilateral care se sprijină pe vârf (vezi diagrama 1, de mai jos). Acesta e un simbol al faptului că conflictele creează situații instabile din cauză că una sau mai multe tabere doresc să schimbe situația. De obicei, acest pas (definirea conflictului) durează cel mai mult și este crucial pentru echipă, organizație sau grup. Fără înțelegere comună, este probabil ca acțiunea să nu ducă la rezultatele dorite.</p> <p>Ca pas următor, toți actorii sunt trecuți pe diagramă ca piloni ce susțin triunghiul, simbolizând că perpetuarea conflictului sau nedreptății depinde de persoane, grupuri, instituții (vezi diagrama 2, de mai jos). Fără sprijinul lor, triunghiul instabil ar cădea iar conflictul ar înceta să mai existe, ar fi soluționat. Actorii relevanți nu sunt numai persoanele și grupurile care joacă un rol activ în conflict, pro sau contra. Există și actori care sprijină perpetuarea problemei, alegând să rămână tăcuți sau inactivi deși dețin influență, responsabilitate sau mijloace. Și părțile mai slabe au responsabilitate, dar nu simt că au suficientă putere, le lipsesc analiza, omogenitatea de grup sau nu au depus suficiente eforturi pentru a deveni active. Este important să îi includem și pe aceștia în diagramă.</p> <p>De asemenea, trebuie inclusă <b>însăși persoana care face analiza</b> (sau grupul ei, în funcție de situație) și trebuie identificat modul în care ea ar putea juca un rol mai activ în aria de responsabilitate pe care o are! Această</p>

	<p>cerință se este valabilă și pentru situațiile foarte opresive (conflicte asimetrice) deoarece chiar și partea oprămată poate face pași în direcția schimbării. Adesea, partea respectivă manifestă rezistență la ideea că ea sprijină nedreptatea sau continuarea conflictului. Formatorul trebuie să explice clar că persoana care face analiza are puține șanse de a modifica dinamica conflictului dacă persistă în același comportament ca până acum. (Găsirea de modalități de a influența conflictul este, de fapt, motivul pentru care se face analiza lui.)</p> <p>Pasul următor este de a întocmi un tabel care să descrie pentru fiecare actor din diagramă de ce are motivațiile pe care le are și de ce se comportă așa cum o face (vezi diagrama 3, de mai jos). În ce fel sprijină nedreptatea/problema? Care sunt interesele? Ce alte motive mai împiedică schimbarea?</p> <p>Rezultatele muncii în grup sunt prezentate și discutate în plenară. Formatorul atrage atenția asupra pericolului unei perspective cu doar două laturi. Din analiza reprezentată grafic, devin vizibile punctele de plecare: care dintre actori pot fi influențați astfel încât sprijinul lor (simbolic - pilonul ce susține triumphiul instabil) să fie anulat? Nu este necesar să începem cu actorii cei mai puternici; există suficienți actori la care se poate ajunge. Dialogul are un rol important. Dacă dialogul eșuează (se întâmplă des în conflictele asimetrice în care cei ce dețin puterea nu sunt interesați de schimbare), trebuie utilizate alte instrumente de transformare a conflictului, pentru a aduce părțile față în față și/sau a crea un dialog constructiv.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Acest instrument este des folosit în conflictele asimetrice. Are un rol important în dezvoltarea unei atitudini responsabile în plan democratic. Permite trecerea de la o viziune în două culori spre o înțelegere mai nuanțată a situației.</p> <p>Pentru a adăuga complexitate discuției, formatorul poate face trimeri la întrebări cheie, legate de subiect.</p>

## EXERCIȚIU: DISCUȚIE - UTILIZAREA ANALIZEI ÎN ELABORAREA DE STRATEGII

Analiza ajută la identificarea unor puncte de plecare pentru acțiunile de schimbare a situației de conflict. De asemenea, este util să ne evaluăm propriile acțiuni:

- Oare comportamentul nostru duce la creșterea tensiunii sau contribuie (inconștient) la escaladarea conflictului?
- În ce mod putem sprijini forțele care lucrează pentru pace?

Se recomandă să începem analiza prin examinarea situației generale de conflict, din perspectiva impactului pe care conflictul îl are asupra diferitor aspecte ale vieții în societate. În cazul, mai ales, al tergiversării conflictelor sociale și politice însoțite de violență, au fost afectate negativ mai multe sectoare ale vieții. Fie că vrem sau nu, când operăm în această situație ne raportăm la sectoarele afectate. Comportamentul și deciziile noastre pot duce la modificarea contextului.

Prin urmare, strategiile la nivel general precum și deciziile specifice trebuie să țină cont de situația de conflict. Analiza în acest sens ne va ajuta să ne re-evaluăm acțiunile și să ne redirecționăm eforturile.

## Triunghiul ABC

Modelul situație-atitude-comportament este încă o modalitate de a reprezenta problemele cu care se confruntă părțile implicate. Atitudinea care este în mare parte modelată de cultură, afectează comportamentul care, la rândul său, afectează situația.

Într-o situație de conflict, se ivesc probleme între părți iar comportamentele reprezintă mijloacele de soluționare a problemelor și de atingere a scopurilor. Modelul are funcția de ne aminti că problemele și comportamentele părților sunt determinate, până la urmă, de atitudinile lor. Conștientizarea acestui fapt ne permite să reîncadrăm problemele în diferite contexte de cultură, precum apartenență etnică, sexul sau clasa socio-economică și contribuie la o analiză adecvată a situației de conflict. Adesea, obiectivele urmărite de părțile implicate pot fi clasificate în categorii diametral opuse. Există două forme simple de clasificare. Prima cuprinde categoriile toți câștigă (win-win) și unii câștigă, unii pierd (win-lose). Părțile care caută să câștige în detrimentul celorlalți se angajează într-un conflict de tip unii câștigă, unii pierd; pe când părțile care doresc să colaboreze urmăresc un rezultat de tip toți câștigă. A doua formă de clasificare cuprinde menținerea și respectiv modificarea status-quo-ului. Tabăra care are ca obiectiv să smulgă controlul politic de la o alta este angajată în modificarea status-quo-ului. Tabăra care dorește susținerea controlului politic dorește menținerea status-quo-ului. Adesea, pentru a determina care sunt problemele cu care se confruntă părțile implicate și ce obiective au, trebuie să „citim printre rânduri.” Atunci când părțile își exprimă problemele și scopurile, se prea poate ca ele să nu fie complet cinstite. Într-un asemenea caz, părțile își codifică discursul pentru a transmite mesaje implicite. Ca să aflăm aceste mesaje și a înțelege exact ce vor să spună părțile, intervenientul trebuie să decodeze mesajele transmise. Pentru a le putea decoda cu acuratețe, intervenientul trebuie să aibă o înțelegere complexă a contextului conflictului și a părților implicate. Numai un intervenient care este extrem de familiarizat cu conflictul și cu părțile implicate este capabil să decodeze corect aceste mesaje și să le re-încadreze ca probleme și scopuri.

Pe măsură ce problemele sunt identificate, se pot aduna informații suplimentare prin situarea problemelor la unul sau mai multe nivele ale conflictului. După cum am menționat în secțiunea referitoare la contextul conflictului, cele patru nivele sunt nivelul individual, societal, internațional și global/ecologic. Identificarea nivelului ajută la determinarea complexității problemei și, astfel, contribuie la elaborarea intervenției.

Ce este?

O analiză a factorilor de atitudine, comportament și context pentru fiecare din părțile implicate.

Cu ce scop?

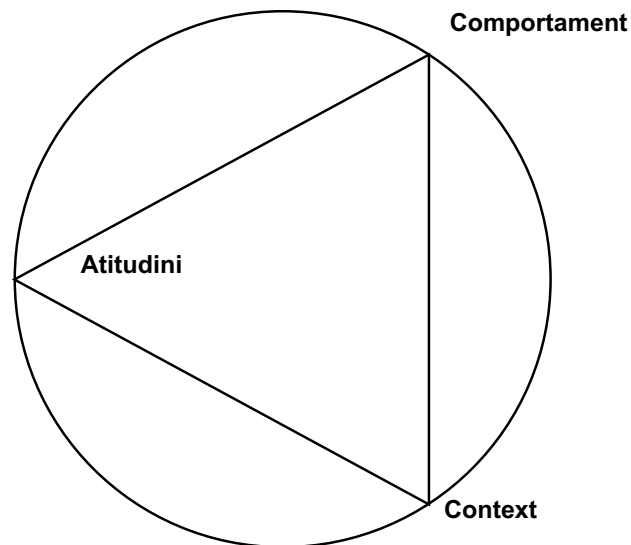
- De a identifica acești trei factori pentru fiecare din părțile importante implicate.
- De a analiza modul în care se influențează unul pe celălalt.
- De a raporta factorii la nevoile și temerile fiecărei părți implicate.
- De a identifica un punct de plecare pentru intervenție asupra situației.

Când se folosește?

- În faza de început a procesului, pentru a pătrunde mai bine motivațiile diferitelor părți implicate.
- Mai pe parcurs, pentru a identifica factorii ce ar trebui luați în calcul de intervenție.

Variații:

După ce ați întocmit o listă cu aspectele fiecăreia din cele trei componente, indicați o nevoie sau o temere cheie a acelei părți, scriind-o în centrul triunghiului.



Cum se face?

Desenați câte un triunghi ABC separat pentru fiecare dintre principalele părți implicate în situația de conflict. La colțurile fiecărui triunghi, înscrieți problemele cheie ce țin de atitudine, comportament și context, adoptând punctul de vedere al părții respective. Indicați, pentru fiecare parte, nevoile și/sau temerile care sunt considerate a fi cele mai importante. Comparați triunghiurile, observând asemănările și diferențele.

## EXERCIȚIU: ANALIZA CONFLICTELOR - TRIUNGHIIUL ABC

Obiective:	Exercițiul familiarizează participanții cu practica unui alt instrument de analiză a conflictelor sociale și politice. Acest instrument îi va ajuta să înțeleagă mai bine factorii diferiți care se afectează unul pe celălalt și care influențează dinamica unui conflict.
Timp necesar:	60 minute
Materiale:	Flipcharturi, cartonașe, markere, piuneze, panouri
Acțiune:	<p>Formatorul explică grupului scopul și structura instrumentului de analiză. Formatorul cere participanților să spună câteva cazuri de conflict. După care, formatorul împarte participanții pe grupuri care să analizeze cazurile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participanților li se cere să deseneze câte un triunghi ABC separat pentru fiecare din principalele părți implicate în situația de conflict.</li> <li>• Pe fiecare triunghi, se vor trece problemele cheie ce țin de atitudine, comportament și context, din punctul de vedere al părții respective. (Dacă la analiză participă părți implicate în acel conflict, ele vor desena triunghiul din propria lor perspectivă.)</li> <li>• Participanților li se cere să indice, pentru fiecare parte, care cred ei că sunt nevoile și/sau temerile cele mai importante și să le scrie în centrul triunghiului.</li> <li>• Apoi, se face compararea triunghiurilor. Diferențele și asemănările sunt notate și discutate.</li> </ul>
Observații:	--

## Analiza tendințelor - comportamentul părților terțe

Analiza ajută la identificarea unor puncte de plecare pentru acțiunile de schimbare a situației de conflict. Analiza este utilă și în evaluarea acțiunilor făcute de părțile terțe. Trebuie să ne întrebăm dacă comportamentul lor duce la creșterea tensiunii sau contribuie la escaladarea conflictului? Și în ce mod putem sprijini forțele care lucrează pentru pace?

Ce este?

Un model care indică tendințele de impact al diferiților factori ce însoțesc acțiunea.

Cu ce scop?

- De a indica domeniile de impact.
- De a stimula discuții despre cauze și efecte.
- De a invita la re-evaluarea acțiunilor și redirecționarea eforturilor făcute de părțile terțe.
- De a ajusta planul proiectului.

Când se folosește?

Când o echipă trebuie să decidă ce acțiuni (de planificare) sunt utile pentru a continua proiectul, fără a provoca daune.

Cum se folosește?

Punctul de plecare al acestei analize este cazul de conflict. Sunt identificate zonele importante în care eșecul (sau absența progresului) încercărilor de transformare nonviolentă a conflictului sunt se resimte cel mai acut. Aceste zone pot fi: justiția, securitatea, dezvoltarea economică, procesul politic, învățământul, comerțul etc. Zonele de interes sunt marcate într-un tabel, după cum se arată mai jos. Apoi, sunt identificați indicatorii pentru toate zonele de impact și sunt trecuți în coloana următoare a tabelului. Evoluțiile din aceste zone vor indica direcția de dezvoltare a evenimentelor în viitorul apropiat.

- ↑ arată agravarea problemei
- ↓ arată atenuarea problemei
- → arată continuarea la același nivel

Tendințele sunt trecute în tabel. De asemenea, factorii care duc sau care ar putea duce la creșterea tensiunii, precum și cei care duc sau ar putea duce la consolidarea resurselor pentru pace sunt identificați și scriși în tabel.

Se recomandă să începem analiza prin examinarea situației generale de conflict, din perspectiva impactului pe care conflictul îl are asupra diferitor aspecte ale vieții în societate. În cazul, mai ales, al tergiversării conflictelor sociale și politice însoțite de violență, au fost afectate negativ mai multe sectoare ale vieții. Fie că vrem sau nu, când operează în această situație părțile terțe se raportează la sectoarele afectate. Comportamentul și deciziile lor pot duce la modificarea contextului.

Prin urmare, strategiile la nivel general precum și deciziile specifice trebuie să țină cont de situația de conflict. Analiza în acest sens ne va ajuta să ne re-evaluăm acțiunile și să ne redirecționăm eforturile.

Iată câteva întrebări ce se pot dovedi utile:

- Care din acești factori au fost luați în calcul strategiile părților terțe? Care din ei au fost neglijați, până la momentul de față?
- În ce puncte ar fi bine să ajustăm planificarea făcută? Ce efect ar avea modificările aduse strategiilor?
- Care sunt posibilitățile ca o parte terță să influențeze dinamica conflictului?
- În ce zone este posibil să folosim și alte resurse pentru a consolida factorii de pace și a-i slăbi pe cei care duc la creșterea tensiunilor?

Zone de impact al conflictului	Indicatori	Tendință	Factori care duc la creșterea tensiunii	Factori care duc la consolidarea resurselor pentru pace
• Securitate	• Criminalitate • Zone interzise • Restricții de circulație după o anumită oră	↑	• Poliția este loială unui singur partid politic • Mass-media exagerează numai anumite cazuri	• Atenție în plan internațional
• Dezvoltare leconomică	• Stoparea activităților de proiect	→	• ...	• ...
• Educație	• Mulți profesori în exil	→	• ...	• ...

Din: Manuela Leonhardt. *Conflict Analysis for Project Planning and Management: A practical guideline*. GTZ: Eschborn 2001, pp.72-73.

### EXERCİȚIU: ANALIZA CONFLICTULUI - ANALIZA TENDINȚELOR

Obiective:	Exercițiul ajută participanții să se familiarizează cu practica unui alt instrument de analiză a conflictelor sociale și politice. Acest instrument le va permite să înțeleagă care sunt factorii care influențează dinamica unui conflict.
Timp necesar:	120 minute
Materiale:	Flipcharturi și markere. Sau cartonașe, markere, piuneze și panouri
Acțiune:	<p>Formatorul explică metoda. Apoi, solicită cazuri de conflicte sociale și politice care sunt cunoscute participanților. Se formează grupuri și fiecare grup primește câte o situație de conflict. Grupul definește conflictul pe care doresc să îl discute.</p> <p>Mai departe, sunt identificate zonele importante în care eșecul (sau absența progresului) acțiunilor de transformare nonviolentă a conflictului este resimțit cel mai acut. Aceste zone pot fi: justiția, securitatea, dezvoltarea economică, procesul politic, învățământul, comerțul etc. Zonele de interes sunt marcate într-un tabel, după cum arată figura 4 (mai sus). Apoi, sunt identificați indicatorii pentru toate zonele de impact al conflictului și sunt trecuți în coloana următoare a tabelului. Grupul discută evoluția acestor situații și determină în ce direcție ar putea avea loc transformări, în viitorul apropiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ arată o agravare a problemei</li> <li>• ↓ arată o atenuare a problemei</li> <li>• → arată continuarea la același nivel</li> </ul> <p>Tendințele sunt trecute în tabel. De asemenea, factorii care duc sau ar putea duce la creșterea tensiunilor, precum și cei care duc sau ar putea duce la consolidarea resurselor pentru pace sunt identificați și trecuți în tabel. Rezultatele muncii în grup sunt prezentate și discutate în plenară. Iată câteva întrebări pe care formatorul le poate adresa, pentru a ajuta grupul să folosească acest instrument:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care din acești factori au fost luați în considerare de strategiile dvs.? Care au fost neglijați, până acum?</li> <li>• Ce ajustări credeți că ar fi bine să faceți în planurile dvs.? Ce efect ar avea modificările aduse strategiilor?</li> <li>• Ce posibilități aveți de a influența dinamica conflictului? În ce zone doriți să folosiți și alte resurse pentru a consolida factorii de pace și a-i slăbi pe cei care duc la creșterea tensiunilor?</li> </ul>
Observații:	Acest instrument nu permite emiterea de predicții referitoare la evoluția unui conflict, dar face consecințele mari ale unui conflict să devină mai evidente.

## ***CAPITOLUL PATRU***

# ***CADRUL PENTRU TRANSFORMAREA CONFLICTELOR***



## INTRODUCERE

În deschiderea capitolului, am considerat că ar fi nimerit să introducem un scurt glosar cu termenii importanți, referitori la transformarea conflictelor. După care, vom prezenta principiile mari ale transformării conflictelor. Vom oferi un cadru pentru transformarea conflictelor și vom prezenta diverse abordări, pentru a începe să construim strategii de transformare a conflictelor. În încheierea capitolului, vom descrie diferite tipuri de transformare a conflictelor.

### Scurt glosar

Practicienii și experții care se ocupă cu studiul conflictelor utilizează, adesea, cuvinte cheie în mod vag și contradictoriu, ca o indicație a faptului că, în realitate, conceptele nu au fost clar definite. Pentru a încuraja folosirea și înțelegerea uniformă a acestor termeni, am dat următoarele definiții.

**Gestionarea conflictului** - Activități întreprinse în scopul limitării, atenuării și îngrădirii conflictului deschis. Se referă, mai ales, la acțiuni ce vizează controlarea și tratarea conflictului astfel încât efectele sale negative să fie limitate și făcute să înceteze și să se prevină escaladarea pe verticală (de exemplu, intensificarea violenței) sau pe orizontală (răspândirea în teritoriu) a conflictului violent existent. Se aplică acțiunilor de la toate nivelele și de pe toate căile. O componentă a acestui concept este cea de gestionare a crizei, care este activă de la începerea tensiunilor grave până la încetarea conflictului violent și a situației de criză.

**Prevenirea conflictului (sau prevenirea crizei)** - Activități desfășurate în locuri și momente deosebit de vulnerabile, pe termen scurt până pe termen mediu, prin care se încearcă identificarea situațiilor ce ar putea produce conflicte violente, reducerea tensiunilor evidente, împiedicarea tensiunilor existente să escaladeze în violență și eliminarea surselor de pericol înainte ca violența să se declanșeze. Conceptul poate cuprinde componente precum construirea încrederii și măsuri de construire a securității, avertizarea timpurie, menținerea preventivă a păcii; se referă, îndeosebi, la activități ce au loc înainte de izbucnirea conflictului violent deschis.

**Rezoluția conflictului** - Activități desfășurate pe termen scurt și mediu, care vizează depășirea cauzelor adânci ale conflictului, incluzând aspectele ce țin de structură, comportament sau atitudine în cadrul conflictului. Procesul pune accentul mai degrabă pe relațiile dintre părțile implicate, decât pe conținutul unui rezultat anume.

**Soluționarea conflictului** - Ajungerea la un acord între părțile implicate în conflict, care le permite să pună capăt unui conflict violent, dar care nu modifică neapărat cauzele conflictului, în mod esențial.

**Transformarea conflictului** - Termen generic, cuprinzător, care se referă la acțiuni și procese ce doresc modificarea diferitelor caracteristici și manifestări ale conflictelor prin soluționarea cauzelor primare ale unui conflict anume, pe termen lung. Pe această cale, se încearcă transformarea conflictelor negativ distructive în conflicte pozitiv constructive și se face relaționarea cu aspectele structurale, comportamentale și atitudinale ale conflictului. Termenul se referă atât la proces, cât și la finalizarea procesului. Ca atare, include activitățile proceselor de prevenire și de rezoluție a conflictului și merge mai departe decât conceptele de rezolvare sau gestionare a conflictului.

**Construirea păcii** - Termen generic ce acoperă toate activitățile ce vizează încurajarea și promovarea relațiilor pașnice și depășirea violenței. Este un proces pe termen lung prin care se încearcă modificarea în sens pozitiv a contradicțiilor structurale, îmbunătățirea relațiilor dintre părțile implicate în conflict și încurajarea schimbărilor constructive per ansamblu în atitudini. Se mai referă și la activități ce au legătură cu dezvoltarea economică, dreptatea socială, reconcilierea, procesul de empowerment al grupurilor defavorizate/strategice și ajutorul umanitar.

*(Din: Berghof-Handbook for Conflict Transformation)*

## Transformarea conflictelor - principii pentru o abordare în vederea schimbării

Abordarea transformațională începe cu două aspecte esențiale: cu o orientare pozitivă în ceea ce privește conflictul și cu dorința de angajare în conflict, în scopul de a genera schimbări constructive. Conflictul produce adesea cicluri lungi de rău, durere și distrugere, iar cheia transformării lor este capacitatea de a atribui conflictului potențialul de a da naștere unor schimbări constructive. Conflictul este o caracteristică firească a relațiilor. Relațiile pot fi calme și predictibile uneori, dar alteori evenimentele și circumstanțele generează tensiuni și instabilitate. Perspectiva transformațională încearcă să înțeleagă modul în care aceste episoade anume sunt prinse în marea țesătură a relațiilor umane. Schimbarea este înțeleasă ca afectând atât nivelul problemelor imediate, cât și tiparele mai mari de interacțiune. Abordarea transformațională nu vede conflictul ca pe o amenințare, ci ca pe o oportunitate valoroasă de a ne spori și adânci înțelegerea a cine suntem noi înșine și cine sunt ceilalți. Conflictul poate fi conceput ca un motor al schimbării, ce menține relațiile și structurile sociale într-o stare de sensibilitate dinamică la nevoile umane.

Transformarea conflictelor pornește de la un țel central:

- Articularea unor schimbări constructive, făcând uz de energia creată de conflict.

Prin focalizarea acestei energii asupra relațiilor și structurilor sociale de la baza conflictului, putem iniția schimbări constructive. Esențial este să deplasăm conflictul din zona proceselor distructive către zona celor constructive. Sarcina primară a efortului de transformare a conflictului nu este de a găsi soluții rapide la probleme imediate, ci mai degrabă de a genera mecanisme creative care să poată soluționa problemele de suprafață simultan cu modificarea structurilor sociale și tiparelor relaționale care stau la baza conflictului.

Transformarea trebuie să răspundă la provocările, nevoile și realitățile vieții. Pe ce căi putem aborda conflictul astfel încât să reducem *violența* și să ajungem la un grad mai mare de *dreptate* în relațiile umane? Pentru a reduce violența trebuie să soluționăm atât chestiunile evidente dimpreună cu conținutul conflictului, cât și tiparele și cauzele ce stau la baza acestuia. Pentru a ajunge la un grad mai mare de dreptate, trebuie să ne asigurăm că oamenii pot demara acțiuni în plan politic și că își pot face auzită vocea în procesele de luare a deciziilor.

Abordarea transformatoare consideră că pacea își are centrul de sprijin în calitatea relațiilor. Aici includem raporturile de putere, dar și modurile în care ne structurăm relațiile sociale, politice, economice și culturale. În acest sens, pacea este un proces-structură, o stare simultan dinamică, adaptativă și în curs de schimbare. În esență, viziunea transformatoare consideră că pacea nu este un „stadiu final” static, ci mai degrabă o calitate a relațiilor, calitate ce evoluează și se dezvoltă continuu. Abordarea este definită de eforturile voite de a soluționa apariția firească a conflictului între oameni prin strategii *nonviolente* care aplanează problemele și duc la creșterea înțelegerii, egalității și respectului în interiorul relațiilor.

Îngrijorările referitoare la violență și dreptate sugerează că este necesar să ne dezvoltăm o seamă de capacități pentru a ne putea angaja în procese de schimbare la nivel interpersonal, intergrup și social-structural. O parte din capacități privesc interacțiunea directă dintre oameni sau grupuri. Celelalte țin de nevoia de a vedea, căuta și crea schimbări în modul nostru de organizare a structurilor sociale, de la familie la cadre mai complexe până la structuri de nivel global.

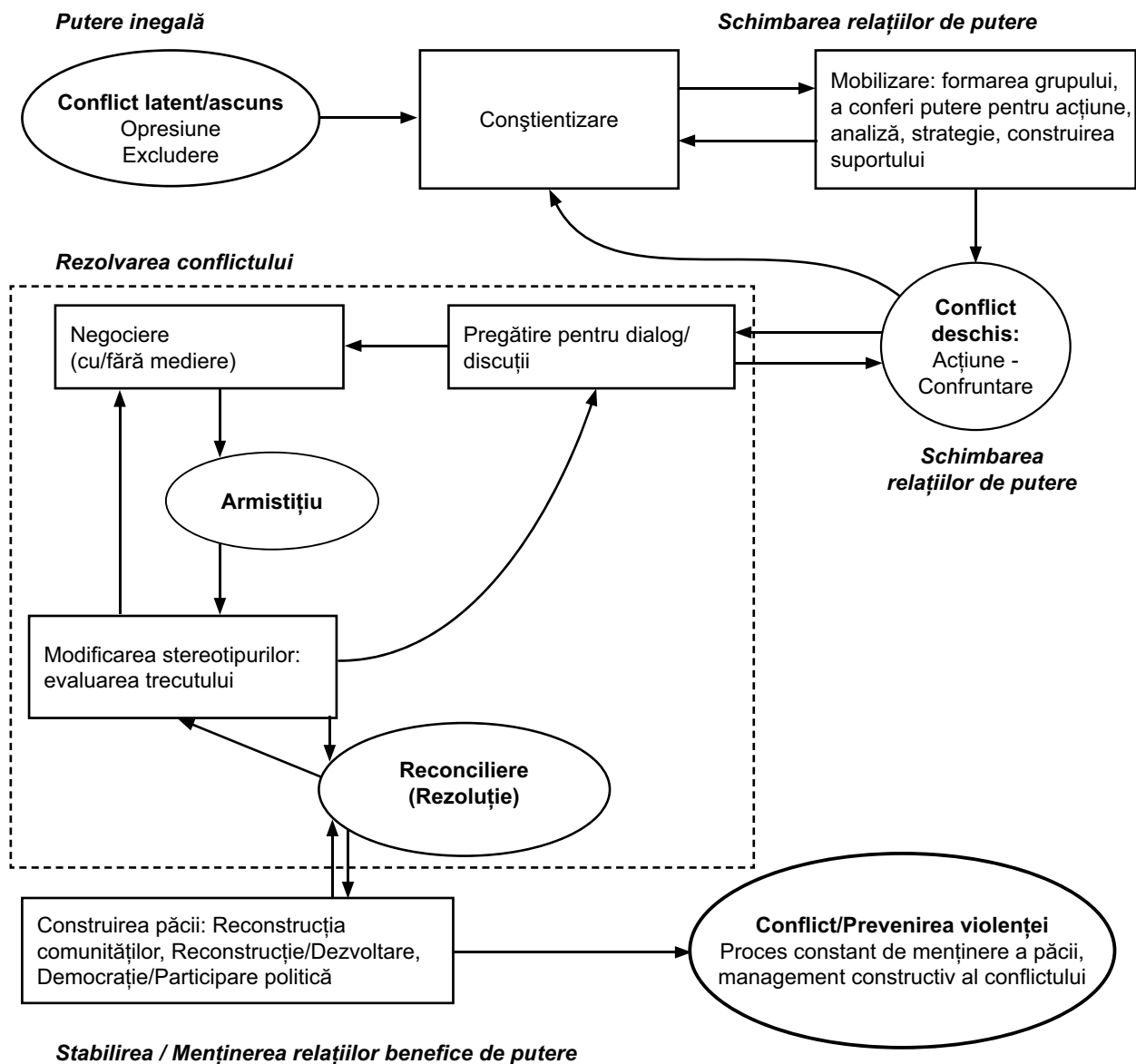
În centrul transformării conflictelor stau relațiile. Abordarea transformațională nu se concentrează exclusiv pe conținutul și substanța problemelor în dispută, ci consideră că, de fapt, cheia înțelegerii conflictului și construirii proceselor de schimbare creativă stă în observarea aspectelor mai puțin vizibile ale relațiilor. În timp ce chestiunile pentru care oamenii se luptă sunt importante și necesită răspunsuri creative, relațiile reprezintă o rețea de conexiuni ce formează contextul mai larg al conflictului. Din acest context al relațiilor, răsar chestiunile problemă ce devin instabile sau sunt soluționate rapid.

Conceptele care alcătuiesc diferitele componente ale transformării conflictelor au devenit mai evidente. În cele ce urmează, vom trece de la conceptul de transformare la practica transformării. Așadar, trebuie să stabilim un cadru de referință operativ pentru reflecția și elaborarea structurii abordărilor transformaționale.

## Etape și procese în transformarea conflictelor - Diana Francis

Deoarece, de obicei, conflictele ne-soluționabile sunt destul de complexe, crearea unui „cadru” ne ajută să formulăm un scop și o direcție. În absența unui cadru, mai ales când avem de-a face cu un conflict ne-soluționabil, putem ajunge în situația în care încercăm să răspundem la miriade de probleme, dar nu înțelegem prea clar care este aportul răspunsurilor noastre. Putem soluționa o mulțime de probleme, fără a produce neapărat o schimbare socială constructivă, semnificativă la nivel adânc.

Diana Francis a conceput o diagramă care descrie etapele și procesele ce trebuie parcurse, în mod normal, dacă vrem să transformăm o situație de opresiune, caracterizată printr-un extrem dezechilibru de putere, într-o situație de pace veritabilă. Etapele nu sunt statice prin ele însele.



*Etapele și procesele de transformare a conflictelor, după Diana Francis*

*(A se compara cu: Diana Francis. People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action. London 2002, pp. 49<)*

Diagrama - vezi mai jos - descrie diversele etape (casete ovale) și procese (casete dreptunghiulare) ale conflictului ce pot fi utilizate în vederea transformării acestuia. Deși diagrama sugerează o ordine cronologică a evenimentelor, trebuie admis că procesele de transformare a conflictelor nu se succed într-o ordine clară și fixă. Vor exista regresii și vor trebui testate noi abordări (semnalare prin săgeți întoarse). În viața reală, etapele și procesele nu sunt complet deslușite și separate. Actori diferiți vor utiliza procese diferite în paralel - probabil în același timp - unii cu ceilalți, poate pentru că au început să lucreze de la segmente diferite ale conflictului. În unele cazuri, s-a dovedit că este extrem de important să se înceapă cu „înfrentarea trecutului”, cu mult timp înainte ca negocierile să devină posibile. Astfel, se obține experiență, legături și cunoștințe care sunt utile în continuare.

Diagrama începe prin a menționa o situație în care opresiunea sau excluderea este atât de mare încât conflictul este ascuns sau latent, grupul oprimat rămânând pasiv în fața nedreptății extreme sau a violenței structurale. Rămâne pasiv din cauza tradiției ori a lipsei de realizare a faptului sau fiindcă raportul de puteri nu-i permite să facă solicitări sau cereri care să fie luate în serios.

Pentru a schimba această stare, unii indivizi sau unele grupuri vor trebui să înceapă a reflecta, înțelege și articula ceea ce se întâmplă și să îi încurajeze și pe alții să facă la fel. Procesul ca atare a fost denumit „conștientizare”. Dacă reușește să genereze suficientă hotărâre, procesul va duce la formarea unor grupuri ce se angajează să aducă schimbarea. Angajamentul în vederea transformării conflictului presupune optarea pentru alternativele nonviolente și excluderea acțiunilor violente.

Pe măsura ce puterea și vizibilitatea lor crește, aceste grupuri vor fi percepute ca o amenințare de către cei care sunt la putere, iar confruntarea deschisă devine inevitabilă. Confruntarea poate include măsuri represive din partea celor care dețin puterea, chiar dacă partea oprimpată a ales să acționeze de manieră nonviolentă. În timpul etapei de conflict deschis, relația de putere dintre adversari se va schimba ca urmare a confruntării deschise și a altor evoluții din interiorul taberelor sau din cadrul mai larg. Chiar de confruntarea se desfășoară sub forma unui conflict armat, până la urmă, trebuie găsită o cale de întoarcere spre dialog. Odată ce grupurile oprimate și-au sporit suficient puterea sau influența relativă, ele se pot aștepta să fie luate în serios, ca parteneri de dialog.

În această etapă, este posibilă începerea proceselor grupate sub numele de rezoluția conflictului, prin care se reia comunicarea, într-o anumită măsură, și se ajunge la soluționare. Acest proces nu va fi unul liniștit. Se poate ca discuțiile să se întrerupă, acordurile să fie încălcate, iar conflictul să se aprindă din nou.

Intervențiile nepartizane pot ajuta părțile implicate - de exemplu, prin mediere - să se pregătească pentru negociere și să desfășoare negocierea ele însele. Iar prin munca de pregătire a terenului și prin dialogul față în față, situația poate fi destinsă parțial, se poate genera mai multă speranță și încredere, se pot desființa unele prejudecăți, ceea ce facilitează ajungerea la unele acorduri și respectarea lor. După încheierea acordurilor, se pot începe eforturile de vindecare a daunelor psihologice rămase, daune ce au fost provocate de conflict și de cauzele sale, și de dezvoltare a unor relații mai pozitive între grupurile anterior combatante.

Aceste relații mai pozitive vor fi consolidate printr-un proces de construire a păcii pe termen lung și vor găsi exprimare în sânul intermediul instituțiilor sociale, politice și economice. Însă societățile sunt mereu în schimbare, așa că nu va exista o etapă finală a păcii. Poate urma un proces de menținere a conștientizării, de educație, de gestionare a disputelor și adaptare în consecință și de angajament la toate nivelele.

Dezechilibrele extreme de putere nu constituie unicul punct de plecare a unui conflict deschis. Se poate ca etapele și procesele care duc în această direcție să înceapă în altă parte. Dar problemele ce țin de putere și dreptate trebuie luate în calcul de fiecare dată când se face o examinare

a conflictului și se caută o modalitate de angajament sau de răspuns la conflict.

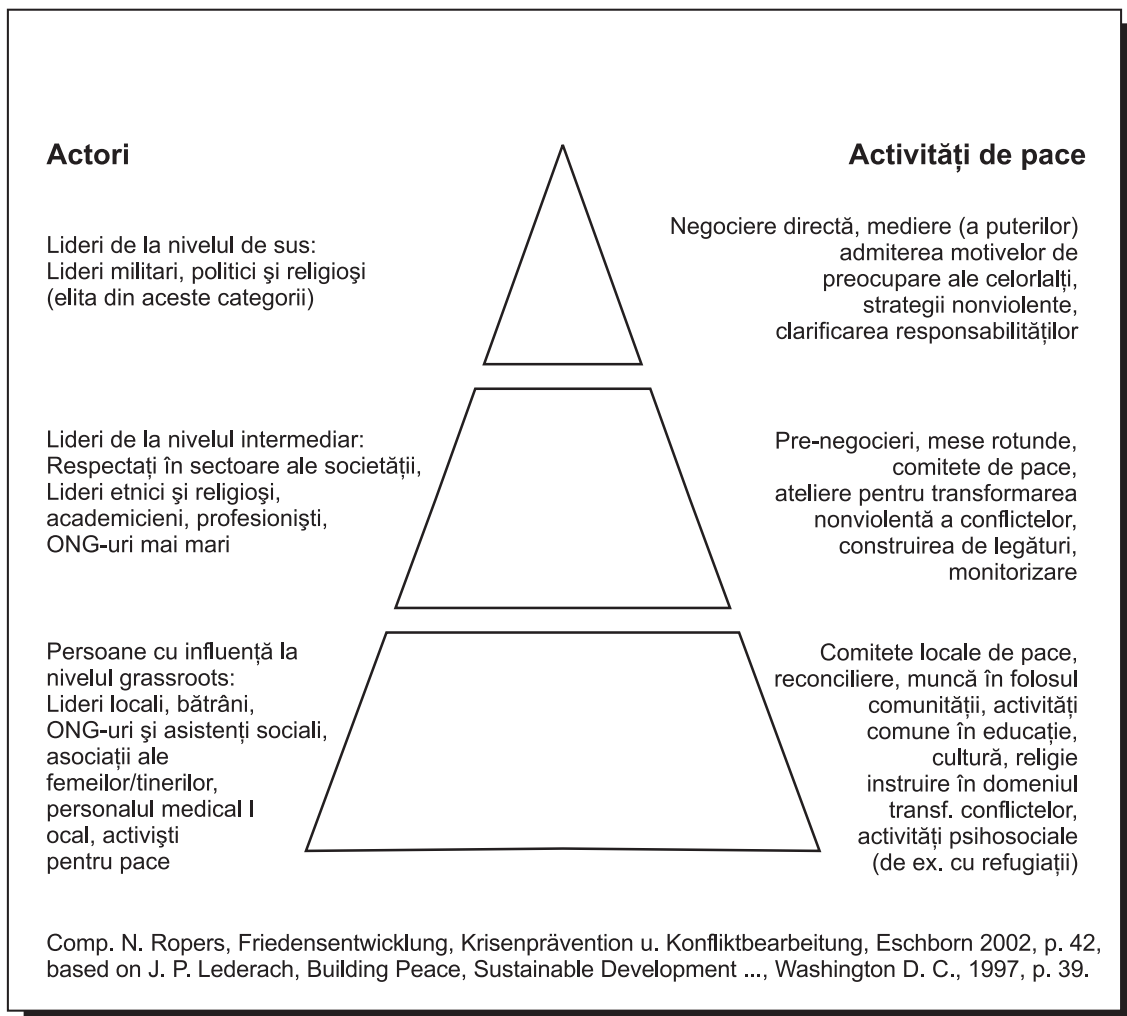
## EXERCIȚIU: OPERAREA CU ETAPE ȘI PROCESSE

Obiective:	Exercițiul va permite participanților să descopere etape și procese în conflictele sociale pe care le cunosc. Îi va face să își conștientizeze prioritățile și propriul acces la conflict și să facă o legătură cu alte abordări susținute de alți actori.
Timp necesar:	90 minute
Material:	Un flipchart mare, hârtie (sau panouri și cartonașe) și markere.
Acțiune:	<p>Formatorul a explicat abordarea de transformare a conflictelor, inclusiv diagrama cu „etape și procese”, concepută de Diana Francis. Formatorul face apel la glosar, pentru a clarifica termenii folosiți. Apoi, tot în plenară, formatorul culege câteva exemple de conflicte sociale cunoscute de participanți. Fiecare conflict este descris printr-o propoziție și este notat pe flipchart.</p> <p>Sunt subliniate conflictele în legătură cu care participanții sunt preocupați. Se formează grupuri și se atribuie câte un caz de conflict. Fiecare grup discută conflictul pentru ca înțelegerea lui să fie una comună. Apoi, grupul analizează cazul conform diagramei, răspunzând la următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prin ce etape a trecut conflictul?</li> <li>• În ce etapă se găsește conflictul, la momentul de față? (Există poate segmente ale conflictului (subconflicte) care se găsesc în etape diferite?)</li> <li>• Care actori lucrează asupra căror procese și la ce nivele ale conflictului?</li> <li>• Unde v-ați plasa fiecare dintre dvs./organizația dvs.? Unde ați putea fi eficienți?</li> <li>• Cum vă raportați la ceilalți actori? Există poate și actori care nu lucrează pentru soluționarea constructivă a conflictului, adică nu lucrează în vederea transformării?</li> </ul> <p>Grupul își transpune analiza sub forma diagramei și o prezintă în plenară. Formatorul moderează discuția despre prezentările făcute de grupuri. Iată câteva întrebări utile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesizați și alte conflicte care intersectează situația analizată? Cum influențează ele dinamica?</li> <li>• Ce diviziuni vedeți în interiorul grupului de susținători al fiecărei tabere?</li> <li>• Care sunt motivele pentru direcția dvs. de acțiune? (acces, valori, resurse etc.)</li> <li>• Cum ați luat în calcul dezechilibrele de putere?</li> </ul> <p>În final, formatorul face rezumatul principalelor constatări (folosiți reprezentarea grafică).</p>
Observații:	--

## Piramida - Transformarea conflictului la diferite nivele ale societății

John Paul Lederach a elaborat o abordare care pune un accent sporit pe înțelegerea actorilor implicați în conflict. El furnizează o metodă de analiză a actorilor, care face distincția între ni-

velele de conducere în zonele de conflict, diferențiind între liderii de la nivelul de sus, cei de la nivel intermediar și cei de la nivelul grassroots. Lederach sugerează analizarea actorilor posibili sau existenți în cadrul aceleiași reprezentări schematice și prezintă, apoi, strategii de intervenție corespunzătoare. Metoda este deosebit de utilă pentru actorii care intervin din exterior deoarece le oferă o perspectivă asupra actorilor care intervin pentru pace, din interior.



## Liderii de la nivelul de sus

La acest nivel, găsim liderii naționali din guvern, din armată sau din opoziție. Caracteristica lor este poziția de putere importantă, uneori exclusivă. Aceasta le conferă un avantaj la negocierile pentru pace. Totuși, vizibilitatea lor extrem de mare nu le permite decât puțină flexibilitate în negocieri, altfel confruntându-se cu riscul de a-și pierde prestigiul și, ca urmare, și grupul de susținători.

## Liderii de la nivelul intermediar

Aici se încadrează liderii de importanță națională, cu vizibilitate ridicată, care au acces la ambele nivele: cel de sus, al puterii, și cel de la bază, de tip grassroots. Puterea lor nu decurge din imaginea publică, ci din relații. Adesea, aceste relații se extind dincolo de grupul de susținători pe care îi are fiecare tabără. Lederach atribuie nivelului intermediar cea mai mare importanță, deoarece acesta are legături atât cu nivelul de sus, cât și cu cel local.

## Liderii de la nivelul grassroots

La acest nivel, găsim liderii de importanță locală. Aceștia sunt actori ce stau foarte aproape de realitatea de zi cu zi a conflictului. De multe ori, ei sunt afectați imediat de consecințele conflictului, de exemplu în ce privește securitate, resursele de acoperire a nevoilor de bază etc. Adesea, comunitățile locale sunt divizate de ostilitate și ură. La acest nivel, conflictul este trăit în mod direct. Liderii locali trăiesc și lucrează în contact direct cu populația, așadar ei înțeleg bine situația și punctul de vedere al acesteia. Pe de altă parte, perspectiva generală și capacitățile decizionale le sunt limitate.

Liderii de la toate cele trei nivele din societate sunt esențiali în vederea transformării conflictului și trebuie incluși în strategiile de transformare. Pentru fiecare nivel, se vor folosi seturi diferite de instrumente și metode. În general, din această analiză se pot deduce trei consecințe strategice diferite.

Printre activitățile de la nivelul de sus se pot număra:

- Acționarea ca intermediar între părțile implicate - înainte și în timpul conflictului
- Activitatea de advocacy pe plan internațional pentru încetarea focului, menținerea păcii sau alte măsuri politice, în situații de conflict violent - înainte, în timpul și după conflict
- Aducerea unui aport la negocierile de nivel înalt - înainte, în timpul și după conflict
- Promovarea dialogului interreligios și interetnic - înainte, în timpul și după conflict

Activitățile de la nivelul intermediar pot fi acțiuni paralele cu procesele formale de comunicare și negociere, ce vizează îmbunătățirea dialogului și a înțelegerii între părțile implicate în conflict și încurajează un nou mod de a concepe relațiile viitoare de după încheierea conflictului. Ca atare, liderii pot aduce informații și pot contribui la reflecția și inițiativele de la nivel formal, prin:

- Organizarea de ateliere de rezoluție a conflictului și de soluționare de probleme - înainte, în timpul și după conflictului violent
- Muncă de reconciliere, inclusiv comitete pentru pace - înainte, în timpul și după conflict
- Acționarea ca intermediari între părțile implicate - înainte și în timpul conflictului
- Activitatea de mass-media și de comunicații - înainte, în timpul și după conflict
- Sprijinirea rețelelor interesate în obținerea păcii - înainte, în timpul și după conflict
- Dialogul interreligios și interetnic - înainte, în timpul și după conflict
- Instruire privind rezoluția conflictului și diminuarea daunelor - înainte, în timpul și după conflict

Activitățile de la nivelul local pot încuraja interacțiunile și înțelegerea între comunități locale anterior ostile, conștientizarea în rândul acestor comunități și ajungerea la empowerment; astfel, dezvoltarea cooperării, asistența umanitară și reabilitarea post-conflict pot juca un rol important la nivelul local. Enumerăm:

- Eforturi pentru ajungerea la o rezoluție a conflictului și reducerea daunelor - înainte, în timpul și după conflictul violent
- Educație în domeniul drepturilor omului - înainte, în timpul și după conflict
- Activități non-violente de advocacy și instruire în advocacy - înainte, în timpul și după conflict
- Acordarea de suport pentru vindecarea traumelor psiho-sociale și post-război - în timpul și după conflict
- Muncă de reconciliere, inclusiv comitete local de pace - înainte și după conflict
- Reconstrucția infrastructurii fizice - după conflict
- Consolidarea sau refacerea bazei economice și agricole - înainte și după conflict
- Demobilizarea și reintegrarea soldaților în societate - în timpul și după conflict
- Integrarea populațiilor strămutate și a refugiaților - în timpul și după conflict
- Educația pentru pace a copiilor și tinerilor - înainte, în timpul și după conflict
- Asistența în caz de urgență - în timpul și imediat după conflict
- Sprijinirea sau colaborarea cu alte organizații locale de construirea păcii - înainte, în timpul și după conflict
- Dialogul interreligios și interetnic - înainte, în timpul și după conflict

Aceasta este o strategie de schimbare a aspectelor de conflict care sprijină explicit procesele ce

fac legătura între spații sociale ce demonstrează că pot susține construcția de resurse pe verticală cât și pe orizontală. Integrarea atât a resurselor verticale cât și a celor orizontale conferă mai multă probabilitate perspectivei de a modifica conflictele sociale.

## EXERCİIU: APLICAREA PIRAMIDEI DE TRANSFORMARE A CONFLICTELOR

Obiective:	<p>Participanții exersează aplicarea piramidei lui Lederach de transformare a conflictelor ca instrument de analiză.</p> <p>Acest instrument îi va ajuta să identifice decidenții și figurile cheie de la diferitele nivele ale conflictului, să își examineze propria activitate sau strategie pentru a stabili dacă include cel mai mare număr de nivele posibil, să identifice strategii adecvate pentru a influența diferitele nivele și să identifice posibili parteneri pentru cooperare la diversele nivele.</p>
Timp necesar:	90 minute
Materiale:	Foi de flipchart, cartonașe, piuneze și panouri, markere
Acțiune:	<p>Formatorul explică obiectivele acestui exercițiu și scopurile instrumentului. Piramida de transformare a conflictelor ca instrument analitic ajută la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea decidenților și a figurilor cheie la diferitele nivele ale conflictului</li> <li>• examinarea activității sau strategiei proprii pentru a stabili dacă include cel mai mare număr de nivele posibil</li> <li>• identificarea de strategii adecvate pentru a influența la diferitele nivele</li> <li>• identificarea de posibili parteneri pentru cooperare la diversele nivele.</li> </ul> <p>Formatorul conduce o discuție despre un caz de conflict, ales dintre cele prezentate de participanți (poate fi unul dintre exemplele de la prezentarea anterioară). Formatorul face reprezentarea grafică a discuției, face rezumat etc. utilizând structura piramidei lui Lederach.</p> <p>În scopul analizei cu ajutorul piramidei lui Lederach, trebuie să fie identificați cei mai importanți actori de la fiecare nivel. Relațiile și conflictele dintre actorii de la același nivel și cu cei de la alte nivele pot fi, de asemenea, reprezentate - de exemplu, prin linii, săgeți, linii întrerupte, linii în zigzag. Iată câțiva pași după care s-ar putea ghida discuția:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificați nivelele la care se desfășoară conflictul</li> <li>• Treceți pe desen organizațiile, instituțiile și indivizii de importanță de la fiecare nivel</li> <li>• Discutați relațiile dintre actorii de la același nivel și de la nivele diferite</li> <li>• Înscrieți organizația proprie la nivelul relevant, inventariați relațiile existente între organizație și celelalte nivele și identificați relațiile care mai trebuie încă stabilite</li> <li>• Identificați metodele și tehnicile utilizate la fiecare nivel</li> <li>• Discutați ce contribuție veți putea aduce dvs./organizația dvs., ce tehnici sunteți în măsură să introduceți.</li> </ul> <p>Dacă în cadrul grupului, sunt prezenți participanți de la organizații diferite, discuția ar putea da naștere la constatări utile cu privire la punctele/nivelele în care cooperarea sau acțiunea concertată ar putea ajuta la transformarea conflictului.</p> <p>La final, formatorul face rezumatul constatărilor.</p>
Observații:	<p>De asemenea, se poate dovedi util să se deseneze câte o piramidă pentru fiecare parte implicată în conflict și să se compare piramidele între ele, utilizând aceasta ca o bază pentru determinarea relațiilor și interlegăturilor ce apar mai târziu. Formatorul poate adresa „întrebări cheie” de analiză a</p>



conflictului, pentru a obține informații de la participanți și a sublinia punctele esențiale. Opțional, acest exercițiu se poate face și în grupuri încă de la început, fiecare grup primind câte un caz.

## Tipuri de transformare a conflictelor

Transformarea conflictului poate fi văzută ca un catalizator de procese. Ea poate viza diferite categorii sociale. Mai jos, am dat o clasificare a tipurilor de transformare.

*Transformările contextului* se referă la schimbări în contextul conflictului, ce pot modifica radical percepția pe care o are fiecare parte implicată asupra situației de conflict, precum și motivele sale. Impactul provocat de încheierea Războiului Rece asupra conflictelor regionale este un exemplu extrem de bun.

*Transformările structurale* se referă la schimbări în structura de bază a conflictului, adică schimbări privind categoria actorilor, problemele acestora, scopurile incompatibile și relațiile sau societatea, economia ori statul afectat de conflict. Conflictelor asimetrice nu pot fi transformate fără a schimba, de exemplu, relațiile ne-echilibrate și contestate care stau la baza lor. Asemenea schimbări pot avea loc numai treptat, dar actorii interni și externi le pot sprijini pe parcurs. Spre exemplu, mișcarea Black Consciousness (pentru eliberarea negrilor de sub dominația colonială) a dus la conștientizarea puterii de către populația săracă din orașele din Africa de Sud, iar Mișcarea Anti-Apartheid a făcut presiuni pentru retragerea investițiilor de către companiile străine, cu mult înainte de sfârșitul regimului de apartheid.

*Transformările actorilor* cuprind deciziile ale actorilor de a-și schimba scopurile sau de a-și modifica abordarea generală pe care o au asupra conflictului. Aici se includ deciziile de a obține pacea sau de a iniția un proces de pace. De asemenea, se includ schimbările din conducere, schimbări ce sunt adesea cruciale pentru transformarea conflictelor, precum și schimbările privind situația grupurilor publice de susținători și suporteri ai liderilor politici respectivi. De aici, derivă o serie de direcții pentru activități specifice de transformare a conflictului, întrucât cei care depun eforturi în interiorul unei tabere pentru a schimba poziția acelei tabere, adesea, se dovedesc a fi actori esențiali pentru procesul de pace și pot avea mai multă influență decât actorii externi de la nivelele I și II.

*Transformările problemelor* se referă la reformulările pozițiilor adoptate de părțile implicate, asupra problemelor cheie ce alcătuiesc miezul conflictului, precum și la modul în care părțile își redefinesc pozițiile pentru a ajunge la compromis sau la rezoluție. Un exemplu bun de transformare a problemelor este hotărârea Partidului Unionist din Irlanda de Nord de a accepta separarea chestiunii referitoare la revocarea mandatului de problema convocării Adunării Irlandei de Nord. În ceea ce privește problemele de conflict, calea „progresului” este, adesea, foarte înceată, întortocheată și supusă întoarcerii; în plus, ceea ce este considerat drept progres este contestabil în sine.

*Schimbări ale sentimentelor sau gândurilor în rândul liderilor individuali sau a grupurilor mici* care au putere de decizie pot fi cruciale, în momente critice. Unii intervenienți externi încearcă să sensibilizeze liderii și să provoace direct această schimbare în plan personal. Gesturile de conciliere făcute de lideri, care exprimă schimbări în plan personal ar putea juca un rol important în context.

Aceste cinci tipuri de transformare pot fi ușor asociate cu nivelele de cauzalitate și prevenire a conflictului, identificate mai sus. Transformările contextului au loc, de obicei, într-un cadru global sau regional. Cele structurale se desfășoară la nivel de stat/societate. Transformările actorilor și a problemelor au loc la nivelul părților implicate și a elitelor. Transformările personale se manifestă la nivel individual.

Tipurile de transformare pot fi puse în legătură și cu diferite segmente ale formării conflictelor. Transformările de context, structurale și cele referitoare la probleme afectează toate trei contextul

și contradicțiile din centrul conflictului. transformările actorilor și cele în plan personal afectează, mai ales, atitudinile și memoria, comportamentul și relațiile. Desigur, acestea sunt interconectate, la rândul lor.

Și în fine, aceste tipuri diferite de transformare au legătură cu etapele conflictului și cu alegerea momentului intervenției. Schimbările de context și cele structurale tind să se desfășoare pe o perioadă de timp mai lungă și afectează cadrul în care are loc conflictul; celelalte tipuri de transformări se manifestă mai rapid și secvențial, ca parte din dinamica conflictului. ordinea în care apar schimbările diferă la fiecare proces de pace, în funcție de logica situației. După toate probabilitățile, transformarea conflictului nu este un proces rapid sau imediat, decât în cazurile de conflict cele mai simple.

## EXERCIȚIU - DISCUȚIE: TIPURI DE TRANSFORMARE A CONFLICTULUI ȘI CONSECINȚE

Obiective:	Exercițiul va ajuta participanții să facă distincția între diferitele tipuri de transformare a conflictelor. Aceștia vor deveni conștienți de experiențele personale pe care le-au trăit sau pe care urmează să le trăiască în munca lor de transformare a conflictelor.														
Timp necesar:	90 minute														
Materiale:	Panou, obiecte pentru reprezentare vizuală, de ex. cartonașe și markere														
Acțiune:	<p>Se începe cu prezentarea diferitelor tipuri de transformare a conflictelor.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Tipuri de transformare a conflictelor</th> </tr> <tr> <th>Tip</th> <th>Exemplu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transformarea contextului</td> <td>modificări ale mediului internațional sau regional</td> </tr> <tr> <td>Transformarea structurilor</td> <td>trecerea de la relații asimetrice la relații simetrice modificări în structurile de putere modificări privind piața violenței</td> </tr> <tr> <td>Transformarea actorilor</td> <td>schimbări în conducere modificări privind scopurile schimbări în interiorul taberelor schimbări privind grupurile de susținători schimbarea actorilor</td> </tr> <tr> <td>Transformarea problemelor</td> <td>depășirea problemelor din dispută compromis constructiv modificarea problemelor separarea sau regruparea problemelor</td> </tr> <tr> <td>Transformarea în plan personal</td> <td>schimbări ale punctului de vedere schimbări de sentimente schimbări de voință gesturi de conciliere</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategiile trebuie să ia în calcul interdependențele ce există între nivele. Acțiunile de transformare a conflictelor trebuie să țină cont de multe forme complexe de interdependență. Situațiile de conflict etnic, regional, religios</p>	Tipuri de transformare a conflictelor		Tip	Exemplu	Transformarea contextului	modificări ale mediului internațional sau regional	Transformarea structurilor	trecerea de la relații asimetrice la relații simetrice modificări în structurile de putere modificări privind piața violenței	Transformarea actorilor	schimbări în conducere modificări privind scopurile schimbări în interiorul taberelor schimbări privind grupurile de susținători schimbarea actorilor	Transformarea problemelor	depășirea problemelor din dispută compromis constructiv modificarea problemelor separarea sau regruparea problemelor	Transformarea în plan personal	schimbări ale punctului de vedere schimbări de sentimente schimbări de voință gesturi de conciliere
Tipuri de transformare a conflictelor															
Tip	Exemplu														
Transformarea contextului	modificări ale mediului internațional sau regional														
Transformarea structurilor	trecerea de la relații asimetrice la relații simetrice modificări în structurile de putere modificări privind piața violenței														
Transformarea actorilor	schimbări în conducere modificări privind scopurile schimbări în interiorul taberelor schimbări privind grupurile de susținători schimbarea actorilor														
Transformarea problemelor	depășirea problemelor din dispută compromis constructiv modificarea problemelor separarea sau regruparea problemelor														
Transformarea în plan personal	schimbări ale punctului de vedere schimbări de sentimente schimbări de voință gesturi de conciliere														

	<p>presupun o rețea vastă și complicată de părți implicate și factori. Astfel, transformarea conflictelor sociale sau politice tergiversate trebuie să se desfășoare la nivele diferite ale societății, implicând așadar o serie largă de actori diferiți. Este posibil ca aceștia să lucreze foarte eficient împreună. Formatorul cere participanților să își împărtășească experiența. Formatorul poate hotărî să se formeze grupuri de discuție.</p> <p>Complexitatea transformării conflictului ridică unele întrebări personale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cum mă situez eu în raport cu complexitatea conflictului?</li> <li>• De unde îmi trag tăria de a face față piedicilor, frustrărilor, progresului scăzut pe perioade lungi?</li> <li>• Care sunt procesele pe care vreau să le încurajez și care sunt cele pe care le consider nedrepte?</li> </ul> <p>Formatorul adună întrebări și probleme de acest gen din rândul participanților. Dilemele sunt identificate și discutate.</p>
Observații:	--

## ***CAPITOLUL CINCI***

### ***ELABORAREA DE INTERVENȚII***

## INTRODUCERE

Există o serie întreagă de reflecții și de principii ce trebuie luate în considerare în elaborarea măsurilor de transformare a conflictelor. Un angajament veritabil pentru transformarea pașnică a conflictelor înseamnă șanse mai mari ca intervenția să atenueze pagubele și, într-un final, să faciliteze procesele eficiente care să ducă la transformarea constructivă a conflictelor. Cu toate acestea, trebuie luate în considerare anumite principii înainte de a trece la măsuri concrete. Capitolul de față prezintă câteva standarde.

## Efectuarea de alegeri și elaborarea transformării conflictelor

### Rolurile actorilor

Majoritatea celor care activează în domeniul transformării conflictelor sunt, cel mai probabil, persoane direct implicate, care lucrează la soluționarea propriilor probleme. Acest fapt este frecvent neglijat de instituțiile și persoanele implicate în munca de transformare a conflictelor. Încă din stadiile incipiente, părțile implicate în conflict trebuie să își asume principala responsabilitate pentru procesele ce sunt necesare în vederea transformării constructive. Intervențiile externe nu sunt automat binevenite. Ce drept au cei ne-implicați în mod direct să se amestece în treburile altora? există motive solide de a te implica într-un conflict atâta timp cât nu ești parte a respectivului conflict? Cei din afară nu trebuie să intervină în conflict dacă conflictul sau orice soluție la care se ajunge sunt proprietatea comună a părților implicate, dacă nu înțeleg unicitatea conflictului sau dacă urmăresc exclusiv propriile lor interese.

Cu toate acestea, persoanele ne-implicate direct în conflict joacă adeseori un rol esențial și pozitiv. Fără persoanele și organizațiile ne-implicate direct, care sunt gata să ofere resurse și expertiză, multe dintre inițiative nu pot fi puse în aplicare în mod eficient. Cei ne-implicați direct pot interveni dacă

- li se cere acest lucru
- părțile conflictului sunt incapabile să transforme conflictul în așa fel încât să evite violența sau să o țină sub control
- sau dacă părțile conflictului sunt incapabile să susțină reconstrucția post-violență

Factorul-cheie pentru persoanele ne-implicate direct este să realizeze că rolul lor prim este de îmbunătăți eficiența persoanele direct implicate și de a se asigura, pe etape, că acestea reprezintă principalele vehicule ale schimbării.

Alegerea acțiunii depinde de un mare număr de factori, de la capacitățile, valorile sau credințele interne, accesul la resurse sau până la înseși părțile implicate în conflict. Fiecare rol implică, la rândul său, o varietate de tehnici ce pot fi folosite. Alegerea unei anumite tehnici de către persoana care transformă conflictul depinde în mare parte de analiza și evaluarea pe care le face în legătură cu situația, precum și de așteptările acesteia vizavi de rezultatele acțiunii.

Diana Francis sugerează următoarea schemă.

<b>I. Stadiul inițial al conflictului (de la conflictul latent la formarea grupului și la dezvoltarea strategiei)</b>	
Rolurile partizane jucate de <i>părțile implicate în conflict</i>	activist, educator al propriului grup, promovarea propriului grup împreună cu alți deținători ai puterii și cu alte grupuri de opoziție, creator de legături (crearea de rețele), crearea de sprijin prin stabilirea unor potențiale contacte
Rolurile semi-partizane jucate de <i>părțile implicate în conflict</i>	creator de legături (dincolo de „frontiere“), educator public

Rolurile partizane jucate de <i>părțile terțe</i>	Agent al conștientizării, al resurselor (finanțe, informație), activist al solidarității, creator de solidaritate, lucrează împreună cu opoziția
Rolurile non-partizane (complet partizane) jucate de <i>părțile terțe</i>	creator de legături, educator public, observator al drepturilor omului, monitor
<b>II. Stadiul de confruntare al conflictului (conflict deschis)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roluri similare cu cele din stadiul inițial</li> <li>• Relevanța relativă a rolurilor individuale se poate schimba, rolurile de confruntare devin mai accentuate</li> </ul>	
<b>III. Stadiul de soluționare a conflictului (pregătirea pentru dialog, negocierea, până la găsirea unei soluții de soluționare pentru a conflictul)</b>	
Rolurile partizane ale părților implicate în conflict	Susținător, implicat în dialogul de pre-negociere, negociator
Rolurile semi-partizane ale <i>părților implicate în conflict</i>	Creator de legături pentru dialog, susținător al soluționării, creator de solidaritate, activist al soluționării conflictului, susținător/ /participant la procesele de soluționare a problemelor prin cooperare
Rolurile partizane ale <i>părților terțe</i>	(Aceste roluri nu mai sunt importante în acest stadiu pentru că înseși părțile implicate în conflict trebuie să își asume responsabilitatea pentru propriul viitor)
Rolurile non-partizane (complet partizane) ale <i>părților terțe</i>	Susținător al soluționării conflictului, susținător al proceselor, mediator, creator de legături, observator, moderator al proceselor de reconciliere
<b>IV. Stadiul de construcție al conflictului (după găsirea unei soluții pentru soluționarea conflictului, după încetarea violenței)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roluri similare cu cele din stadiul de soluționare</li> <li>• Relevanța relativă a rolurilor individuale se poate schimba, rolurile de cooperare câștigă importanță</li> </ul>	

Rolurile *semi-partizane ale părților implicate în conflict* sunt unice. În general, părțile implicate în conflict sunt partizane prin definiție. Cu toate acestea, anumiți actori din acest grup social sau politic adoptă o abordare focalizată pe **proces** în loc abordeze problema efectivă. Aceste roluri se numesc „semi-partizane”.

## EXERCİȚIU: DEFINIREA ROLURILOR PERSONALE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE TRANSFORMAREA CONFLICTELOR

Obiective:

Acest exercițiu îi va ajuta pe participanți să conștientizeze problemele care trebuie clarificate, pentru ca ei să poată înțelege ce roluri constructive să își asume în calitate de persoane care transformă conflicte ce doresc să se aplece asupra un conflict anume. Ei vor învăța să aplice teoria pe etape și pe roluri, în situații de conflict concrete.

Timp necesar:	90 de minute
Materiale:	Foi de flipchart, markere colorate
Acțiune:	<p>În plenară, formatorul selectează cazurile de conflicte sociale și politice cunoscute participanților și face o schemă a acestora pe flipchart. Se formează perechi, în funcție de cazurile de interes.</p> <p>Formatorul subliniază diferența dintre termenii partizan și nonpartizan/complet partizan (după Diana Francis). Extrem de folositoare în acest caz este o schiță gata pregătită pe flipchart.</p> <p>Se distribuie un chestionar și fiecare participant primește un exemplar:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce aspect al întregii situații doresc să abordez? Pe ce scară și la ce nivel se desfășoară conflictul? Este național sau local? Este politic, social, organizațional sau domestic?</li> <li>2. În ce stadiu se află conflictul în chestiune?</li> <li>3. Ce formă ar trebui să ia implicarea mea? Va fi o implicare directă sau indirectă? „Pacea” va fi scopul meu declarat, un efect secundar sau altceva, precum ajutor economic, educație sau asistență umanitară? Voi fi un educator sau voi acționa propriu-zis?</li> <li>4. Ce rol ar trebui să îmi asum: partizan, semi-partizan sau non-partizan? Sunt o persoană direct implicată în conflict sau nu? Ce rol aș putea să joc cel mai bine: al susținătorului, al creatorului de legături sau al mediatorului?</li> <li>5. La ce nivel ar trebui să lucrez? Cu ce fel de oameni? La nivel local, la nivel intermediar - persoane cu un anumit grad de influență - sau la nivelul superior al conducerii?</li> </ol> </div> <p><b>Aspecte de luat în considerare pentru a răspunde la aceste întrebări:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevoile situației.</li> <li>• Motivația, convingerile, valorile persoanei.</li> <li>• Abilitățile, capacitățile, resursele și influența persoanei.</li> <li>• Relația persoanei cu conflictul (de exemplu, interesele personale)</li> </ul> <p>Fiecare participant se gândește individual la rolul constructiv pe care ar dori să și-l asume în conflictul analizat. Rezultatele reflecției sunt discutate cu colegul de echipă. Discuția dintre colegii de echipă poate include și punerea sub semnul întrebării a alegerilor făcute de participanți. Rezultatele la care a ajuns fiecare echipă, precum și concluziile relevante ale discuției sunt raportate în plenară.</p> <p>Dacă teoria rolurilor constructive în transformarea conflictelor nu a fost destul de clar explicată, formatorul este nevoit să o clarifice.</p>
Observații:	<p>Formatorul poate sublinia importanța unei alegeri bine gândite înainte de intervenția într-un conflict. O persoană care nu se cunoaște pe sine nu le poate fi de mare ajutor altora. Dimpotrivă, din pricina propriei confuzii, această persoană poate complica și mai mult situația. Așadar, feedback-ul privind alegerea făcută de o persoană angajată în transformarea de conflicte constituie un instrument valoros de lucru între colegi, așa cum este el practicat în acest exercițiu.</p> <p>În ceea ce privește mărirea grupului de participanți, se pot forma sub-grupuri de interese.</p>

## Criteria și mandat

Chiar de la început, actorii trebuie să își înțeleagă foarte clar rolul pe care îl au în cadrul procesului de transformare a conflictului. În plus, persoanele care intervin în conflict trebuie să știe pe ce criterii să își bazeze acțiunile. Specialistul american în probleme de pace, Paul Wehr, a propus o serie de criterii pentru intervenția asupra conflictelor:

- *Accesibilitate*: Persoana respectivă are suficientă credibilitate pentru a se implica în conflict?
- *Posibilitatea soluționării*: Conflictul promite oare șanse de reușită, date fiind timpul, energia, abilitățile și fondurile persoanei care intervine?
- *Divizibilitate*: Poate persoana respectivă să intervină pe o singură problemă sau pe un singur segment care să fie mai accesibil?
- *Momentul intervenției*: Este prea devreme sau prea târziu? Oare părțile implicate în conflict „suferă îndeajuns” pentru a aprecia intervenția? Sau lucrurile au mers deja prea departe?
- *Alternative*: Non-intervenția presupune oare un risc mai mare decât intervenția, în ceea ce privește bunăstarea părților implicate în conflict și a celorlalți?

Înainte ca practicanții să elaboreze strategii de transformare a conflictelor, ei vor fi sfătuiți să examineze îndeaproape viziunea care stă la baza dorințelor și nevoilor lor de a interveni. Când intervenienților le lipsește o imagine clară a propriilor motive, există riscul ca intervenția lor să fie determinată mai degrabă de piața ofertelor decât de cerințele și nevoile reale ale regiunii în conflict. Intervenienții trebuie să dea dovadă de precizie și transparență în ceea ce privește propriul lor mandat.

Mandatul poate include informații privitoare la:

- Ce rol constructiv își asumă persoana respectivă?
- Pentru ce perioadă de timp se va implica?
- Ce îi dă dreptul să intervină (solicitarea unei părți sau a tuturor părților implicate în conflict, desemnarea prin lege, standarde general acceptate precum drepturile omului etc.)?
- Care va fi problematica sau segmentul conflictului pe care se va concentra?
- Alte informații legate de rol, metodă, relație.

## EXERCIȚIU: CRITERII PENTRU INTERVENȚII

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți conștienți de diferitele intervenții, de mandatul intervenienților și de credibilitatea lor în ochii părților implicate în conflict.			
Timp necesar:	45 de minute			
Materiale:	Cartonașe, markere, piuneze și panouri			
Acțiune:	Formatorul le oferă participanților materiale privitoare la mandat și la sursele credibilității intervenienților. După citirea acestor materiale, sunt clarificate toate nelămuririle. Formatorul pregătește apoi următorul tabel pe panou: conflict intervenienți mandat credibilitate			
	conflict	intervenienți	mandat	credibilitate
	Se dă un exemplu (de ex. conflictul pentru teritoriu dintre o comunitate și un proprietar de pământuri - intervenție a unei instituții mandatată să medieze/arbitreze la cererea uneia dintre părți - credibilitate prin competență dovedită).			
	Formatorul cere participanților câteva exemple concrete de intervenție nonviolentă în conflicte (scara poate varia de la interpersonal la internațional). Pentru fiecare caz în parte, este numit intervenientul. Apoi se discută pe marginea următoarelor întrebări:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce mandat au avut intervenienții? De unde anume l-au obținut?</li> <li>• Cum ați evalua credibilitatea intervenientului în fața diferitelor părți implicate în conflict?</li> </ul>			
	Punctele sunt trecute pe panou. Formatorul poate forma grupuri pentru a stimula discuția. La final, sunt rezumate principalele dificultăți și constatări.			



Observații:

Exercițiul oferă posibilitatea discutării următoarelor aspecte:

- Credibilitatea trebuie stabilită înaintea intervenției?
  - Cum poate fi păstrată credibilitatea pe parcursul intervenției?
  - Care sunt principiile transformării conflictului care joacă un rol crucial?
- Actorii intervenienți trebuie să își transpună viziunile în obiective operaționale și realizabile, care să formeze mai apoi baza elaborării unor strategii de intervenție eficiente. Cea mai bună metodă de clarificare a obiectivelor este analiza capacităților și a limitelor, a valorilor și a intereselor actorului/instituției interveniente, aplicate la problemele și nevoile relevante de transformare a conflictelor. Dacă obiectivele trebuie să fie clare, strategiile folosite pentru a atinge aceste obiective pot varia și vor fi cel mai probabil adaptate sau modificate de-a lungul procesului de transformare a conflictului.

## Formularea de opțiuni pentru intervenții

Conflictele nu sunt imposibil de soluționat în sine. Există o multitudine de modalități atât pentru partizanii conflictului cât și pentru persoanele ne-implicate direct de a preveni, limita sau transforma conflictele. Nu există o singură abordare valabilă pentru toate scenariile; anumite politici sunt eficiente în anumite circumstanțe, dar nu și în altele.

Eforturile de temperare și transformare a conflictelor nu sunt întotdeauna încununate de succes; acestea sunt riscante și uneori se dovedesc a fi chiar contraproductive. Deși este recomandabilă precauția în fața unor asemenea riscuri, o abordare temătoare și nesigură ar putea contribui prin ea însăși la eșecul unei intervenții. Cu siguranță, este nevoie de bună judecată și planificare în implementarea tuturor politicilor discutate aici. Așadar, o bună înțelegere a particularităților cazului, împreună cu examinarea atentă a tuturor opțiunilor disponibile ne ajută să decidem care politici și acțiuni, și în ce combinații, vor fi cele mai eficiente.

Identificarea opțiunilor constituie un pas esențial în procesul de soluționare a oricărui conflict, inclusiv a celor aparent imposibil de soluționat. Într-un scenariu de soluționare a unui conflict, odată ce toate părțile implicate în conflict au identificat problemele în discuție, acestea ar trebui să facă o listă sistematică a TUTUROR opțiunilor care le sunt disponibile pentru promovarea propriilor interese. Părțile ar trebui să ia în considerare opțiuni pe care nu le-ar alege în mod normal, întrucât acestea se dovedesc adesea a fi compatibile cu cele ale adversarului. Identificarea opțiunilor este fundamentală în toate stadiile conflictului. De exemplu, la începutul unui conflict, părțile trebuie să decidă dacă se angajează sau nu în respectivul conflict. Dacă hotărâsc să o facă, trebuie să se decidă asupra opțiunilor lor strategice și tactice, precum și asupra obiectivelor.

Anumite conflicte necesită intervenție externă pentru a putea fi transformate în mod constructiv sau pentru a fi soluționate. Intervenția în cauză poate lua diferite forme și poate fi *formală* sau *informală*. Probabil că cea mai cunoscută formă de intervenție este *medierea*, care presupune că o terță parte neutră (care poate fi un individ, o comisie, o organizație sau chiar o țară) va încerca să ajute părțile adverse să își soluționeze problemele într-o manieră mutual acceptabilă. Spre deosebire de *arbitri* sau de judecători, mediatorii nu au puterea de a impune o soluție sau o rezoluție a conflictului. Mai degrabă, ei ajută părțile să își clarifice interesele, nevoile și alternativele, într-un efort de a ajunge la o soluție prin *negociere*. De obicei, găsirea unei astfel de soluții este un proces extrem de dificil și de îndelungat - dacă acest proces ar fi unul ușor, atunci conflictul nu ar mai fi ne-soluționabil. În cazul conflictelor care nu au putut fi soluționate de luni sau chiar ani întregi, trebuie discutate și rezolvate o serie de probleme interrelaționate, adesea de către un număr mare de părți implicate. Din acest motiv, *medierea* reușită a *conflictelor* (dacă acest lucru e posibil) este o provocare demnă de luat în seamă.

Alte procese de intervenție sunt:

- *Evaluarea conflictului* - când o a treia parte intervine la solicitarea uneia sau mai multor părți

implicate în conflict, cu scopul de a evalua situația și de a formula o recomandare asupra celei mai bune modalități de acțiune.

- *Moderarea* - când o persoană din exterior intervine cu scopul de a îmbunătăți comunicarea dintre părți, de a le ajuta să examineze și să soluționeze problemele și să ia decizii.
- *Educația* - când una sau ambele părți sunt instruite cu privire la abilități noi sau îmbunătățite de evaluare a conflictului, cu privire la abilitățile de comunicare, de negociere sau de gestionare a conflictului.
- *Dialogul* - când un moderator discută împreună cu părțile despre chestiunile fierbinți, într-o manieră constructivă și pacifistă. Cu toate că abordările variază considerabil, majoritatea moderatorilor pun accentul pe crearea unor spații sigure de investigație amănunțită. De obicei, scopul este acela de a consolida înțelegerea reciprocă și nu de a găsi o soluție finală.
- *Ajungerea la un consens* - când mai multe părți colaborează cu un mediator și/sau cu un moderator pentru a găsi o soluție mutual acceptabilă în cazul unor dispute complexe, care implică numeroase părți.
- *Atelierele de soluționare a problemelor* - un proces informal în care părțile discută cu experți în domeniul conflictelor, în scopul de a identifica problemele și nevoile din conflict și de a folosi o abordare analitică pentru a identifica potențialele soluții.
- *Arbitrajul* - când o parte neutră ascultă argumentele tuturor părților și impune o hotărâre obligatorie, soluționând astfel conflictul.
- *Adjudecarea* - când disputa este soluționată de o instanță de judecată.
- *Martorii* - când oamenii pătrund pe scena conflictului urmărind și raportând evenimentele pur și simplu. Astfel, se poate atrage atenția asupra unei mari nedreptăți sau asupra unei încălcări a drepturilor omului. This can call attention to gross injustice or human rights violations, making it more costly to engage in such behaviour.
- *Cei care mențin pacea* se poziționează între taberele implicate în conflict pentru a le menține fizic la distanță.
- *Persoanele angajate în construirea păcii* se implică, de obicei, în conflict după încetarea ostilităților pentru a ajuta părțile să își reconstruiască viețile și relațiile. Scopul ultim este reconcilierea și normalizarea relațiilor.

## EXERCIȚIU: JOC DE ROL - FORMULAREA DE OPȚIUNI PENTRU INTERVENȚIILE ÎN CONFLICT

Obiective:	Exercițiul le va permite participanților să practice formularea de opțiuni de intervenție și să aplice teoria pe etape și roluri. Ei își vor exercisa, de asemenea, și abilitățile de comunicare.
Timp necesar:	3 ore
Materiale:	Flipcharturi, markere, cartonașe, panouri (opțional: articole de ziar)
Acțiune:	<p>Formatorul le explică participanților fundalul scenariului conflictual. Informația de fundal le este oferită participanților și în formă scrisă.</p> <p><i>Roluri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un reprezentant al guvernului de tranziție din ATONIA, dl. John Chrebra</li> <li>• Dl. Hessa Nistrow, membru al opoziției</li> <li>• Generalul Longago”</li> <li>• alt fost comandant local</li> <li>• D-na Helana Nistrow, comentator de la postul de televiziune ATONIA TV</li> <li>• Echipe de consultanță</li> <li>• Observatori</li> </ul> <p>Personajele locale alese se pregătesc individual pentru a-și juca rolurile. Patru perechi vor forma un singur grup. Ele vor funcționa ca echipe de consultanță care vor sugera posibile intervenții.</p> <p>După ce vor asista la simulare, observatorii vor elabora un raport. După</p>

	<p> timpul de pregătire, formatorul îi plasează pe actorii locali în camere diferite (sau în diferite colțuri ale unei încăperi mari), ca să nu se poată auzi unul pe celălalt . Observatorii sunt plasați în apropierea actorilor, dar la o oarecare distanță de aceștia pentru a nu influența interacțiunea lor. Simularea începe cu vizitarea actorilor de către consultanți. Întrucât există patru echipe diferite, acestea pot discuta cu câte un actor în același timp. Fiecare echipă de consultanță se întâlnește independent cu fiecare actor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicați rolul dumneavoastră și contextul general.</li> <li>• Ascultați actorii și obțineți informațiile necesare.</li> <li>• Evaluați informațiile pentru a putea formula sugestii de intervenție.</li> <li>• Mergeți înapoi la fiecare actor local și sugerați-i opțiunile pe care le considerați potrivite în acest caz, explicați-vă motivele.</li> <li>• După ce ați terminat, faceți o scurtă descriere pentru plenară, subliniind ce a mers bine, ce a fost dificil și care sunt opțiunile de intervenție pentru a sprijini transformarea constructivă și nonviolentă a conflictului.</li> </ul> <p>Observatorii și actorii se reunesc, discută pe marginea experiențelor pe care le-au avut împreună cu consultanții și își rezumă observațiile pentru a le putea raporta în plenară.</p> <p>În plenară, participanții ascultă aceste rapoarte. Formatorul face rezumatul învățămintele care au reieșit din această experiență. Se face reprezentarea grafică. În plenară sunt revizuite diferitele opțiuni propuse pentru intervenție și se dezvoltă o strategie pentru transformarea nonviolentă a situației conflictuale.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Ca o soluție alternativă, formatorul poate propune un caz real prezentat într-un ziar. Participanților li se cere apoi să joace rolul persoanelor reale implicate.</p> <p>Formatorul poate elabora - sau cere de la participanți - studii de caz similare care pot fi folosite în simulare. Dacă grupul lucrează pe un caz anume, această simulare poate fi utilă în elaborarea acțiunii.</p>

## Scenariu de simulare: ATONIA

Țara ATONIA se află în război civil de 10 ani. ATONIA este o țară înconjurată de uscat din toate părțile, cu o populație de 45 de milioane de locuitori. Agricultură și mineritul reprezintă principalele sale activități economice. Principalele bunuri exportate sunt cuprul și lâna. În ultimii zece ani, diferite grupuri s-au luptat pentru a obține controlul asupra guvernării și a resurselor naturale. În cele din urmă, a fost semnat un „Acord de Pace Atotcuprinzător” între guvernul de război și toate grupările rebele. Principalele prevederi ale acordului au fost încheierea unui armistițiu, retragerea grupurilor în regiunile specificate și pregătirea de alegeri generale sub supravegherea comunității internaționale. Toate părțile implicate în conflict, precum și reprezentanții opoziției neînarmate și ai societății civile și-au subliniat - cel puțin retoric - angajamentul pentru pace și cooperare într-un guvern de tranziție. Acordul a fost salutat de diplomați și de observatorii internaționali. Pe de altă parte, observatori mai critici au vorbit despre o pace fragilă între dictatori militari și de un risc ridicat de re izbucnire a conflictului, din cauza intereselor și ambițiilor încă nereconciliate ale semnatarilor.

Acum două săptămâni au izbucnit revolte în capitala ATONIEI. Tulburările au fost declanșate de niște polițiști care nu își primiseră salariul de mai multe săptămâni. Magazinele au fost jefuite; câteva clădiri și mașini din piața centrală încă mai ard . Numărul răniților și chiar al morților este încă necunoscut. În cele din urmă, armata a intervenit pentru a opri revoltele.

### Rolul A: DI. Vicepreședinte John Chrebra

ATONIA are un guvern de tranziție slab, care primește puțin sprijin din afara capitalei. Cauza

este una de natură istorică. Guvernul obține legitimitate prin alegeri, însă alegerile s-au caracterizat printr-o rată mare de absenteism. Guvernul este recunoscut pe plan internațional. Scandalurile frecvente și faptul că o serie de oficiali ai guvernului sunt acuzați de corupție de către presa internațională constituie, pentru unii, dovezi ale faptului că ATONIA mai are de parcurs un drum lung înainte de a obține stabilitatea. Alții le interpretează ca semne ale faptului că cei vinovați încep să fie trași la răspundere. Nimeni, spun ei, nu poate să facă abuz de puterea guvernamentală fără să se teamă de pedeapsă sau de dezaprobarea publică. Guvernul are o armată de aproximativ 11.000 de soldați în serviciu activ.

Comunitatea internațională își proclamă sprijinul pentru o pace durabilă bazată pe o guvernare democratică, însă nu deține coerența și voința politică de a impune schimbările radicale necesare în structura socială, politică și economică.

#### **John Chrebra:**

67 de ani, căsătorit, 4 copii, 6 nepoți. Este avocat, dar nu a profesat niciodată. Și-a petrecut toată viața pe scena politică. Conform regulamentelor din ATONIA, el ocupă aproape cea mai puternică poziție din țară. Însă situația reală îi temperează influența. În spatele puterii sale se află multă experiență și o rețea complexă de prieteni și protejați pe care o folosește la capacitate maximă. Deși de obicei este calm și prietenos, este capabil să se arate nemilos cu rivalii și dușmanii săi. Și-ar dori să ocupe o poziție și mai puternică decât cea actuală. Bineînțeles, el neagă acest lucru.

#### **Rolul B: Opoziția în Parlament - Reprezentantul SEBA: DI. Nistrow**

În mod tradițional, opoziția controlează jumătate din teritoriul țării. Influența acestui grup este din cauză că grupul este al doilea ca mărime etnică în ATONIA. Opoziția este criticată la nivel internațional din cauza afacerilor ilegale cu resurse naturale și din cauza unor încălcări ale drepturilor omului împotriva societății civile. Programul opoziției susține schimbările economice și sociale, comportamentul său este unul autoritar.

#### **DI. Nistrow**

50 de ani, recent căsătorit pentru a doua oară, 2 copii. Proprietar al uneia dintre cele mai mari companii din ATONIA. Provine dintr-o familie care a fost dintotdeauna implicată în afaceri și în politică. Tatăl său a fost de asemenea o figură foarte cunoscută în ATONIA. A moștenit poziția de președinte a unuia dintre partidele de opoziție, datorită reputației tatălui său. Este mândru de legăturile sale strânse cu poliția. Este considerat un reprezentant intransigent al partidului său. Scopul lui este de a obține cât mai multă influență, deși a declarat public că speră într-un viitor corect și mai bun.

#### **Grupul C: NEGAS - Reprezentant: „Generalul” Longago**

Grupul paramilitar NEGAS se bucură de un oarecare sprijin din partea guvernului și a armatei. Controlează o treime din țară, inclusiv resursele naturale. Este implicat în activități ilegale, lupte și recrutare de minori în scopuri războinice.

Câțiva dintre membrii de vază ai NEGAS sunt și membri ai Parlamentului, mai mult sau mai puțin recunoscuți ca atare în mod public.

În ultima vreme, NEGAS se bucură de o autonomie crescândă și este responsabil de majoritatea actelor de încălcare a drepturilor omului din țară.

#### **„Generalul” Longago**

37 de ani, văduv. În momentul izbucnirii războiului, era profesor la un liceu și toate speranțele i s-au spulberat când soția sa a fost ucisă la începutul războiului. A petrecut mulți ani fără a spera la mai bine și în cele din urmă a intrat în NEGAS după dispariția fratelui său.

Se spune că își datorează numirea în funcție relației personale cu ministrul.

**Societatea civilă - Reprezentant: D-na Helana Nistrow, comentator la postul de televiziune ATONIA TV**

48 de ani, divorțată, patru copii. A studiat fizica și a profesat ca lector universitar în ATONIA înainte de a începe să lucreze la stația de televiziune ATONIA TV, în momentul izbucnirii războiului. Nistrow și-a câștigat credibilitate internațională în trecut, prin studiile sale asupra unor aspecte ale războiului intern.

## ***CAPITOLUL ȘASE***

### ***INTERVENȚIA PRIN ACȚIUNE***

## INTRODUCERE

Acest capitol descrie ideea de bază a transformării conflictelor: abordarea nonviolentă a conflictelor. Această abordare propune o serie de acțiuni posibile care influențează în mod direct conflictele. Alese dintr-un număr mare de posibilități, aceste acțiuni sunt practice și la îndemâna tuturor celor care sunt promotori ai păcii și justiției. Categoriile și acțiunile sugerate sunt:

- Identificarea și diminuarea prejudecăților
- Conștientizarea și mobilizarea pentru schimbare
- Activități de lobby
  - Activități de lobby (de presiune)
  - Organizarea de campanii
  - Acțiunea directă nonviolentă
- Prevenirea
  - Prevenirea riscului de degenerare în violență a conflictului
- Menținerea unei prezențe
  - Protecția neînarmată
  - Monitorizarea și observarea
- Construirea încrederii

## Nonviolența ca formă de abordare a intervenției

Nonviolența este o abordare puternică și eficientă în vederea schimbării sociale, ce urmărește transformarea societății prin mijloace compatibile cu o lume corectă, justă și pacifistă. Strategia și tactica nonviolenței au fost folosite pentru a răsturna dictatori, pentru a pune capăt dominației coloniale, pentru a obține drepturi pentru muncitori, a pune capăt segregării, a proteja mediul și a rezista în fața războiului și a înarmării nucleare. Abordarea a fost încununată de succes într-o vastă serie de contexte culturale și regimuri politice, permițând participarea unui spectru social extrem de cuprinzător. Nonviolența se bazează pe ideea că puterea se câștigă prin cooperare și consimțământ și că fiecare dintre noi avem libertatea de a coopera sau de a ne înceta cooperarea cu instituțiile care ne guvernează. Abordarea recunoaște umanitatea opresorului și, cu ajutorul unor acțiuni principale, se opune răului fără a recurge la violență împotriva celui care face rău.

Justificările nonviolenței sunt în același timp principiale și pragmatice:

- Nonviolența, spre deosebire de metodele militariste, le permite aproape tuturor să participe: femei și bărbați, vârstnici, tineri și chiar copii - persoane la toate nivelele tradiționale de putere și slăbiciune.
- Nonviolența se bazează pe valori și principii atemporale naționale, culturale, umane și religioase - precum dragostea, înțelegerea, iertarea, grija, compasiunea, dreptatea, democrația, egalitatea, securitatea și conservarea.
- Nonviolența face apel la aceste valori și principii ale oamenilor și națiunilor.
- Nonviolența este mai puțin amenințătoare pentru cetățenii obișnuiți.
- În nonviolență, mijloacele sunt conforme cu scopurile - ele sunt scopurile în lucru.
- Nonviolența are capacitatea de a slăbi eficiența violenței statale și polițienești - arma supremă a celor care dețin puterea - și de a o transforma în avantajul mișcării.
- O politică clară a nonviolenței împiedică agenții instigatori să întrerupă sau să discrediteze mișcările prin promovarea violenței interne, a ostilității, a disensiunilor, a necinstei și a confuziei.

Nonviolența nu înseamnă pasivitate în fața nedreptății sau retragere din conflict. Angajamentul față de nonviolență necesită curajul de a înfrunta nedreptatea și de a accepta conflictul care izbucnește atunci când valorile universale valabile sunt încălcate de persoanele investite cu drepturi.

## Identificarea și reducerea prejudecății

Analiza conflictului va sublinia de multe ori atitudinile și imaginile negative pe care părțile implica-

te în conflict le au una vizavi de cealaltă. Dacă nu sunt recunoscute ca atare și abordate, acestea pot duce la comportamente discriminatorii reciproc, precum și la tensiune și animozitate crescândă. Dimensiunile relevante ale dinamicii conflictului sunt:

- Prejudecata - o părere gata formată asupra unui lucru, a unei persoane sau a unui grup, fără motive întemeiate și fără cunoștințe sau experiențe prealabile.
- Stereotipul - o imagine generalizată creată atunci când prejudecata împotriva unui anumit grup este atât de simplificată încât toți membri grupului respectiv sunt văzuți ca posedând anumite trăsături.
- Discriminarea - un comportament de obicei negativ care rezultă din prejudecata și stereotipurile legate de un anumit grup/grupuri. A discrimina *din punct de vedere social* înseamnă a face o *distincție* între *oameni* pe baza *clasei* sau a *categoriei* din care fac parte, independent de meritele lor individuale.

În societățile divizate etnic sau politic, astfel de atitudini negative pot fi transmise din generație în generație și perpetuate de liderii și instituțiile culturale și politice.

Inițiativațiile menite a ajuta indivizii și organizațiile să își identifice propriile prejudecăți și să găsească modalități de a le reduce încă dintr-un stadiu incipient pot preveni agravarea unui conflict.

## EXERCIȚIU: REDUCEREA PREJUDECĂȚII CA ACȚIUNE

Obiective:	Exercițiul le va permite participanților să își dea seama mai bine de propriile prejudecăți. Ei vor reflecta asupra reducerii prejudecăților ca acțiune și vor găsi modalități de punere în practică.
Timp necesar:	90 de minute
Materiale:	Foi mari de flipchart și carioci/markere colorate pentru fiecare
Acțiune:	<p>Formatorul oferă explicații legate de prejudecăți, stereotipuri și discriminare. Apoi formatorul le înmânează participanților următorul chestionar. Aceștia vor da răspunsurile în tăcere. Următoarele întrebări ajută la identificarea propriilor prejudecăți:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ce vârstă ați descoperit pentru prima oară că există grupuri diferite în societatea dumneavoastră?</li> <li>2. Ce v-au spus membrii familiei și ai comunității despre aceste alte grupuri? Dar despre propriul dumneavoastră grup?</li> <li>3. Faceți o listă cu grupurile - sociale, politice, etnice, religioase etc - pe care le agreeți în mod instinctiv, precum și cu cele pe care nu le agreeți. Ce concluzii puteți trage?</li> <li>4. Sunteți furioși pe propriul grup? Poate din cauza felului în care acesta tratează un alt grup?</li> <li>5. Răspunsurile la aceste întrebări vă oferă o imagine asupra prejudecăților pe care le-ați putea avea împotriva altor grupuri? Cum vă face să vă simțiți acest lucru?</li> <li>6. Ați dori să vă schimbați aceste atitudini? Ați încercat deja să o faceți? Cum anume?</li> </ol> <p>O altă etapă este examinarea elementelor detectate și observate care stau la baza prejudecății și discriminării. Formatorul cere exemple de la participanții care sunt dornici să își împărtășească reflecțiile și rezultatele. Următoarele întrebări sunt aplicate cazurilor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Există indivizi, organizații, instituții și structuri care induc și susțin prejudecata?</li> <li>• Ce se poate face pentru a face față acestor provocări?</li> </ul> <p>Cel mai probabil, urmează o discuție. Formatorul va dori să pună accentul pe conștientizare sau să găsească metode de a-i determina pe participanți să pună la îndoială prejudecata detectată.</p>



Observații:

Este important să ne reamintim că acest proces poate fi unul foarte neplăcut pentru participanți. Formatorul trebuie să ia în considerare dimensiunea emoțională și să acționeze cu mare grijă.

Poate fi extrem de folositor să căutăm exemple de discriminare în societate:

- Au oamenii aceleași șanse de angajare, indiferent de apartenența la un anumit grup sau de sexul lor?
- Au oamenii acces egal la justiție prin tribunale?
- Când identificați cazuri de tratament nedrept, există mijloace de a le face publice?
- Puteți găsi aliați pentru a lansa întrebări la nivelele decizionale?

## Conștientizarea și mobilizarea în vederea schimbării

Când este vorba despre un conflict care ia naștere din violență structurală, opresiune sau nedreptate, este posibil ca intervenția directă să nu fie cea mai eficientă metodă de a opera schimbarea necesară. Conștientizarea situației, mobilizarea aliaților și formarea de coaliții pot aduce presiune asupra celor care dețin puterea decizională.

Activitatea de lobby (presiune): implică abordarea directă a decidenților și a celor care au acces la ei. Uneori, acesta este un proces privat, oferindu-le astfel decidenților posibilitatea de a se răzgândi fără a-și pierde credibilitatea.

Organizarea de campanii: este o acțiune mai vastă. Scopul primar este crearea în rândul publicului larg a unui climat care să îi încurajeze sau să îi forțeze pe decidenți să își schimbe politicile. Adeseori, acest proces va include activitatea de lobby, susținută de presiunea publică. Campaniile pot fi foarte focalizate și practice. În mod normal, o campanie face apel la atitudini și opinii.

## EXERCIȚIU: METODOLOGII PENTRU ACTIVITATEA DE LOBBY ȘI ORGANIZAREA DE CAMPANII

Obiective:

Exercițiul îi va face pe participanți conștienți de anumite metodologii de bază pentru lobby și organizarea de campanii.

Timp necesar:

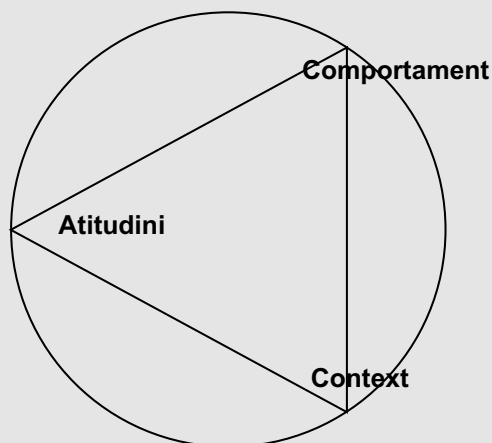
60 de minute

Materiale:

Cartonașe, markere, piuneze și panouri

Acțiune:

Formatorul pregătește următorul triunghi pe panou:



	<p>De obicei, o campanie face apel la atitudini și la opinii, pe când activitatea de lobby este menită să schimbe contextul și, implicit, comportamentul. Figura folosește triunghiul ABC pentru a ilustra punctul focal cel mai probabil al ambelor acțiuni într-o situație conflictuală.</p> <p>Formatorul cere participanților un exemplu. Apoi, în plenară, se formulează și se discută următoarele puncte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specificați foarte clar ce schimbări ați vrea să aibă loc.</li> <li>• Este posibil să formați un mic grup de persoane atașate de aceste idei? Eforturile individuale au mai puține șanse de a fi eficiente.</li> <li>• Identificați indivizii și grupurile pe care le considerați cel puțin deschise la această idee și în care vedeți posibili suținători.</li> <li>• Efectuați cercetări amănunțite pentru ca argumentele și dovezile să fie întemeiate, iar rezultatul propunerii clar?</li> <li>• Încercați să vă asigurați că nu există perdanți evidenti, îndeosebi în rândurile celor care iau deciziile relevante.</li> <li>• Acordați-vă timpul necesar pentru a construi o strategie.</li> <li>• Încercați să vă asigurați că informația care este favorabilă scopurilor dumneavoastră circulă printre cei pe care doriți să influențați; folosiți mijloacele mass media dacă este cazul.</li> <li>• Decideți-vă asupra timpului pe care îl veți consacra problemei. Și apoi evaluați impactul mai degrabă decât să vă lansați într-un proces de durată nedefinită și care ar putea avea un final demoralizator.</li> </ul> <p>Punctele sunt scrise pe panou. Formatorul poate forma grupuri pentru a simula discuțiile. La final, sunt rezumate principalele provocări și concluzii.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Acest exercițiu este foarte folositor ca temă de casă pentru participanți. Tema de casă poate fi un proces în cadrul căruia participanții înșiși sprijină sau încep activitatea de lobby sau de promovare în propriul lor mediu.</p>

## Acțiunea directă nonviolentă

Dacă părțile implicate în conflict, sau cel puțin una dintre ele, simt că vocea nu le este auzită sau că nu pot obține un răspuns, atunci există modalități de a aduce dialogul în plan public, pentru a crește nivelul de conștientizare al oamenilor și a obține sprijin. Există mai multe caracteristici ale acțiunilor directe nonviolente.

Protestul este expresia unei reacții relativ deschise la evenimente sau la situații: uneori în favoarea acestora, însă de cele mai multe ori împotriva lor. Protestatarii pot organiza un protest ca o modalitate de a-și face auzite public părerile și în mod forțat, cu scopul de a influența opinia publică sau politica guvernamentală. Exprimarea de sine poate, în practică sau în aparență, să fie restricționată de politica guvernamentală, de împrejurările economice, de ortodoxia religioasă, de structurile sociale sau de monopolul mediatic.

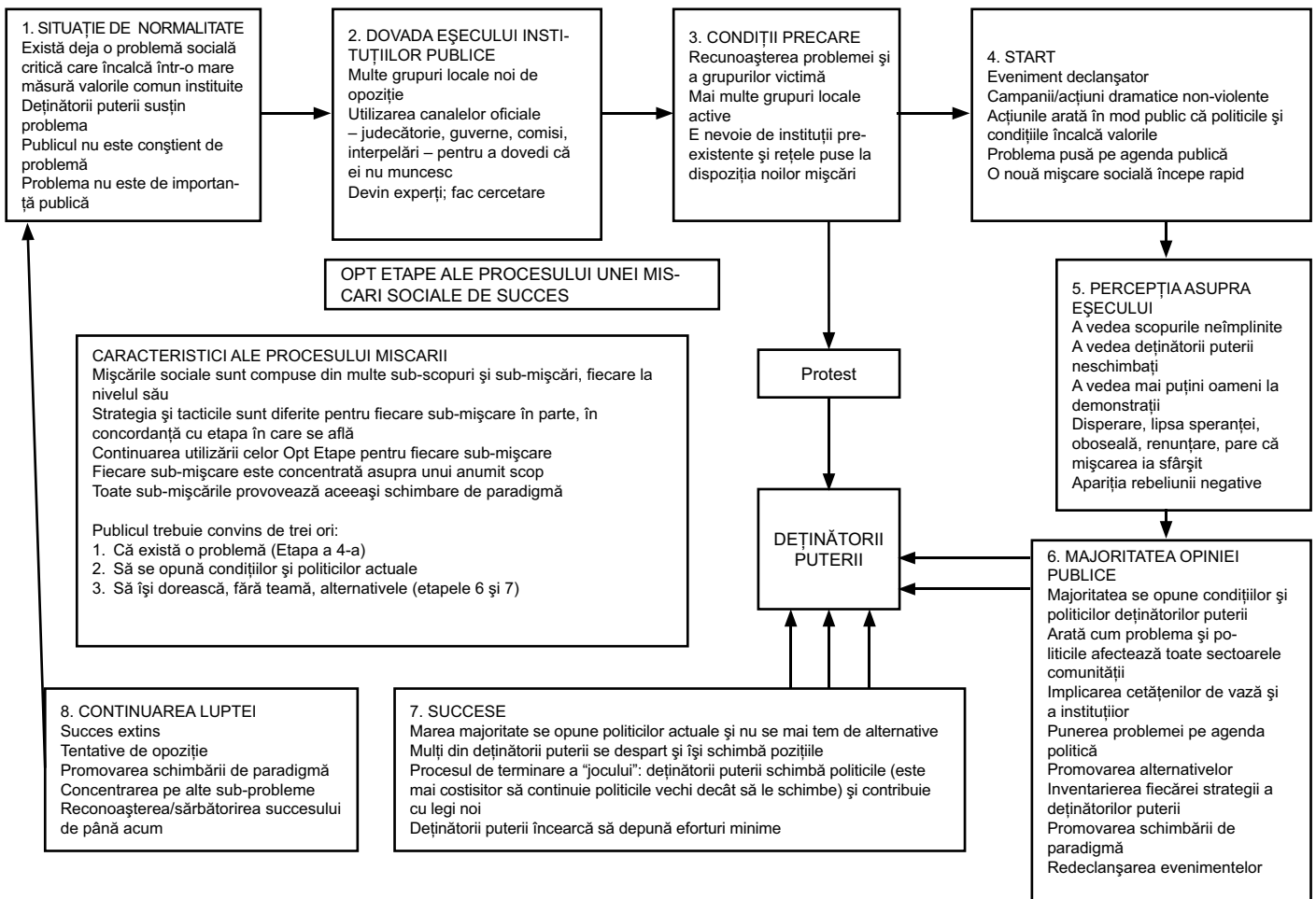
Non-cooperarea în acest context înseamnă refuzul de a lua parte la un anumit proces, structură sau activitate care este percepută a fi nedreaptă sau violentă. Boicoturile, refuzul de a pleca (de a părăsi pământurile), refuzul de a munci în condiții nedrepte, refuzul de a plăti taxa pentru menținerea armatei, obiecția principială la îndeplinirea serviciului militar. Non-cooperarea înseamnă a exercita presiune prin ruperea unor relații și prin refuzul de a îndeplini anumite roluri, cu scopul de a atinge un scop anume.

Un tip înrudit de acțiune directă nonviolentă este ceea ce Ghandi numea „program constructiv”. Acțiunea implică distanțarea de un sistem nedrept sau violent și crearea de instituții alternative, spre exemplu instituirea unor structuri civice proprii.

Nesupunerea civilă presupune refuzul activ de a respecta anumite legi, cerințe și ordine ale unui guvern sau ale unei puteri de ocupație, fără a recurge la violența fizică. S-ar putea spune că este vorba de compasiune sub forma unui dezacord respectuos. Nesupunerea civilă a fost folosită în mișcările de rezistență nonviolentă din India (campaniile de bunăstare socială ale lui Gandhi și campaniile menite a accelera procesul de independență față de Imperiul Britanic), în Africa de Sud în lupta anti-apartheid și în Mișcarea pentru drepturile civile din S.U.A.

Următoarea secțiune introduce un cadru care ajută la planificarea acțiunilor nonviolente complexe - mișcările sociale: Planul de acțiune al mișcărilor elaborat de Bill Moyer le oferă activiștilor un instrument practic, detaliat și analitic pentru organizarea mișcărilor sociale centrate pe probleme naționale și internaționale, precum energia și armele nucleare, drepturile civile și drepturile omului, democrația și dreptatea, apartheid-ul sau responsabilitatea ecologică. Planul descrie opt etape prin care trec, în mod obișnuit, mișcările sociale pe parcursul anilor sau al deceniilor. Pentru fiecare stat, Planul descrie rolul jucat de public, de deținătorii puterii și de mișcarea însăși. El le oferă organizatorilor o hartă a drumului lung parcurs de mișcările de succes, care îi ajută să își conducă mișcarea pe calea cea bună.

Majoritatea mișcărilor sociale nu se află într-un singur stadiu. Mișcările au de obicei multe solicitări de schimbare a politicilor, iar eforturile depuse pentru fiecare cerere în parte se află în stadii diferite. Pentru fiecare dintre cerințele sau obiectivele majore, Planul le permite activiștilor să evalueze mișcarea și să identifice stadiul în care se află; să identifice succesele deja obținute; să elaboreze strategii, tactici și programe eficiente; să stabilească obiective pe termen scurt și pe termen lung; și să evite capcanele cele mai des întâlnite.



Mișcările sociale nu se încadrează perfect în cele opt stadii ale Planului și nici nu le parcurg într-un mod liniar. Mișcările sociale sunt mai dinamice. Mișcările se caracterizează printr-un număr de cereri diferite, iar efortul depus pentru fiecare solicitare în parte este diferit în fiecare stadiu al Planului. Când mișcările reușesc aprobarea unei cereri, ele se concentrează pe obținerea unei alte cereri, aflate într-o etapă inferioară.

În fine, trebuie spus că Planul este doar un model teoretic, elaborat pe baza unor experiențe anterioare. Realitatea socială nu se va încadra niciodată perfect și nici nu va parcurge stadiile în manieră liniară și domoală sau exact în maniera prescrisă. Scopul Planului este de a le oferi activiștilor speranță și putere, de a crește eficiența mișcărilor sociale și de a combate descurajarea care contribuie adeseori la epuizarea individuală, la renunțare și la eșecul mișcărilor sociale.

Mișcările sociale își au sursa de putere în populația supărată, motivată și în fierbere, care se pune în mișcare. Acest lucru se întâmplă atunci când oamenii văd că valorile, credințele și interesele lor cele mai profunde sunt încălcate pe nedrept, iar populației i se oferă, pe lângă speranța că schimbarea poate avea loc, și mijlocul de a acționa.

Bill Moyer își bazează schema pe ideea că membrii civili ai societății au sau își asumă diferite roluri.

### **În rolul cetățenilor, activiștii**

- Prezintă și susțin o viziune universală a unei societăți bune și democratice
- Dau legitimitate mișcării în ochii cetățenilor obișnuiți
- Ajută mișcarea să reziste la eforturile de discreditare din parte celor care dețin puterea
- Reduce posibilitatea manifestării de atitudini și acțiuni violente în interiorul mișcării

### **În rolul rebelilor, activiștii**

- Introduc probleme pe agenda socială a societății prin acțiuni dramatice, nonviolente
- Introduc probleme pe agenda politică
- Arată cum instituțiile și deținătorii oficiali ai puterii înșeală încrederea publică prin cauzarea și perpetuarea problemelor sociale critice
- Obligă societatea să își gestioneze problemele
- Reprezintă avangarda democratică și socială a societății
- Promovează democrația

### **În rolul agenților schimbării, activiștii**

- Promovează democrația civică
- Sprijină implicarea unui număr mare de oameni în procesul de abordare a unei probleme sociale specifice
- Redefinesc problema
- Promovează un nou consens majoritar de ordin social și politic, care favorizează soluțiile pozitive
- Promovează principiile democratice și valorile umane într-un sistem deschis
- Dezvoltă mișcarea majorității
- Sprijină dezvoltarea de coaliții
- Contracarează acțiunile deținătorilor puterii
- Ghidează societatea pe calea de la reformă la schimbare socială, promovând o schimbare de paradigmă

### **În rolul reformatorilor, activiștii**

- Transmit analizele și obiectivele mișcării către instituțiile și indivizii de la putere
- Depun eforturi parlamentare și legale - lobby, referendumuri
- Încearcă să creeze și să extindă aria de aplicare a legilor și politicilor
- Acționează ca mecanisme de pază pentru a se asigura că noile legi și politici sunt consolidate și puse în aplicare
- Mobilizează mișcările de opoziție cu scopul de a contrabalansa efortul conservator
- Cultivă și sprijină activismul local

Diversele roluri sunt extrem de importante fiecare, în momente diferite, deoarece duc la acțiuni diferite.

## EXERCIȚIU: ACȚIUNEA DIRECTĂ NONVIOLENTĂ

Obiective:	Participanții exersează Planul de acțiune pentru mișcări sociale, conceput de Bill Moyers ca instrument analitic. Acest instrument îi va ajuta să identifice etapa în care se află o mișcare socială și figurile-cheie cu rolurile lor diferite, să își examineze propria muncă și strategie, să identifice strategii adecvate pentru a influența mișcarea socială și să identifice potențiali parteneri de cooperare în diferite etape.
Timp necesar:	120 de minute
Materiale:	Foi de flipchart, cartonașe, piuneze și panouri, markere
Acțiune:	<p>Formatorul explică obiectivele acestui exercițiu și scopurile instrumentului. Formatorul descrie, de asemenea, cele patru roluri posibile ale activiștilor, vezi mai jos.</p> <p>(Este foarte util ca figura și detaliile rolurilor să fie desenate de dinainte pe un panou sau pe un flipchart). Formatorul moderează o discuție pe marginea unui caz de conflict, ales de participanți. Punctele discutate sunt reprezentate grafic, rezumate etc. cu ajutorul structurii Planului lui Bill Moyer.</p> <p>Iată câțiva pași după care s-ar putea ghida discuția:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificați etapa în care a ajuns mișcarea socială</li> <li>• Identificați organizațiile, instituțiile și indivizii cu roluri importante în fiecare etapă</li> <li>• Introduceți-vă propria organizație/pe dumneavoastră ca individ în etapa (etapele) relevante</li> <li>• Identificați diferitele roluri și tehnici folosite în fiecare etapă</li> <li>• Discutați asupra contribuțiilor pe care le puteți face dumneavoastră/organizația dumneavoastră, ce tehnici veți putea introduce</li> </ul> <p>Dacă sunt prezenți participanți din organizații diferite, discuția poate deveni foarte utilă pentru stabilirea unor puncte de lansare a cooperării sau a acțiunilor concertate, în vederea transformării conflictelor.</p> <p>La final, formatorul face rezumatul concluziilor.</p>
Observații:	<p>Opțional, exercițiul se poate desfășura în grupuri de interes, în care participanții evaluează diferite exemple. După care, urmează o prezentare în plenară și o discuție.</p> <p>De asemenea, ar putea fi folositor să se descrie și să se discute despre barierele care au stat în calea interpretării efective a celor patru roluri. Mișcările sociale se confruntă cu dificultăți - acesta este un fapt comun care trebuie recunoscut înainte de a începe mișcarea socială.</p> <p>Dacă grupul nu poate oferi un exemplu, formatorul trebuie să aibă unul gata pregătit.</p>

## Evitarea degenerării conflictului în violență

Intervenția este o acțiune directă, conștientă, întreprinsă într-o situație de conflict cu scopul de a opera o schimbare în bine. Ce anume face ca un conflict să degereze din ostilitate în violență? Se poate oare anticipa? Dacă posibilitatea degenerării devine o probabilitate, există ceva care ar putea bloca degenerarea conflictului?

Experiența ne arată că un conflict, abordat corespunzător, poate constitui un motor de schimbare pozitivă. În etapa confruntării, a rezultatelor și în etapa post-conflict, eforturile de prevenire sunt mai dificile, date fiind experiențele persoanelor implicate. Când acestea sunt implicate în procesul de schimbare a relațiilor și de stabilire a încrederii, un simplu incident poate fi luat foarte ușor ca dovadă că încrederea nu este posibilă.

Evitarea degenerării conflictului în violență este o strategie folositoare cu scopuri limitate. Nu reprezintă un scop în sine și trebuie să se deruleze într-un context mai larg. Necesită o analiză și o înțelegere contextuală a aceluși conflict anume, a părților implicate, a actorilor, a forțelor. Trebuie identificate tiparele și etapele conflictului în cauză, indicatorii diferitelor etape, mecanismele și structurile existente precum și cele necesare pentru soluționarea unei probleme. Este nevoie de un proces care să permită planificarea și elaborarea acțiunilor adaptat la situațiile ce necesită gândirea creativă de noi modalități de abordare a lucrurilor.

- Se pot crea indicatori care să determine felul în care un conflict intensifică sau reduce forțele distructive. Glasl a elaborat un model în nouă trepte pentru fenomenele de escaladare a conflictului. În plus, lista următoare numește mai mulți indicatori care pot varia în funcție de situație.
- Lipsa reprezentării: oamenii doresc să fie reprezentați de cei pe care îi aleg. Dacă există un grup care nu este reprezentat în mod acceptabil, orice încercare de a implementa decizii care afectează ale grup în mod direct pot înrăutăți cu ușurință conflictul.
- Tensiune socială și politică: neîncrederea și stânjeneala dintre grupurile implicate se pot manifesta printr-o varietate de comportamente care indică faptul că un grup nu se simte în largul său sau se simte ofensat.
- O neîncredere aparentă în structurile existente de justiție și securitate demonstrată printr-o reticență de a apela la aceste structuri și o preferință pentru „justiția” privată, precum răzbunarea.
- Exprimarea repetată a unor doleanțe din partea aceluiași grup, doleanțe care par a nu fi auzite sau luate în considerare.
- Existența unor actori care nu comunică cu restul societății, fie pentru că se auto-exclud fie pentru că sunt excluși.
- Creșterea numărului de incidente de conflict public, creșterea numărului de incidente violente, creșterea numărului de cazuri de hărțuire.

## **Câteva mecanisme comune pentru prevenirea violenței**

Strategiile preventive bune împletesc tradiționalul cu modernul. Inițiativele de succes fac apel la o varietate de mecanisme, printre care:

- Alcătuirea unui grup de oameni din toate taberele conflictului, care să includă, spre exemplu, reprezentanți ai tuturor grupurilor etnice sau ai clanurilor, ai guvernului local, ai forțelor de securitate, ai clerului și ai conducătorilor comunității.
- Trimiterea unor persoane de încredere pe post de emisari.
- Invitarea persoanelor de încredere să intervină în vederea creării unui spațiu de dialog.
- Folosirea ritualurilor pentru a-i uni pe oameni prin accentuarea valorilor și viziunilor comune.
- Folosirea structurilor sau grupurilor existente care se bucură de respect, fie așa cum sunt, fie modificate în scopurile transformării conflictului.
- Folosirea prudentă a publicității pentru a sublinia nevoia de acțiune urgentă

## **Câteva metode de a evita degenerarea conflictului în violență**

E puțin probabil ca o structură, un mecanism sau o acțiune specifică să funcționeze în afara propriului context. Cu toate acestea, există modele care sugerează anumite funcții ce trebuie luate în considerare atunci când se elaborează o strategie pentru împrejurări noi.

- Câteva exemple des întâlnite ale factorilor ce trebuie luați în considerare sunt listate mai jos. Acestea trebuie abordate într-un fel sau altul, dar nu neapărat de către un singur actor.
- Investigarea incidentelor pentru a clarifica cine este implicat și ce s-a întâmplat în realitate.
- Controlarea zvonurilor cu scopul de a îndrepta neînțelegerile și a corecta relațiile răuvoitoare.

- Moderarea dialogului cu fiecare tabără în parte și naveta permanentă de la o parte la alta.
- Demonstrarea solidarității, prin vizite și dialog cu persoane din toate taberele conflictului - în-deosebi cu cei care au suferit și cu cei care sunt acuzați.
- Construirea încrederii între taberele implicate conflict.
- Încurajarea reconcilierii: aducerea împreună a adversarilor cu scopul de a recunoaște greșelile trecute și de a pune bazele unor relații pe termen lung.
- Efortul de a pretinde părților să garanteze că astfel de incidente nu vor mai avea loc.
- Efortul de a pretinde părților să ofere reparații, restituții, compensații: ca angajament de schimbare comportamentală, precum și de despăgubire a pierderilor.
- Vindecarea: fizică, emoțională, psihologică și spirituală.
- Modificarea structurilor și a sistemelor, în așa fel încât să nu se mai repete aceeași problemă.
- Inițiativele reușite inventează procese și structuri noi în vederea abordării anumitor probleme, precum dezvoltarea de mecanisme regionale. Creativitatea este esențială, atât pentru identificarea posibilelor zone problematice cât și a soluțiilor.

## EXERCIȚIU: PREVENIREA ESCALADĂRII CONFLICTULUI

Obiective:	Exercițiul îi va ajuta pe participanți să conștientizeze strategiile aplicate în scopul reducerii violenței, într-o situație dată.
Timp necesar:	180 de minute
Materiale:	Cartonașe, piuneze și panouri
Acțiune:	<p>Formatorul începe cu o introducere în problematica violenței și a metodelor posibile de a contracara violența într-o manieră nonviolentă. Numeroase instrumente ale transformării conflictelor sunt legate de acele etape ale conflictului în care e posibilă negocierea sau cel puțin o anumită formă de dialog. Nu este însă întotdeauna cazul. În ultimul deceniu, s-au făcut cercetări și evaluări privind tehnicile nonviolente de intervenție în situații conflictuale violente (conflict cu escaladare puternică). Iată câțiva pași generali ce pot fi urmați în momentul intervenției asupra unui conflict violent, ce a escaladat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza conflictului</li> <li>• Înțelegerea modelului escaladării (de ex. etapele de escaladare concepute de Glasl)</li> <li>• Înțelegerea și identificarea indicatorilor escaladării (caracteristici societății și conflictului)</li> <li>• Identificarea mecanismelor existente de prevenire sau control al violenței, modul de utilizare și limitele acestora</li> <li>• Clarificarea rolului intervenientului (capacități, motivații, preocupări, interese)</li> <li>• Planificarea acțiunii adecvate, având în vedere că obiectivul este elaborarea unui proces constructiv (nu neapărat a unei soluție!)</li> <li>• Formularea creativă de metode noi.</li> </ul> <p>Este important să înțelegem caracterul violenței. (Acesta ar putea fi un moment propice de a aduce în discuție violența personală, structurală și culturală în viziunea lui Galtung). Ar trebui analizate detaliat și în profunzime următoarele aspecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violența este un simptom al conflictelor (mai precis, care este conflictul care generează violența și cum anume)</li> <li>• Violența este o modalitate de abordare a conflictului (De ce părțile implicate în conflict aleg să recurgă la violență? Care le sunt alternativele?)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violența este o metodă non-constructivă (În acest caz, de ce se regurgite totuși la ea?)</li> <li>• Violența este un element care contribuie la escaladare (Cum anume duce violența la escaladarea conflictului? În interesul cui anume?)</li> </ul> <p>Mai departe, formatorul prezintă un studiu de caz despre un conflict violent (spre exemplu conflictul în care este implicată minoritatea din Dagestan, vezi mai jos).</p> <p>Apoi, participanții țin discuții în grup (sunt organizați în grupuri mari care pentru pasul 1 se împart în sub-grupuri) și fac jocuri de rol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se discută propunerilor de strategii pentru contracararea violenței, pe baza analizei studiului de caz.</li> <li>2. Se fac jocuri de rol mimând întâlniri cu actori precum protagoniștii locali; înțelegerea motivațiilor, temerilor, intereselor acestora.</li> <li>3. Se definește rolul posibililor intervenienți.</li> <li>4. Se simulează pe roluri a moderarea unui acord local (moderatori, șeful poliției, liderii și reprezentanții partidelor).</li> <li>5. Se face evaluarea jocurilor de rol, se discută rezultatele obținute și posibilitățile viitoare</li> </ol> <p>În timpul evaluării formatorul poate aduce în discuție problemele frecvente cu care se confruntă cei care lucrează în domeniul conflictelor, referitor la moderarea unor astfel de întâlniri. Provocările cele mai des întâlnite sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrarea asupra informațiilor și a „adevărului”: ce s-a întâmplat cu adevărat? Cine ce a făcut? Cine are dreptate? Mai bine: insistați asupra opțiunilor, a viitorului!</li> <li>• Concentrarea asupra faptelor: accent pe partea tehnică. Mai bine: concentrați-vă asupra relațiilor!</li> <li>• Concentrarea asupra soluțiilor: tendința de a formula propuneri, dorința de a-i împinge pe adversari să facă ceva. Mai bine: concentrați-vă asupra proceselor!</li> </ul>
<p>Observații:</p>	<p>După jocul de rol, pentru a discuta mai în profunzime, ar putea fi utilă prezentarea următoarelor tehnici. Instrumentele sunt menite a stimula creativitatea.</p> <p>Controlul violenței (pe termen scurt, efect limitat):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “martorii incomozi” (persoane/organizații eminente)</li> <li>• prezență și însoțire națională/internațională</li> <li>• consultare informală (ascultare, navetă diplomatică)</li> <li>• linii telefonice locale de urgență</li> <li>• interpunerea unor lanțuri umane</li> <li>• verificarea zvonurilor</li> <li>• adunări de rugăciune în public</li> <li>• declarații din partea persoanelor ce se bucură de respect</li> <li>• marșuri de pace prin zonele afectate</li> <li>• postul, de ex. a ține post cu rândul (nu greva foamei) · prezența permanentă a maselor</li> </ul> <p>Multe dintre aceste metode funcționează întrucât, în ochii unui făptaș, ele minimalizează câștigul de pe urma folosirii violenței și maximizează dezavantajele. Altele consolidează în mod public normele și valorile opuse violenței. Alte metode menționate sunt soluțiile fizice sau crearea unei atmosfere favorabile abordărilor nonviolente.</p> <p>Prevenirea (re-)emergenței violenței (abordare pe termen mediu):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocierea unui cod de conduită (la nivel înalt)</li> <li>• Negocierea acordurilor locale (crearea zonelor de pace, demonstrarea faptului că imposibilul este posibil)</li> <li>• Monitorizarea conduitei și a acordurilor</li> </ul>



- Dezvoltarea presiunii publice (campanii nonviolente, nesupunere civilă)
- Comisii locale de pace
- Misiuni de investigație a faptelor și echipe de verificare
- Repararea prejudiciilor din trecut
- Consultarea informală a părților terțe (avansarea spre dialog)
- Crearea de rețele internaționale și conștientizare
- Ateliere de soluționare a problemelor cu actori de la nivelul intermediar
- Lobby

De multe ori nu este posibilă evaluarea completă a efectelor pe care le poate avea fiecare metodă în parte. Dar chiar și în cazul unor potențiale eșecuri, trebuie făcute eforturi și întreprinse acțiuni. Evaluarea și adaptarea strategiilor sunt cruciale. Totuși, nu putem subestima nici importanța funcției de mediere a activității constante de pace într-o anumită zonă, deși evaluarea raportului cauză-efect poate fi dificilă. Acest lucru se datorează faptului că reducerea violenței sau chiar prevenirea escaladării violenței constituie în general un non-eveniment (spre deosebire de violența deja existentă care este foarte vizibilă).

Încercarea de a modifica tiparele violente (termen lung, vizează cauzele primare):

- Înfăptuirea conștientizării publice și a participării în viața politică
- Instruirea conducătorilor politici de la toate nivelurile
- Implicarea mijloacelor mass media și crearea unui rol constructiv pentru ele în cadrul conflictului
- Reforma poliției
- Instruirea poliției pe probleme de drepturile omului și de conflict · Boicotul consumatorilor
- Implicarea comunității de afaceri
- Instruire la nivelul de tip „grassroots” cu scopul de a oferi alternative la violența în conflicte

## STUDIU DE CAZ: PREVENIREA VIOLENȚEI ÎN DAGESTAN

În Dagestan, minoritatea cecenă nu este văzută cu ochi buni de către majoritatea populației. Din motive istorice, ei sunt considerați, de multe ori pe nedrept, țapi ispășitori pentru numeroase probleme din Dagestan. În 1999, pe măsură ce tensiunea creștea, într-un sat au fost arse 20 de case aparținând unor ceceni. În aceeași perioadă, în Dagestan circula o foaie volantă care îndemna populația să îi atace și să îi ucidă pe ceceni oriunde i-ar găsi. Un ONG local a sesizat semnele unui val de violență împotriva cecenilor, precum și o posibilă ripostă violentă a acestora. A încercat, fără succes, să implementeze acțiuni guvernamentale care să stopeze această tendință. ONG-ul respectiv era membru al unui grup de lucru sponsorizat de UNHCR, pe probleme de gestiunea și prevenirea conflictelor pentru fosta Uniune Sovietică, având membri ONG-uri din toată regiunea. ONG-ul le-a cerut reprezentanților grupului de lucru să scrie urgent guvernului din Dagestan. În scrisoare, ei au specificat: „Noi sprijinim Guvernul Federal al Rusiei în acțiunile sale împotriva cecenilor din Rusia, în lumina activităților teroriste recente din Moscova. Cu toate acestea, suntem conștienți de violența nejustificată îndreptată împotriva cecenilor în țara noastră. Ne-a fost adusă la cunoștință existența unei foi volante care amenință cu distrugerea întregii populații cecene. Dacă permiteți ca lucrurile să evolueze în această direcție, lumea întreagă va afla și vă va condamna din această cauză.”

Câțiva membri ai grupului de lucru au refuzat să semneze scrisoarea întrucât au considerat că era prea favorabilă acțiunilor Guvernului Federal care plănuia în acel moment să invadeze Cecenia.

La o zi după primirea scrisorii, un ministru al guvernului din Dagestan a apărut la televizor. El a declarat că guvernul nu fusese până atunci la curent cu existența foi volante și nici cu gravitatea

violențelor. A condamnat violența împotriva cecenilor și a subliniat faptul că guvernul i se opune total. În consecință, valul crescând de violențe s-a oprit, cel puțin temporar.

ONG-ul din Dagestan a contactat imediat comitetul pentru tineret. Împreună au organizat o echipă de voluntari, constând din grupuri etnice și comunități diferite. Voluntarii au adus materiale în satul unde fuseseră arse cele 20 de case. Au reconstruit acoperișurile și au înlocuit ferestrele. *Din: Working on conflict - Skills and Strategies for Action, Zed Books, Londra, 2000*

## Mentținerea unei prezențe

Munca în domeniul transformării conflictelor poate fi periculoasă pentru cei implicați dacă este vorba despre o zonă de tensiune. O contribuție utilă pe care o poate aduce ocazional o persoană ne-implicată direct este de a oferi o protecție activiștilor locali și militanților în domeniul păcii și al drepturilor omului, venind să trăiască alături de ei și însoțindu-i în munca și în alte aspecte ale vieții lor. Este o manieră non-intervenționistă de a acționa. Persoanele ne-implicate direct nu încearcă să influențeze situația în mod direct, impunând propria agendă. Prin prezența lor, ei intenționează să creeze un spațiu sigur pentru ca activiștii locali sau organizațiile locale să își facă treaba.

### Considerații

În mod evident, acesta este un domeniu de lucru sensibil și necesită planificare detaliată de dinainte.

Trebuie să avem în vedere următoarele:

- Contextul este crucial. Contează mai ales în cazurile în care guvernele sau forțele implicate se bucură de un anumit nivel de recunoaștere internațională și, în consecință, se tem să nu își păteze reputația.
- Este important să deținem informații actualizate asupra zonei în care vor fi trimise escorte.
- Este obligatorie maturitatea persoanei care va asigura escorta.
- Înainte de pătrunderea în zona de conflict este nevoie de instruire specială.
- Escortele trebuie să respecte un cod de conduită elaborat în funcție de nevoile unui anumit context.
- Escortele se desfășoară în deplină colaborare și după consultarea prealabilă cu activiștii sau cu organizațiile individuale care sunt escortate.
- Mecanismele de rezervă sunt vitale în cazul în care lucrurile nu se desfășoară așa cum era prevăzut. Trebuie să existe un sistem de bază competent care să reacționeze rapid și pe o arie mai extinsă.

Ca și în cazul intervențiilor, protecția neînarmată este o opțiune valabilă doar în anumite împrejurări. Dacă această strategie nu este eficientă, se recurge la altele pentru a oferi protecție celor sub amenințare.

## EXERCIȚIU: MENȚINEREA UNEI PREZENȚE, ESCORTA NEÎNARMATĂ

Obiective:	Exercițiul le va permite participanților să practice protecția neînarmată. Ei vor deveni conștienți de complexitatea sarcinii.
Timp necesar:	24 de ore
Materiale:	--
Cursul acțiunii:	Formatorul explică exercițiul. Se pune accentul pe seriozitate și pe factorul de timp; exercițiul se va desfășura fără nici o întrerupere.

	<p>Participanții se împart în perechi. Dacă numărul participanților este impar, formatorul poate sugera ca una dintre echipe să aibă trei membri. Membrii perechilor hotărăsc care dintre ei va fi responsabil cu menținerea prezenței. Cealaltă persoană joacă rolul individului care are nevoie de escortă. Se pot discuta de mai înainte următoarele considerații de principiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce anume ar trebui garantat? Viața, sănătatea, libera mișcare?</li> <li>• Cum pot fi contracarate obiecțiile?</li> <li>• Ce se întâmplă în timpul nopții?</li> </ul> <p>După 24 de ore, exercițiul este evaluat. Formatorul face o schiță a principalelor aspecte ale procesului de învățare. Urmează o discuție despre principiile escortării neînarmate.</p>
Observații:	<p>Formatorul nu trebuie să aducă în discuție subiecte critice. Acest exercițiu este foarte delicat în sine.</p> <p>Această sarcină se desfășoară în paralel cu altele. Provocarea pentru participanți este de a se concentra asupra sarcinii timp de o zi și o noapte în timp ce sunt ocupați și cu alte lucruri. Concluzia ar fi că menținerea unei prezențe constituie o slujbă cu normă întreagă.</p>

## Monitorizarea și observarea

Monitorizarea și observarea sunt acțiuni întreprinse de cei implicați în conflict cu scopul de a se menține pe ei înșiși și pe alții informați în legătură cu schimbările de situație. Acești monitори țin evidența evenimentelor într-o situație tensionată și își raportează observațiile unei instanțe centrale sau, posibil, presei. Această tehnică este cel mai des folosită în etapa confruntării, când emoțiile se dezlănțuie dar când încă se mai poate exprima public nemulțumirea, sau ca o modalitate suplimentară de a reduce tensiunea. Monitorizarea poate ajuta la prevenirea escaladării violenței, arătându-le celor care ar putea recurge la forță că vor fi văzuți și chiar trași la răspundere pentru acțiunile lor. În plus, demonstrând preocupare și interes pentru respectiva situație, monitorii pot contribui la crearea unui climat favorabil schimbării.

Este important să ne raportăm la un cod de conduită, ținând cont de următoarele standarde:

### Asigurarea acurateței:

- Distingeți între sursele de prim rang și cele de rangul al doilea.
- Folosiți întotdeauna surse demne de încredere și, ori de câte ori este posibil, folosiți informație de prima mână.
- Cultivați o rețea extinsă de surse la care să puteți apela pentru a obține informații de la experți de primă mână, îndeosebi din rândul celorlalte grupuri etnice sau lingvistice.
- Când raportați infracțiuni, încercați să redați și versiunea suspectilor.
- Asigurați-vă că numele persoanelor și ale locurilor sunt scrise corect.
- Luați măsurile necesare pentru a remedia eventualele greșeli.
- Evitați furnizarea de date privind numărul de victime atunci când aceste date sunt greu de verificat.

### Asigurarea echilibrului:

- Încercați să nu deveniți susținătorul unei singure părți.
- Stabiliți diferitele puncte de vedere și asigurați-vă că acestea sunt prezentate cu respect și acuratețe.
- Luați în vedere contextul în care se manifestă punctele de vedere. Sunt unele dintre ele care aparțin unei mari majorități?
- Încercați să citați și să nu parafrazați punctul de vedere al altor persoane, pe cât posibil.

- Întrebați-vă dacă nu cumva istoricul desfășurării, așa cum este el scris, ar putea răni sau agrava sensibilități religioase, rasiale sau etnice.
- Aveți grijă să nu creați un echilibru fals - echilibru nu înseamnă merit egal pentru toate părțile implicate.
- Amintiți-vă că raportați în numele întregii comunități, nu doar al propriului grup etnic.

## Atenție la etnie:

- Evitați să faceți referire la etnia, rasa sau religia unei persoane.
- Dacă e necesar să faceți referire la apartenența etnică, rasială sau religioasă a unei persoane, cereți confirmarea persoanei respective pentru a asigura acuratețea.
- Când alte surse de știri indică, în mod incorect, că apartenența etnică este o cauză a problemei, educați cititorii și subliniați faptul că etnia nu a constituit un factor relevant.
- Înțelegerea propriilor tendințe părtinitoare este vitală și trebuie luată în considerare în procesul de pregătire sau selectare a rapoartelor de știri.
- Imaginile sunt o modalitate folositoare de a evita descrierile ce pot fi jignitoare.
- Întrebați-vă sursele cum anume ar dori să fie descrise - de exemplu, din punct de vedere al rasei, al religiei sau al etniei.

## Verificarea contextului:

- Faceți cercetări asupra istoriei conflictului.
- Evitați să vă concentrați asupra actelor individuale de violență și încercați să redați o imagine mai vastă a situației.
- Examinați ce are de pierdut și ce are de câștigat fiecare parte.
- Redați punctul de vedere al oamenilor obișnuiți care sunt afectați de situație.
- Fiți disponibil pentru toate părților care sunt monitorizate.
- Nu lucrați pentru promovarea unui anumit partid politic sau a unei structuri statale.
- Promovați pacea și militați pentru încetarea violenței.
- Raportați situațiile în mod corect și exact.
- Respectați-vă angajamentul față de metodele de acțiune nonviolentă și de monitorizare.
- Comportați-vă cu încredere, calm și diplomat.
- Arătați sensibilitate și empatie față de victimele violenței.
- Respectați nevoia de confidențialitate.
- Nu afișați preferințe pentru un anumit partid prin cuvinte, haine, insigne sau cântece.
- Respectați rolul altor structuri care se ocupă cu rezoluția/medierea conflictelor și apelați la ele.
- Cooperați cu alți monitori, dacă este necesar.

## EXERCIȚIU: MONITORIZAREA

Obiective:	Participanții exersează principiile monitorizării pe baza unui studiu de caz real. Ei vor inventa o strategie de monitorizare într-o situație dată.
Timp necesar:	180 de minute
Materiale:	Foi de flipchart, cartonașe, piuneze și panouri, markere
Acțiune:	Formatorul explică obiectivele acestui exercițiu, precum și scopurile instrumentului. Codul de conduită nu este comunicat înainte de exercițiu. Participanții primesc prima parte a studiului de caz de mai jos și li se acordă timpul necesar pentru a o putea citi. Participanții se împart în echipe de patru persoane. Fiecare grup va funcționa ca o echipă de consiliere. Vor discuta între ele

	<p>și vor face propuneri pentru un proces de monitorizare adecvat cazului în discuție.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce anume trebuie monitorizat?</li> <li>• Cine trebuie monitorizat?</li> <li>• Cine va face monitorizarea?</li> </ul> <p>Rezultatele sunt prezentate în plenară. Sunt discutate diferitele abordări. La sfârșit, formatorul face un rezumat al concluziilor. Este dezvăluit codul de conduită. Poate urma o discuție mai detaliată. În sfârșit, formatorul le înmânează participanților cea de-a doua parte a studiului de caz.</p>
Anmerkungen:	--

## STUDIU DE CAZ: MONITORIZAREA

### Prima parte

De ce s-ar bucura un ziar de moartea și dezastrul provocat de un tsunami din Sri Lanka? În ziua care a urmat unui asemenea dezastru, un ziar din Sri Lanka a publicat un articol care se mândrea cu titlul următor „Mare dezastru pentru tigri - 1200 de tigri de mare morți”.

Articolul a raportat cu bucurie impactul valurilor asupra taberelor militare din anumite zone din estul și nordul țării, zone controlate de Tigrii mișcării de eliberare Eelam Tamil (un acord de încetare a ostilităților armate din februarie 2002 a pus capăt la două decenii de război).

Articolul a fost publicat la câteva ore după ce 31.000 de locuitori din Sri Lanka au fost uciși și 443.000 au rămas fără adăpost. Articolul nu a fost doar dezgustător, ci și eronat. Tigrii au declarat că doar șase membri muriseră în tsunami. Deși adevărul rămâne necunoscut și cu siguranță că nu a fost cercetat în raportul respectiv, povești incendiare ca aceasta nu fac decât să ilustreze prăpastia dintre propaganda partizană și jurnalismul credibil.

În timp ce țara face eforturi pentru a-și reveni după războiul civil și după dezastrul provocat de tsunami, raportarea eronată și de senzație împiedică aceste eforturi. În pofida încetării focului, șovinismul etnic, politic și religios persistă.

Pe 29 aprilie, Sivaram Dharmaratnam de 46 de ani, un vechi membru al echipei editoriale Tamilnet.com a fost găsit împușcat mort în Colombo, cu câteva ore după ce fusese răpit dintr-un restaurant de câțiva bărbați neidentificați.

Pe 12 august, jurnalista Relangi Selvarajah și soțul acesteia au fost împușcați mortal de câțiva bărbați necunoscuți, într-un atac în plină zi. Relangi lucra pentru postul de radio Sri Lanka Broadcasting Corporation (SLBC), deținut de guvern. Peste două săptămâni, paznicul de la tipografia ziarului din Tami Sudaroli a fost ucis după ce o serie de grenade au fost aruncate în ușa clădirii. Jurnalistul Iliya Abdulla, revizorul Kamalanathan și un vizitator au fost răniți.

În intervalul unei singure săptămâni din campania electorală prezidențială, s-au produs trei atacuri asupra unor jurnaliști. Două dintre incidente au fost atacuri asupra unor echipe de televiziune care se ocupau cu subiecte legate de adunările politice, însă a existat și un eveniment mai ciudat: presupusul atac asupra directorului departamentului de știri de la SLBC, atac înfăptuit de propria sa gardă de corp, în urma unei dezbateri aprinse despre modul în care SLBC făcea prezentarea campaniei. Free Media Movement (Mișcarea pentru Libertatea Mass Media) a declarat că directorul departamentului de știri de la SLBC l-a favorizat pe candidatul la președinție al partidului de la conducere.

Comportamentul părțitor nu este strict legat de campaniile electorale. Monitorizarea mijloacelor mass media din Sri Lanka arată că mai mult de jumătate din articolele publicate în ziare citează doar o sursă și că atât presa din Sinhala cât și cea din Tamil sunt extrem de selective în ceea ce privește sursele folosite.

## Partea a doua

Jurnaliștii din Sri Lanka sunt la curent cu această situație. Conform unui studiu efectuat la mijlocul anului 2004 pentru raportul de studiu *On The Road To Peace* al Federației Internaționale a Jurnaliștilor (IFJ), 87% din jurnaliștii din Sri Lanka consideră că mijloacele mass media din țară nu reușesc să ofere informații exacte, nepărtinitoare și exacte. Patru din cinci jurnaliști cred că mass media este favorabilă unui anumit grup etnic sau că pur și simplu nu este corectă și demnă de încredere. O cauză a acestei probleme o constituie lipsa formării în domeniu. 80% din jurnaliști nu au încredere în informația primită de la sursele lor; jurnaliștii știu despre codul de etică profesională, însă doar 11% dintre ei dețin o copie a codului și mai puțin de 5% au beneficiat de formare în acest sens.

Totuși, cu pași mici, jurnaliștii din Sri Lanka fac eforturi pentru schimbare. În noiembrie, cinci asociații jurnalistice de seamă, inclusiv reprezentanți ai jurnaliștilor Tamil și ai jurnaliștilor musulmani, s-au reunit pentru a semna o cartă media, ai cărei membri semnatari se angajează să dezvolte o cultură media pluralistă și să își protejeze drepturile profesionale. Cartă include un program de acțiune pe doi ani. Ea stipulează că profesioniștii din domeniul mass media sunt responsabili de conduita etică. Ei sunt cei care „ar trebui să aibă responsabilitatea elaborării unor coduri de conduită etică și care ar trebui să elaboreze sisteme credibile și responsabile de auto-reglementare”.

Cu toate acestea, codul actual de conduită este în prezent revizuit de o comisie de experți din care face parte un singur jurnalist. Cartă media necesită de asemenea garantarea legală a libertății de expresie, a libertății presei și a libertății de asociere. Ea are ca obiective crearea unei comisii independente de reclamații în domeniul mediatic, asigurarea libertății legilor care vizează accesul la informație și un organism unic al jurnaliștilor la nivel național. Cartă mai dorește obținerea independenței editoriale, protejată prin acorduri cu mijloacele mass media de stat și private.

Angajamentul luat de asociațiile jurnalistice nu este un fenomen izolat. coincident, mass media din Sri Lanka a demaratat o campanie publică referitoare la calitatea serviciilor publice. Scopul acesteia este scoaterea mijloacelor mass media de stat de sub controlul politic direct și îmbunătățirea calității jurnalismului. S-au înființat premii de promovare a excelenței în domeniul jurnalistice.

În plus, se derulează și programe interne pentru jurnaliștii din Sri Lanka. Am petrecut trei luni în Sri Lanka participând la programul Myer Foundation's Asia-Alliance și organizând ateliere pentru jurnaliști. Instruirea folosește exemple din Australia pentru a ilustra soluții practice la problemele cu care se confruntă jurnaliștii din Sri Lanka, inclusiv codul de etică și cartă pentru independență editorială a Media Alliance, regulile ziarului referitoare la surse și la acuratețe și codul de practică al Australian Broadcasting Corporation. Alte exemple includ Declarația de la Colombo din 2003 asupra valorilor ce trebuie să caracterizeze posturile de emisie publice, lista de asigurare a diversității pentru jurnaliști și editori redactată de ziarul *The Seattle Times* și politica de corecturi și manualul valorilor și practicilor jurnalistice etice ale ziarului *The New York Times*. Ziarul independent *The Ravaya* tocmai a desfășurat programe de instruire pe cinci luni al căror rezultat a fost adoptarea unei carte de independență editorială, un cod etic intern, o politică a corecturilor și un ghid al jurnalismului de investigație, precum și o listă de elemente care să asigure diversitatea, echilibrul și corectitudinea surselor. IFJ derulează un program de instruire suplimentar, ca parte a campaniei UNESCO de promovare a serviciilor mass media pentru public, precum și a proiectului *Calea către Serviciile Media Publice*, inițiat de Comisia Europeană. Programul de instruire prezintă valorile serviciilor media publice cu scopul de a încuraja jurnalismul etic, independența editorială și de a se asigura că mijloacele mass media sunt sensibile la nevoile comunității. (Din: **Mike Dobbie**/ Myer Foundation)

## Construirea încrederii

După o perioadă de conflict intens, este dificil pentru membrii grupurilor adversare să aibă încredere unul în celălalt. S-au obișnuit să se teamă și să nu aibă încredere unul în altul. De fapt, ei se vor arăta mai neîncrezători unul față de celălalt decât față de străini. Va trece foarte multă vreme înainte ca fiecare parte să se convingă că atitudinea celeilalte s-a schimbat. Construirea încrederii este o formă de acțiune. Abordarea incrementală este importantă întrucât limitează riscul și în același timp permite construirea de ceva nou. Ea depinde în mare parte de apropierea treptată a părților implicate în conflict. Adeseori, persoanele ne-implicate direct pot oferi ajutor în acest sens, însă proiectul este cu certitudine unul complex, pe termen lung.

Pentru planificarea și efectuarea muncii de construire a încrederii, trebuie luate în considerare următoarele întrebări:

- Nivelul: la ce nivel al conflictului trebuie să se desfășoare munca de construire a încrederii? La nivel înalt, politic, sau la nivelul local, al comunității? (Puteți face referire la „Triunghiul pe nivele”.)
- Grupurile țintă: ce atitudini și comportamente sperați să schimbați în urma acestei acțiuni?
- Provocările: cu ce dificultăți vă veți confrunța? Care va fi reacția părților? Cât de diferite le sunt percepțiile? Care le sunt nevoile? Care le sunt temerile?
- Maniera în care este perceput intervenientul: cum anume e perceput intervenientul de către diferitele părți implicate? Se bucură de suficientă încredere sau există alte persoane mai privilegiate din acest punct de vedere?
- Avantaje: ce persoane și ce procese se vor alia cu scopul de a facilita construirea încrederii reciproce?
- Riscuri: ce riscuri trebuie eliminate?
- Inițierea procesului: care este primul pas? Când trebuie făcut? Cum anume?

## EXERCIȚIU: CONSTRUIREA ÎNCREDERII

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți conștienți de potențialul construirii încrederii ca formă de acțiune. Va fi util în elaborarea de strategii conștiente.
Timp necesar:	60 de minute
Materiale:	Flipchart, foi de flipchart, markere
Acțiune:	<p>Ca prim pas, formatorul propune un brainstorming asupra zonelor posibile în care se poate acționa pentru construirea încrederii și transformarea conflictului. Formatorul poate face, din nou, referire la cadrul general stabilit de Diana Francis.</p> <p>Ca al doilea pas, participanților li se cere să dea un exemplu de caz real. Dacă se găsesc mai multe exemple, formatorul poate împărți participanții în grupuri de interes.</p> <p>În al treilea rând, formatorul prezintă următorul chestionar. Pentru planificarea și efectuarea muncii de construire a încrederii, se pot lua în considerare următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivelul: la ce nivel al conflictului trebuie să se desfășoare munca de construire a încrederii? La nivel înalt, politic, sau la nivelul local, al comunității? (Puteți face referire la „Triunghiul pe nivele”.)</li><li>• Grupurile țintă: ce atitudini și comportamente sperați să schimbați în urma acestei acțiuni?</li><li>• Provocările: cu ce dificultăți vă veți confrunța? Care va fi reacția părților? Cât de diferite le sunt percepțiile? Care le sunt nevoile? Care le sunt temerile?</li><li>• Felul în care este percepută persoana care intervine: cum anume e</li></ul>

	<p>percepută persoana care intervine de către diferitele părți implicate? Se bucură de suficientă încredere sau există alte persoane mai privilegiate din acest punct de vedere?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avantaje: ce persoane și ce procese se vor alia cu scopul de a facilita construirea încrederii reciproce?</li><li>• Riscuri: ce riscuri trebuie eliminate?</li><li>• Inițierea procesului: care este primul pas? Când trebuie făcut? Cum anume?</li></ul> <p>Grupurile încearcă să dea răspunsuri la aceste întrebări, aplicându-le unui caz anume pe care îl aleg. Rezultatele și concluziile cele mai importante sunt prezentate în plenară și se vor da răspunsuri la întrebări deschise.</p>
Observații:	--





## ***CAPITOLUL ȘAPTE***

# ***CALEA SPRE DIALOG - FACILITAREA SOLUȚIONĂRII CONFLICTELOR***

## INTRODUCERE

Această secțiune introduce o serie de intervenții menite a împinge procesul de conflict spre un dialog constructiv. Scopul final este de a se ajunge la o soluție reciprocă de rezolvare a conflictului.

### Comunicarea

Comunicarea interpersonală este unul din fundamentele societății. Putem defini comunicarea ca un transfer - trimitere și recepție - de mesaje. Canalele de comunicare pot fi înțelese pur și simplu ca modalitățile sau căile prin intermediul cărora cele două părți pot comunica. Cu cât populația crește și tehnologia se dezvoltă, cu atât se schimbă mai mult aceste canale de comunicării. Cu toate acestea, numai pentru că procesul comunicării pare atât de simplu, nu înseamnă că se și realizează sau că rezultatul este o înțelegere mai bună.

Fiecare mesaj constă din patru elemente. Schulz von Thun descrie anatomia unui mesaj astfel:

- Nivelul factual: fiecare mesaj conține o formă de informație, o prezentare a faptelor din punctul de vedere al transmițătorului.
- Dezvăluirea de sine: dintr-un mesaj se poate deduce felul în care transmițătorul mesajului se percepe pe sine și în care ar dori să fie văzut de ceilalți. Dintr-un mesaj este posibil să se deducă caracteristici de care nici măcar transmițătorul nu este conștient. Dezvăluirea de sine include așadar auto-portretizarea precum și dezvăluirea neintenționată de sine.
- Relația: un mesaj dezvăluie și sentimentele receptorului și cele ale transmițătorului, și unul față de celălalt. Un mesaj conține așadar informație despre relația dintre transmițător și receptor. Această parte a mesajului se manifestă adeseori în tonul vocii, în gesturi și alte semnale non-verbale, precum și în felul în care mesajul este pus în cuvinte.
- Apelul: de obicei, un mesaj nu este „trimis pur și simplu” de transmițător, fără nici un motiv anume. Aproape fiecare mesaj este menit a influența celălaltă persoană. Transmițătorul nu vrea doar ca mesajul său să fie înțeles; dorește, de asemenea, să obțină un anumit efect.

## EXERCIȚIU PREGĂTITOR: EXERSAREA ANATOMIEI MESAJULUI

Obiective: Participanții sunt instruiți pentru a recunoaște anatomia unui mesaj în situații de comunicare. Participanții devin conștienți de diferitele niveluri ale unui mesaj.

Timp necesar: 45 de minute pentru munca în grup, 10 minute pentru împărtășirea experiențelor în plinară

Materiale: -

Acțiune: Formatorul expune anatomia mesajelor. Fiecare mesaj constă din patru elemente simultane, explicitate de Schulz von Thun.

**Nivelul factual:** fiecare mesaj conține o formă de informație, o prezentare a faptelor din punctul de vedere al transmițătorului.

**Dezvăluirea de sine:** dintr-un mesaj se poate deduce felul în care transmițătorul mesajului se percepe pe sine și în care ar dori să fie văzut de ceilalți. Dintr-un mesaj se pot deduce caracteristici de care nici măcar transmițătorul nu este conștient. Dezvăluirea de sine include așadar auto-portretizarea, precum și dezvăluirea neintenționată de sine.

**Relația:** un mesaj dezvăluie, de asemenea, sentimentele receptorului și ale transmițătorului unul față de celălalt. Un mesaj conține așadar informație despre relația dintre transmițător și receptor. Această parte a mesajului se manifestă adeseori în tonul vocii, în gesturi și alte semnale non-verbale, precum și în felul în care mesajul este pus în cuvinte.

	<p><b>Apelul:</b> de obicei, un mesaj nu este „pur și simplu trimis” de transmițător, fără nici un motiv. Aproape fiecare mesaj este menit a influența cealaltă persoană. Transmițătorul nu vrea doar ca mesajul său să fie înțeles; dorește și să obțină un anumit efect.</p> <p>Dacă este necesar, formatorul recurge la un voluntar pentru a demonstra cum să se desfășoare exercițiul.</p> <p>Participanții sunt împărțiți în grupuri de câte patru. Două persoane vor efectua exercițiul, iar celelalte două vor observa. Perechea activă, de parteneri de discuție, se pune de acord asupra unui subiect informal, de exemplu: probleme ale comunității, de la locul de muncă etc.</p> <p>Partenerul A (transmițătorul) începe să relateze o poveste pe un anumit subiect, partenerul B (receptorul) reacționează făcând comentarii legate de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nivelul factual (3 minute)</li><li>- nivelul dezvăluirii de sine (3 minute)</li><li>- nivelul relațional (3 minute)</li><li>- apeluri (3 minute)</li></ul> <p>La sfârșitul conversației, observatorii le dau feedback participanților activi, făcând comentarii legate de felul în care aceștia au respectat regulile, de dificultățile întâmpinate de receptor, precum și sugestii de îmbunătățire. Participanții fac schimb de roluri. Observatorii sunt cei care efectuează acum exercițiul, în timp ce actorii observă.</p> <p>Participanții își împărtășesc experiențele în pleneră, comentând asupra</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• reacțiilor care au fost ușor de interpretat (au venit în mod natural), precum și a celor dificile</li><li>• felului în care reacția la un anumit nivel a influențat subiectul și atmosfera conversației</li></ul>
Observații:	--

## Comunicarea în cadrul conflictului

Adesea, în timpul unui conflict, comunicarea dintre părțile implicate este aproape inexistentă și schimbul de informații, intenții și credințe este, de asemenea, insuficient. Cu toate acestea, înainte ca un conflict să ajungă în acest stadiu, părțile pot traversa o perioadă caracterizată de tensiuni crescânde. Există două reacții posibile la această situație. Pe de o parte, actorii pot intensifica procesul comunicării în încercarea de a preveni izbucnirea ostilităților. Pe de altă parte, canalele de comunicare dintre actori se pot degrada în timpul crizei, crescând posibilitățile de escaladare a conflictului sau chiar de izbucnire a violenței. Dacă actorii ignoră canalele de comunicare disponibile, tănuiesc informații sau recurg la forme din ce în ce mai divizate de comunicare, canalele de comunicare vor ceda. În oricare dintre cazuri - când comunicarea se intensifică sau scade în timpul unei crize - odată ce s-a instalat ostilitatea, canalele de comunicare se vor degrada rapid.

Prima caracteristică generală este tendința fiecărei părți de a *înțelege greșit* cuvintele și acțiunile celeilalte. Persoanele cu tradiții extrem de diferite pot avea dificultăți de comunicare întrucât folosesc au alte sisteme de semnificații, norme de comunicare și așteptări comportamentale. O posibilitate ar fi ca participanții să folosească același vocabular, dar să definească și să folosească în mod diferit termenii-cheie. Pot apărea neînțelegeri și percepții eronate și din cauza faptului că, adeseori, grupurile înțeleg, definesc și abordează conflictul în feluri diferite. Din cauza apartenenței la *tipuri culturale* diferite, multe dintre cuvintele folosite pentru a descrie comportamentul adecvat pe parcursul conflictului nu reflectă același conținut de la o cultură la alta.

Altă caracteristică generală este ostilitatea ce afectează relația și comunicarea dintre cei implicați. În timp ce retorica sofisticată constă în schimbul de raționamente cu scopul de a defini valori comune, șabloanele comunicării în condiții de conflict moral constau îndeosebi în atacuri la persoană, denunțări și înjurături. Sloganurile și lozincile înlocuiesc argumentele menite a convinge și a informa, iar discursul dintre părți se bazează pe identificarea defectelor celuilalt grup. Astfel, posibilitățile ca grupurile adverse să discute într-o manieră inteligibilă și rezonabilă sunt diminuate. Când un grup este denunțat, este foarte probabil ca membrii săi să devină defensivi, ceea ce poate alimenta emoții și comportamente negative.

Stereotipizarea negativă: discursul implică adeseori generalizări absolute la adresa celuilalt. În timpul unui conflict, oamenii tind să clasifice cu invidie și să denunțe personalitățile, inteligența și manierele sociale ale celor cu care nu sunt de acord. De exemplu, părțile adverse pot atribui comportamentul „ciudat” străinilor unor trăsături de caracter indezirabile, precum depravarea morală sau lipsa inteligenței, mai degrabă decât să admită faptul că acțiunile lor aparent nepotrivite țin pur și simplu de diferența culturală.

## **Abilități de transformare a interacțiunilor realizate de părțile terțe**

Ideea de „transformare” presupune faptul că moderatorii aduc cu ei o agendă pentru situațiile de conflict. În ce anume constă agenda respectivă și cum este ea promovată? Moderatorii pot duce la îndeplinire această agendă urmând două direcții diferite:

- contribuind la empowerment - ajutând persoanele implicate în conflict să își exploateze la maxim potențialul uman; și
- stimulând „relații corecte” - relații caracterizate de recunoașterea celuilalt, de corectitudine, de respect, de reciprocitate și de asumarea responsabilității.

În termeni foarte simpli, părțile implicate sunt încurajate să fie atente atât la propriile nevoi, cât și la nevoile celuilalt. Transformarea are loc atunci când oamenii sunt capabili să se investească pe ei înșiși cu putere și să construiască relații oneste cu ceilalți.

Ce anume asigură efectul transformator al reacțiilor moderatorului? Este vorba despre o abilitate esențială în procesul moderării: capacitatea de a relaționa cu ceilalți într-o manieră care să le confere empowerment. Dacă părțile implicate nu îi percep pe moderatorii în acest fel, nu le vor oferi acestora decât un acces superficial la părerile, rețelele și procesele lor decizionale. A sprijini empowerment-ul înseamnă:

- a consolida percepția oamenilor asupra sinelui lor
- a le spori încrederea în ideea că ceilalți îi iau în serios ca oameni care au un trecut, o identitate demnă de respect și nevoi ce trebuie satisfăcute
- a-i trata într-un mod care le respectă și le sprijină propriile resurse de a lua decizii și de a găsi soluții la propriile probleme

Pentru a sprijini empowerment-ul părților în acest fel, nu este necesar ca moderatorii să fie de acord cu părțile sau să le aprobe acțiunile. Trebuie doar să le dea de înțeles prin expresia ochilor, poziția corpului și tonul vocii că sunt dispuși să înțeleagă situația așa cum o văd ele, că nu le vor respinge din cauza viziunii lor și că dispun de resurse proprii semnificative pentru a face față conflictului în cauză. A ști să ascuți reprezintă o abilitate importantă în comunicarea acestei înțelegeri și atitudinii. Moderatorii folosesc în general trei abilități de ascultare: parafrizarea, rezumatul și reîncadrarea

### **Ascultarea empatică**

Ascultarea empatică este o formă de ascultare și de interacțiune cu o altă persoană, prin care se consolidează înțelegerea și încrederea reciprocă. Este o abilitate capitală, atât pentru părțile terțe

cît și pentru părțile adverse, întrucât îi permite ascultătorului să recepționeze și să interpreteze corect mesajul vorbitorului, pentru a oferi mai apoi un răspuns adecvat. Răspunsul este parte integrantă a procesului de ascultare și poate fi fundamental pentru succesul unei negocieri sau al unei medieri. Printre altele, ascultarea empatică

- construiește *încredere* și respect
- le permite părților adverse să își exprime sentimentele,
- reduce tensiunile,
- stimulează dezvăluirea de informații și
- creează un mediu sigur, prielnic *soluționării problemelor*.

Deși sunt folosite de tutror persoanelor implicate într-un conflict, capacitatea și disponibilitatea de a asculta empatic reprezintă adesea ceea ce îl diferențiază pe mediator de ceilalți.

## EXERCITIUL: ASCULTAREA

Obiective:	Participanții exersează ascultarea activă ca formă de comunicare.
Timp necesar:	60 de minute
Materiale:	---
Acțiune:	<p>Formatorul explicitează rolul ascultării într-un proces de transformare. Comunicarea poate cauza conflicte, dar și nevoia de a lupta pentru transformarea acestora. Cu toții credem că suntem buni ascultători, dar în realitate majoritatea nu prea știm să ascultăm și, din acest simplu motiv, transmitem mai departe informații incorecte.</p> <p>Următoarele atitudini sunt utile pentru ascultarea empatică. Formatorul le va prezenta participanților.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiți atenți. Fiți interesați. Fiți alerti, nu distrați. Creați o atmosferă pozitivă cu ajutorul limbajului non-verbal.</li> <li>• Permiteți-i vorbitorului să arunce cu idei și sentimente în direcția dumneavoastră, asumându-vă în același timp o atitudine necondamnativă și non-critică.</li> <li>• Nu puneți multe întrebări.</li> <li>• Acționați ca o oglindă - reflectați ceea ce credeți dumneavoastră că spune și simte interlocutorul.</li> <li>• Nu minimalizați sentimentele vorbitorului prin folosirea unor fraze standard precum „lucrurile nu stau chiar atât de rău”.</li> <li>• Nu lăsați interlocutorul să vă „prindă”. Acest lucru se poate întâmpla dacă vă supărați sau dacă vă enervați, dacă vă lăsați târât într-o ceartă sau dacă emiteți judecăți asupra celeilalte persoane.</li> <li>• Arătați faptul că ascultați activ folosind replici scurte, aprobatoare, neutre precum „mmh”, „înțeleg”.</li> <li>• Oferiți aprobări non-verbale, ca de ex. dați din cap, folosiți expresii faciale asemănătoare cu cele ale vorbitorului, păstrați o expresie a corpului deschisă și relaxată, mențineți contactul vizual.</li> </ul> <p>Participanții se împart pe perechi. O persoană are rolul de a asculta, cealaltă rol de observator. Scoateți participanții din sală și cereți-le să găsească o a treia persoană. Cel care ascultă îi va pune o întrebare introductivă persoanei respective.</p> <p>Lăsați voluntarul să vorbească timp de un minut fără întrerupere, timp în care va fi ascultat cu atenție. Ascultătorul va face apoi un rezumat al celor spuse, va cere lămuriri și îi va răspunde voluntarului.</p> <p>Ascultătorul și observatorul vor trebui apoi să găsească alt voluntar și să repete procesul, schimbând rolurile între ei.</p> <p>După acest al doilea exercițiu, cei doi își vor da feedback unul celuilalt.</p>

**Observații:**

Acest exercițiu pare simplu. Însă ascultarea este adesea neglijată și nici un instrument sofisticat nu o poate substitui. Capacitatea de a asculta cu empatie poate constitui cea mai importantă caracteristică a intervențiilor care reușesc să câștige încrederea și cooperarea părților implicate în conflicte fără ieșire sau în alte dispute cu profunde implicații emoționale. Printre celelalte avantaje pe care le prezintă, ascultarea empatică are calități *de empowerment*. Posibilitatea de a discuta despre problemele cu care se confruntă îi poate ajuta pe oameni să își clarifice situația, constituind în același timp o binevenită descărcare emoțională.

Dacă nu există posibilitatea interviuării unor persoane din exterior, împărțiți participanții în grupuri de câte trei. Cereți-i unuia să joace rolul de vorbitor și celuilalt, de ascultător. O a treia persoană va avea funcția de observator. Dirijați acțiunea așa cum a fost ea descrisă mai sus. Rolurile vor fi schimbate după aproximativ 10 minute, în așa fel încât toți participanții să fi fost, pe rând, ascultător, vorbitor și observator.

În timpul exercițiului, se poate pune accentul pe parafrază și/sau rezumare.

## Parafrăzarea

Parafrăzarea este un instrument puternic al procesului de mediere, dintr-o serie de motive:

- comunică înțelegerea față de ceilalți;
- o parafrază bună contribuie adesea la obținerea unor reacții mai reflexive din partea celorlalți, la fel ca în exemplul de mai sus - aduce conversația la un nivel mai profund;
- încetinește conversația dintre părți și creează o zonă tampon între declarațiile acestora;
- poate fi folosită pentru a tempera afirmații răutăcioase sau jignitoare și a le face mai puțin caustice pentru partea adversă, dacă aceasta este prezentă, păstrând în același timp punctele esențiale.

A parafrăza înseamnă a repeta cu propriile cuvinte ceea ce a spus o altă persoană: acest lucru presupune plasarea accentului parafrăzei pe vorbitor și nu pe tine, ca ascultător. O parafrază trebuie să fie mai scurtă decât declarația vorbitorului. Ea reflectă înțelesul cuvintelor vorbitorului, însă nu se limitează la a reda cu fidelitate absolută sau la a repeta cuvintele acestuia. O parafrază nu judecă și nici nu evaluează; nu face decât să descrie într-o manieră empatică.

Există un mic procent de persoane care preferă să nu fie parafrăzate: observarea atentă a reacțiilor celor care sunt parafrăzați vă va ajuta să reacționați în consecință.

## Rezumarea

Parafrăzarea este o abilitate de moment cu ajutorul căreia ascultătorul redă ceea ce înțeles din spusele unei alte persoane. Rezumatul este asemănător parafrăzei, dar condensează conținutul mai multor comentarii care au fost făcute pe parcursul mai multor minute. Moderatorii pot folosi rezumatul pentru a trece în revistă toate principalele punctele ale discuției cu una dintre părți, comunicând astfel faptul că înțeleg în întregime situația așa cum a fost ea prezentată de persoana respectivă. Moderatorii pot, de asemenea, să rezume comentariile tuturor vorbitorilor la mici intervale de timp, cu scopul de a nu lăsa discuția să divagheze.

## Reîncadrarea conflictului

Un aspect fundamental vizează felul în care părțile înțeleg sau încadrează conflictul, partea adversă, precum și problemele care constituie sursa conflictului. Dacă, de exemplu, una sau ambele părți văd în oponenții lor inamici răi ce sunt hotărâți să îi distrugă, vor încadra conflictul ca pe o luptă pentru supraviețuire care impune reacții războinice. Dacă văd în conflict o bătălie pentru pământul disputat, vor negocia pentru fiecare centimetru pătrat de teritoriu. Dacă părțile încadrează în mod diferit conflictul, cresc și posibilitățile de apariție a unor reacții noi și de coo-

perare. În consecință, moderatorii încearcă să reîncadreze conflictul în așa fel încât să se ajungă la soluționare.

Ar trebui să fie evident faptul că reîncadrarea nu presupune ca moderatorul să instruiască părțile implicate în legătură cu problemele reale. În realitate, moderatorul lucrează pe baza problemelor identificate de părțile implicate și pune întrebări care le atrag atenția asupra unor dimensiuni pe care nu le observaseră sau nu le exploraseră anterior. Prin oferirea unei noi imagini asupra nevoilor și scopurilor părților implicate, a intereselor și intențiilor care stau la baza acestora, reîncadrarea ca proces își propune să ajute părțile să privească problemele dintr-o perspectivă care să sugereze noi posibilități de soluționare.

Abilitățile de comunicare menționate mai sus nu sunt descrise, în mod obișnuit, ca fiind transformatoare. Când și cum anume devin ele transformatoare? Ele sunt transformatoare dacă sprijină procesul de empowerment al părților implicate și dacă le încurajează să pună bazele unor relații corecte cu ceilalți. Deși abilitățile bune de ascultare constituie un instrument important în sprijinirea empowerment-ului părților implicate, ele devin cu adevărat transformatoare doar în măsura în care sprijină atât procesul de empowerment, cât și construirea de relații. Ascultarea atentă a fiecărei părți implicate în timpul unor sesiuni separate sprijină empowerment-ul și constituie așadar un pas important spre transformare. Potențialul acestui proces este evidențiat atunci când fiecare parte implicată este încurajată să asculte și să ia în serios punctele de vedere ale părții adverse. O modalitate în acest sens poate fi ascultarea părților în timpul unor sesiuni comune sau prezentarea precaută a problemelor fiecărei părți către partea adversă. Tehnica accentuării punctelor comune este prin excelență transformatoare, întrucât sprijină empowerment-ul fiecărei părți implicate, consolidând în același timp relația dintre ele. Reîncadrarea are ca scop aflarea punctelor de vedere ale fiecărei părți, luând în considerare și percepțiile și nevoile părții adverse. Prin definirea conceptelor cheie ale transformării, ne este mai ușor să identificăm cerințele și să selectăm instrumentele necesare pentru realizarea transformării.

## EXERCIȚIU: ABILITĂȚI DE DIALOG CONSTRUCTIV

Obiective:	Participanții exersează o serie de tehnici de comunicare cu grade diferite de dificultate și complexitate, cu scopul de a aplica elementele unui dialog constructiv.
Timp necesar:	1 - 2 ore
Materiale:	Flipchart și foi de flipchart, markere
Acțiune:	<p>Formatorul și participanții se pun de acord asupra unui subiect de discuție. Formatorul explicitează exercițiul cu ajutorul flipchart-ului. La început, doar primul element este scris pe flipchart. După fiecare rundă de instruire, este adăugat câte un nou element (a - f).</p> <p>Pașii de urmat: moderatorul expune subiectul, solicită contribuții și</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Moderatorul parafrazează fiecare afirmație</li><li>Moderatorul lasă trei participanți să vorbească și face apoi rezumatul afirmațiilor acestora</li><li>Structurarea: moderatorul lasă trei participanți să vorbească, face rezumatul afirmațiilor lor și comentează asupra relațiilor dintre afirmații</li><li>Dirijarea discuției: moderatorul lasă trei participanți să vorbească, face rezumatul afirmațiilor acestora, comentează pe marginea lor și face apoi o sugestie legată de continuarea discuției</li><li>Moderatorul face o schiță a celor mai importante aspecte ale discuției</li></ol> <p>Moderatorul face o schiță a celor mai importante aspecte ale discuției. Participanții joacă pe rând rolul moderatorului/celui care dirijează discuția la nivelul a).</p> <p>După 3-4 declarații consecutive, un alt participant va prelua rolul modera-</p>



	<p>torului. După ce 3-4 participanți au fost instruiți la nivelul a), formatorul introduce următorul nivel, b), și le dă posibilitatea altor 3-4 participanți să se instruiască la acest nivel. Pas cu pas, sunt adăugate noi niveluri (c-f). Are loc evaluarea exercițiului.</p>
Observații:	<p>Formatorul ar trebui să sublinieze faptul că acesta este un exercițiu pregătit, foarte util pentru o discuție „reală”. Principala sarcină este stăpânirea tuturor elementelor discuției în mod individual și apoi combinarea lor într-o schemă mai realistă.</p> <p>Fiecare moderator ar trebui să aibă posibilitatea să își comenteze propria prestație înainte de a primi feedback de la ceilalți. Toți participanții ar trebui să aibă șanse egale de a se instrui. Este important ca participanții să aibă sentimentul unei reușite. Dacă participanții întâmpină dificultăți cu acest exercițiu, ar trebui să persevereze până când se simt confortabil cu fiecare pas în parte.</p> <p>Înainte de a trece la pasul d), formatorul poate reprezenta grafic argumentele apărute în timpul discuției sub forma unei hărți mentale. Acest lucru îi va ajuta pe participanți să înțeleagă nevoia dirijării discuției prin ridicarea unor întrebări esențiale.</p>

## Procese

Activitatea de moderare ar fi relativ simplă dacă s-ar reduce la folosirea abilităților cu scopul de a ajuta părțile implicate în conflict să comunice. Din nefericire însă, lucrurile nu sunt atât de simple. Conflictele între grupuri se desfășoară într-un context complex de forțe și tipare. Acestea contribuie de obicei la izbucnirea conflictului și au un impact puternic asupra potențialului de transformare a acestuia. Nu se poate opera separarea între transformarea personală și transformarea structurală. Nu ne putem aștepta nici ca dialogul moderat cu măiestrie să fie singurul catalizator al transformării.

O realitate inevitabilă a conflictului între grupuri este competiția pentru putere și resurse. Cum pot moderatorii să obțină transformarea în aceste condiții? Pentru a găsi un răspuns, trebuie să recunoaștem că, într-o măsură semnificativă, moderarea conflictelor dintre grupuri implică luarea de decizii: cu alte cuvinte, sprijinul acordat părților ce sunt implicate în luarea de decizii privind distribuția de putere și de resurse.

Desigur, în astfel de conflicte sunt în joc și alte dinamici fundamentale, precum nevoia unei identități. Dar luarea de decizii este cea care necesită răspunsuri la întrebările cheie ale procesului, oferind astfel posibilitatea de a influența unele aspecte cu consecințe pe termen lung. Cine ia deciziile, adică cine este implicat și în ce fel? Ce mecanisme sunt folosite în procesul decizional? Ce informații și ce criterii sunt luate în considerare? Puțini se apleacă asupra acestor aspecte; părțile procedează pur și simplu așa cum au învățat de la predecesorii și de la figurile lor model. O parte din sarcina moderatorilor transformării este de a explicita aceste alegeri: ajutând părțile implicate să identifice alegerile necesare și implicațiile lor, moderatorii contribuie la șansa ca părțile să aleagă procese decizionale ce duc la dezvoltare pe plan uman.

Persoanele implicate într-un conflict se ceartă pe seama unor lucruri precum pământul, accesul la resurse și puterea. La prima vedere, munca moderatorilor pare a consta în a ajuta părților implicate să discute aceste probleme și să găsească soluții. Dar contribuția cea mai importantă ține de un nivel mai profund. Felul în care oamenii discută aceste probleme - procesul - are implicații adânci pentru părțile implicate, pentru relația lor pe termen lung și pentru structurile sociale din jurul lor. Ca moderator, scopul nostru trebuie să fie acela de a ajunge la un impact de transformare a conflictului, prin încercarea deschisă și activă de a influența procesul decizional în care părțile se implică reciproc. Suntem imparțiali în angajamentul nostru față de bunăstarea tuturor,

dar acest lucru nu înseamnă că suntem „neutri”. Angajamentul pentru dezvoltare ne impune să susținem voluntar procesele care sprijină empowerment-ul participanților și promovează relații corecte.

În procesul de abordare a conflictelor, este important să căutăm permanent modalități noi de extindere a dialogului dintre părțile implicate. În cazul conflictelor tergiversate, dialogul dintre părțile adverse se va structura, adesea, sub forma unei serii de evenimente conversaționale care se pot întinde pe o perioadă de mai multe luni sau chiar ani. Există câteva modele care ajută la conceptualizarea dezvoltării constructive, în cazul unei astfel de serii de evenimente. Unul dintre modele pune accent în mod deosebit pe natura relației dintre părți și pe reușita eforturilor comune, acestea fiind caracteristici cheie, și astfel interpretează progresul ca pe un proces de construire de relații, de soluționare a problemelor și de colaborare:

- Contactul și construirea încrederii;
- Empatia pentru partea adversă;
- Analiza comună a surselor conflictului;
- Soluționarea explorativă a problemelor;
- Activități comune, în speranța că dialogul ar putea duce la negocieri oficiale sau la pre-negocieri

Adesea, când emoțiile se stârnesc, dialogul este abandonat mult prea devreme și se recurge la strategii bazate pe forță:

- Moderarea dialogului este o abilitate care poate fi utilă în etapa confruntării, înainte ca situația să atingă punctul critic. Le permite oamenilor să își împărtășească propriile păreri și să asculte păreri diferite, de natură politică sau socială. Există multe situații în care dialogul politic și/sau social merită să fie încurajat și moderat.
- Într-un grup deja existent, ai cărui membri au ezitat să își împărtășească unul altuia părerile asupra unui subiect delicat de natură socială sau politică.
- Între grupuri diferite, când se întâlnesc cu scopul explicit de a-și împărtăși părerile asupra unui subiect de natură politică ori socială.
- Când un om politic sau un analist politic marcant se întâlnește cu un grup și se așteaptă la posibilitatea ca acesta să nu îi împărtășească părerile.
- Când unor oameni politici cu viziuni opuse li se cere să ia cuvântul în public, în cadrul unui forum.
- Într-o întâlnire privată între adversari, moderată de o persoană neutră.

Trebuie să ne asigurăm că orice efort de a încuraja grupurile implicate în conflict să se angajeze în dialog nu va duce la agravarea tensiunii. Următoarele sugestii au rolul de a preveni acest lucru.

## I. Stadiul ascultării

1. Clarificați-vă propriul rol (preocupări, motivații, capacități, limite)
2. Stabiliți-vă credibilitatea (care vă sunt bazele, experiența, statutul, reputația?)
3. Construiți relații cu toate părțile implicate.
4. Permiteți să fiți testat (nevoia de a elabora o politică coerentă care să asigure imparțialitatea, adevărul, confidențialitatea și discreția).
5. Ascultați cu atenție, implicați-vă în explorarea problemelor (de ex. explicarea tehnicilor de dialog non-directive).
6. Rămâneți deschiși și fiți atenți la propriile tendințe părtinitoare; ascultați cu atenție interesele și temerile celorlalți.

## II. Stadiul persuasiunii

1. Clarificați neînțelegerile și percepțiile eronate ale celorlalți.
2. Analizați și discutați consecințele situației curente (inclusiv pentru actorul însuși, pentru ceilalți și pentru marea masă a populației).

3. Întrebați la ce soluții au apelat deja și cât de eficiente au fost.
4. Care sunt avantajele și dezavantajele non-intervenției?
5. Discutați care ar fi cele mai grave lucruri care s-ar putea întâmpla dacă s-ar ajunge la dialog.
6. Ce se poate face pentru a evita ca aceste temeri să devină realitate? (Există vreo responsabilitate în cadrul procesului pe care mediatorul și-ar putea-o asuma?)
7. Ce își doresc cu adevărat să se întâmple și cum se poate ajunge la acel rezultat?
8. Treceți în revistă și alte opțiuni și avantajele lor; abordați temerile.
9. Lăsați părțile implicate să decidă.

Tabelul de mai jos oferă o viziune de ansamblu asupra sarcinilor ce trebuie luate în considerare în procesul de moderare a unei întâlniri care are ca subiect un anumit conflict.

	1 Planificare	2 Definire	3 Adunarea de idei	4 Evaluare	5 Negociere	6 Decizie
<b>Objective</b>	Punerea de acord asupra unui proces acceptabil pentru toți actorii implicați	Clarificarea problemelor care trebuie discutate și soluționate	Elaborarea unei liste de opțiuni posibile	Examinarea punctelor tari și a punctelor slabe în cazul fiecărei opțiuni	Alegerea și formularea propunerii acceptabile pentru toți	Convenirea unui plan de acțiune
<b>Activitate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea temelor</li> <li>• Identificarea obiectivelor</li> <li>• Descrierea etapelor procesului</li> <li>• Planul logistic</li> <li>• Punerea de acord asupra unui proces decizional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificarea și definirea problemei</li> <li>• Convenirea unei agende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listă de opțiuni</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Muncă în echipă</li> <li>• Consultarea unor grupuri sau persoane din exterior (experți, specialiști)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea criteriilor</li> <li>• Identificarea punctelor tari și a punctelor slabe ale fiecărei opțiuni</li> <li>• Anticiparea impactului fiecărei opțiuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutarea și testarea fiecărei opțiuni</li> <li>• Alegerea celor mai favorabile opțiuni</li> <li>• Clarificarea tuturor intereselor și nevoilor</li> <li>• Soluții favorabile tuturor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajungerea la un consens</li> <li>• Decizia finală</li> <li>• Împărțirea responsabilităților</li> </ul>
<b>Rolul mediatorului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza problemei</li> <li>• Stabilirea regulilor de bază</li> <li>• Întrebări pentru clarificarea obiectivelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificarea etapelor medierii și rolul mediatorului</li> <li>• Pregătirea de materiale pentru reprezentarea vizuală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punerea accentului pe clarificarea problemei</li> <li>• Implicarea activă a tuturor participanților</li> <li>• Furnizarea unei agende scrise</li> <li>• Răspunsul la întrebările suplimentare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insistența ca evaluarea să nu aibă loc prematur</li> <li>• Încurajarea unei diversități de idei</li> <li>• Vizualizare</li> <li>• Informarea participanților în legătură cu timpul</li> <li>• Supravegherea respectării regulilor de bază</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluarea opțiunilor una câte una (fii insistent!)</li> <li>• Compararea opțiunilor printr-o trecere în revistă</li> <li>• Parafrazarea</li> <li>• Rezumarea contribuțiilor participanților fără a emite judecăți de valoare</li> <li>• Propunerea votării opțiunilor (votul cu paie pentru a evalua tendințele de a nu lua decizii)</li> <li>• Identificarea punctelor asupra cărora s-a ajuns la un acord</li> <li>• Luarea în calcul a părerilor minorităților</li> <li>• Întâlniri separate cu părțile adverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurați-vă că decizia respectă opinia minorităților</li> <li>• Clarificarea detaliilor planului de acțiune (cine ce va face, când și cum anume)</li> <li>• Documentarea rezultatelor</li> </ul>

Trecerea dincolo de pozițiile limitative ale părților implicate conferă mai multe șanse de cooperare și discuții non-conflictuale decât strategiile menite să aducă victoria. Întrebările cu răspuns deschis le permit participanților să sugereze viitoare acțiuni posibile sau noi oportunități de soluționare care să satisfacă nevoile tuturor.

## EXERCIȚIU: MODERAREA ÎNTÂLNIRILOR ÎN CADRUL CONFLICTULUI

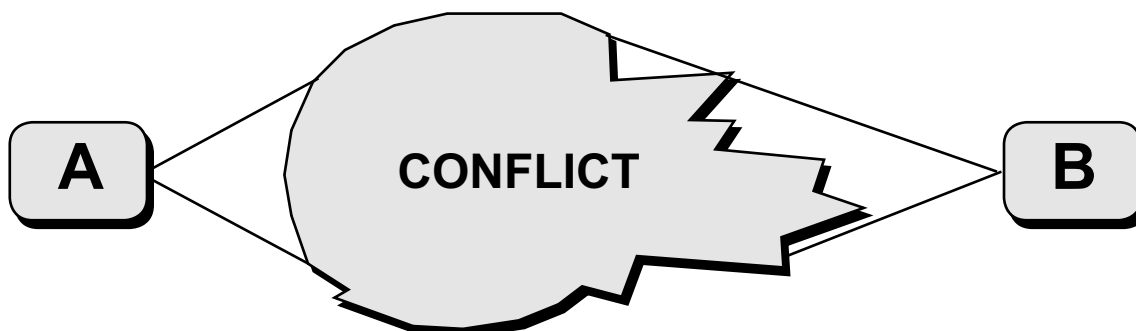
Obiective:	Exercițiul le va permite participanților să vadă ce înseamnă moderarea întâlnirilor conflictuale. Va ilustra provocările la care trebuie să facă față moderatorul, în sprijinirea unui proces.
Timp necesar:	120 de minute
Materiale:	Flipchart, hârtie, markere
Acțiune:	<p>Formatorul explică exercițiul. Participanții aleg un caz de conflict în care sunt implicați mai mulți actori. Cazul poate fi fictiv sau real. Rolurile actorilor implicați în conflict sunt distribuite participanților în așa fel încât majoritatea să joace un rol. Doi dintre participanți vor fi moderatori. Moderatorii nu vor asculta detalii legate de rolurile în sine, ci de conflict.</p> <p>După un timp suficient de pregătire (actorii își pot inventa rolul sau pot învăța să joace), participanții se reunesc. Cazul e prezentat sub forma unei întâlniri conduse de moderator, pornind de la premiza că transformarea conflictului a trecut deja de etapele inițiale și că toate părțile implicate au fost de acord să participe la această întâlnire pentru a soluționa problema. Echipa de moderatori se angajează într-o discuție cu actorii din conflict. Echipa este încurajată să facă apel la etapele și procesele descrise în partea teoretică. Restul grupului nu trebuie să intervină în jocul de rol, orice s-ar întâmpla.</p> <p>După un oarecare timp, jocul de rol este evaluat.</p> <p>La final, formatorul face un rezumat și face o schiță cu învățămintele ce trebuie trase din acest exercițiu. Problemele tipice cu care se confruntă moderatorii sunt: devierea discuției de la subiect - voci ridicate - întreruperi - persoane care vorbesc neîntrerupt pentru o lungă perioadă de timp - emoții puternice - jigniri. O sarcină esențială a moderatorului este alegerea momentului potrivit pentru oferirea de sfaturi și sugestii.</p> <p>Continuarea normală a procesului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Părțile fac schimb de informații noi</li> <li>• Părțile par să accepte să comunice la nivel emoțional</li> <li>• Părțile se ascultă una pe cealaltă și își dau răspunsuri</li> <li>• Subiectul pare a fi important pentru participanți (chiar dacă pare irelevant pentru moderator)</li> <li>• Părțile se apropie de un punct de cotitură emoțional Ø Toată lumea pare să discute despre drepturile care îi revin</li> </ul> <p>Facilitarea activă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cineva pare a fi intimidat</li> <li>• Părțile implicate au tendința de a se repeta</li> <li>• Părțile adoptă poziții din ce în ce mai diferite și mai rigide</li> <li>• Acuzațiile sunt menite să rănească, nu să exprime păreri sau să stimuleze discuția</li> <li>• Părțile deviază discuția spre subiecte inutile</li> <li>• Unii oameni nu ascultă</li> <li>• Părțile nu sunt capabile să înceteze atacurile la persoană</li> </ul>

Observații:

Exercițiul se poate derula și cu ajutorul unor voluntari care sunt invitați din afară să împărtășească un caz real/conflict în care sunt implicați, sau sunt vizitați de către participanți la ei acasă. Evaluarea are loc în lipsa voluntarilor din exterior.

În cazul în care participanții nu vin cu nici o sugestie pentru jocul pe roluri, poate fi folosit exemplul conflictului de la secțiunea ATONIA.

## Negocierea



În cei mai simpli termeni, negocierea este o discuție între două sau mai multe părți adverse care încearcă să găsească o soluție la problema cu care se confruntă. Acest proces interpersonal sau inter-grup se poate derula la nivel personal, precum și la nivel corporatist sau internațional (diplomatic).

Proiectul de Negociere Harvard al Facultății de Drept de la Harvard a examinat care ar trebui să fie rezultatul unei negocieri reușite. Situațiile în care toți câștigă (win-win), în care unii câștigă, alții pierd (win-lose), și în care toți pierd (lose-lose) sunt termeni din *teoria jocului* ce fac referire la rezultatele posibile ale unei dispute în care sunt implicate două părți. Mai ales, ei fac referire la felul în care fiecare parte percepe aceste rezultate în comparație cu situația anterioară izbucnirii disputei. Situațiile în care toți câștigă apar când fiecare parte implicată în conflict are senzația că a câștigat. Întrucât acest lucru e valabil pentru ambele părți, orice soluționare a conflictului va fi acceptată în mod voluntar. Fischer/Ury au promovat acest rezultat și l-au transformat într-un element de bază al considerațiilor referitoare la negocieri. Procesul *negocierii integratoare* are ca scop obținerea de rezultate în care toți câștigă, prin cooperare. Un alt tip de situație rezultat este cea în care unii câștigă, iar alții pierd, adică atunci când o singură parte implicată percepe rezultatul ca fiind pozitiv. Așadar, e mai puțin probabil ca rezultatele de tip unii câștigă, alții pierd să fie acceptate în mod voluntar. Procesele de *negociere distributivă*, bazate pe principiul competiției dintre participanți, tind să aibă rezultate de tip unii câștigă, alții pierd. Situațiile în care toți pierd presupun că toate părțile implicate se află într-o situație mai proastă decât cea anterioară conflictului. În astfel de situații, rezultatele de tip toți pierd sunt preferabile celor de tipul unii câștigă, alții pierd, întrucât măcar distribuția este considerată justă

La întrebarea dacă este mai bine să se folosească o tehnică de negociere dură sau mai puțin dură, Fisher/Ury au oferit următorul răspuns: această tehnică nu trebuie folosită deloc. Au elaborat în schimb o abordare alternativă numită "negociere principială". Acest concept se bazează pe patru elemente esențiale:

Separă oamenii de problemă: relația („oamenii”) constituie un element separat față de conflictul de substanță („problema”) cu care vă confrunțați. Operând distincția dintre relație și problemă, reduceți posibilitatea ca lipsa comunicării și implicarea emoțională să afecteze negocierea în mod negativ. Scopul dumneavoastră este de a construi relații bune de muncă în procesul negocierii. Rezolvați problemele legate de relații - dacă acestea există - în mod separat de problemele de substanță.

Concentrați-vă pe interese, și nu pe poziții: interesele sunt nevoile, dorințele, preocupările, valorile și temerile fundamentale. Interesele sunt cele care îi motivează pe oameni, însă indivizii adoptă poziții. Multe țări adoptă poziția potrivit căreia „nu vom negocia cu teroriștii”. Aceasta este o poziție, dar interesele care stau la baza ei au cel mai probabil de-a face cu preocuparea și temerile legate de siguranța personală. Într-un conflict, persoanele și grupurile implicate adoptă adesea o singură poziție, ceea ce face ca negocierea de compromisuri asupra poziției respective să fie un proces dificil. În spatele pozițiilor se regăsesc interese multiple, iar focalizarea asupra intereselor le va oferi negociatorilor mai mult spațiu de manevră pentru a putea genera soluții acceptabile.

Inventați opțiuni care să ducă la un câștig mutual: acest lucru necesită creativitate și angajamentul de a genera opțiuni care să fie acceptabile pentru ambele părți. În procesul de brainstorming, negociatorii trebuie să distingă între stadiul evaluării opțiunilor și stadiul generării opțiunilor. Ambele părți trebuie să contribuie la creșterea numărului de opțiuni posibile și să nu se concentreze asupra aflării unei singure opțiuni. Ambele părți trebuie să aibă în vedere opțiuni care să satisfacă interesele părții adverse.

Insistați asupra folosirii unor criterii obiective sau mutual acceptabile: adesea este posibilă identificarea unui număr de standarde sau de criterii relevante, pe baza cărora părțile pot evalua corectitudinea sau acceptabilitatea unui acord negociat. Negociatorii pot ajunge, prin brainstorming, la criterii și standarde așa cum au făcut și în cazul opțiunilor. Fisher și Ury au mai inventat conceptul BATNA. Este vorba de un termen care se referă la **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement (cea mai bună alternativă la un acord negociat). O alternativă este diferită de o opțiune - se referă la acțiunea posibilă în cazul în care nu se ajunge la un acord negociat. BATNA funcționează ca o linie de referință și vă ajută să hotărâți dacă negocierea constituie sau nu cea mai bună opțiune. Pentru a face din BATNA un instrument folositor, negociatorii trebuie să analizeze costurile și beneficiile sale și să evalueze prin comparație costurile și beneficiile unui acord negociat. Dacă indivizii sau grupurile consideră că își pot îndeplini scopurile prin alte metode (grevă, violență, căi legale), ei vor face apel la aceste metode și nu la un model de negociere bazat pe cooperare.

Acest model de negociere prezintă unele dezavantaje. În primul rând, avem de-a face cu un model de negociere specific unei singure culturi. În al doilea rând, acest model nu abordează probleme legate de putere și de dezechilibrul puterilor.

## EXERCIȚIU PREGĂTITOR: IDENTIFICAREA INTERESELOR

Obiective:	Participanții învață să facă diferența între poziții, justificări și interese și nevoi legitime
Timp necesar:	45 de minute
Materiale:	Panou, cartonașe și markere
Acțiune:	<p>Formatorul explicitează conceptele de poziții și interese. Participanții se împart în grupuri de câte 3 - 4. Grupurile primesc ca material de studiu declarații ce reflectă poziții extreme. Sarcina lor este aceea de a identifica interesele care stau la baza acestora și de a le scrie pe cartonașe. Sarcina cerută este următoarea: discutați pe marginea subiectelor, împărtășiți-vă experiențele și pregătiți o prezentare vizuală.</p> <p>Plecând de la declarația care reflectă o anumită poziție,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faceți o listă a tuturor argumentelor care ar putea fi aduse în sprijinul acelei declarații</li><li>• Clasificați argumentele operând distincții între<ul style="list-style-type: none"><li>- interese și nevoi legitime</li><li>- simple justificări ale declarației respective</li></ul></li></ul> <p>Participanții prezintă rezultatele muncii lor în echipă</p>

**Observații:**

În loc de prezentarea rezultatelor muncii în echipă cu ajutorul cartonașelor, se poate desfășura un joc de rol în care părțile adverse încep prin a-și prezenta punctele de vedere și prin a adopta o poziție. Rolul mediatorului este de a stimula părțile să își explice pozițiile și de a afla informații referitoare la interesele, nevoile etc. ce stau la baza acestora.

Exemple de declarații ce reflectă poziții (folosite în timpul seminarului):

- „Femeile ar trebui să aibă oportunități egale de promovare”
- „Femeile nu sunt potrivite pentru a ocupa o poziție de conducere”
- „Terenul pe care se află plantația de ceai aparține la început sătenilor” (sătenii)
- „Compania care deține plantația are un act de proprietate asupra pământului” (proprietarii terenului)

## Fazele negocierii

Negocierea este un proces menit să stabilească și să construiască relații, în cadrul căruia participanții încearcă împreună să ajungă la un acord asupra unor probleme de interes individual sau comun. În procesul negocierii, participanții întreprind următoarele acțiuni în comun:

- stabilesc contact unul cu celălalt în mod direct, prin cuvinte sau simboluri scrise, sau printr-un intermediar;
- construiesc cel puțin o relație profesională pozitivă;
- identifică subiectele care trebuie abordate și hotărăsc felul în care se vor desfășura discuțiile;
- transmit atât informație de substanță, cât și mesaje referitoare la tipul și intensitatea sentimentelor;
- comunică în legătură cu dorințele, pozițiile, solicitările și posibilele lor nevoi și interese;
- generează opțiuni și le evaluează validitatea;
- încearcă să se influențeze reciproc pentru a obține avantaje sau satisfacții;
- creează acțiuni și ritualuri cu scopul de a obține aprobările finale pentru acorduri; și
- elaborează modalități de implementare, monitorizare și respectare a înțelegerilor la care s-a ajuns anterior.

Ca proces, negocierea are mai multe faze distincte.

### *Faza 1: Pregătirea*

Unele probleme trebuie luate în considerare înaintea începerii discuției.

- Analiza situației conflictuale
- Adunarea de informații, în funcție de necesități
- Identificarea nevoilor și a intereselor proprii și a părții/părților adverse.
- Luarea în calcul a opțiunilor preferate pentru rezultatul negocierii, precum și pentru BATNA.
- Stabilirea contactului cu cealaltă parte/celelalte părți și convenirea unei locații și a unui proces de negocieri, inclusiv reguli de bază și probleme ce trebuie discutate.

### *Faza 2: Interacțiunea*

Negocierea este un proces de comunicare între părți, prin intermediul căruia părțile implicate doresc să „transmită un mesaj” părților adverse și să se influențeze reciproc. Așadar, în negociere, puterea constă în capacitatea de a influența în mod favorabil decizia celuilalt. Unii presupun că întrucât amenințările cu violența fizică exercită influență, abilitatea de a formula astfel de amenințări constituie esența puterii în procesul de negociere. Însă proliferarea de amenințări cu scopul de a exercita influență este o tentativă costisitoare și periculoasă.

Faza 2 include următorii pași esențiali:

- Împărtășirea unor perspective diferite asupra situației.
- Ajungerea la un acord asupra definiției problemei/problemelor.
- Generarea de opțiuni pentru soluționarea problemei.
- Evaluarea și clasificarea pe priorități a diferitelor opțiuni în funcție de nevoile și intereselor tuturor părților implicate.
- Alegerea și, eventual, combinarea celor mai bune opțiuni, cu scopul satisfacerii nevoilor și intereselor tuturor părților implicate.

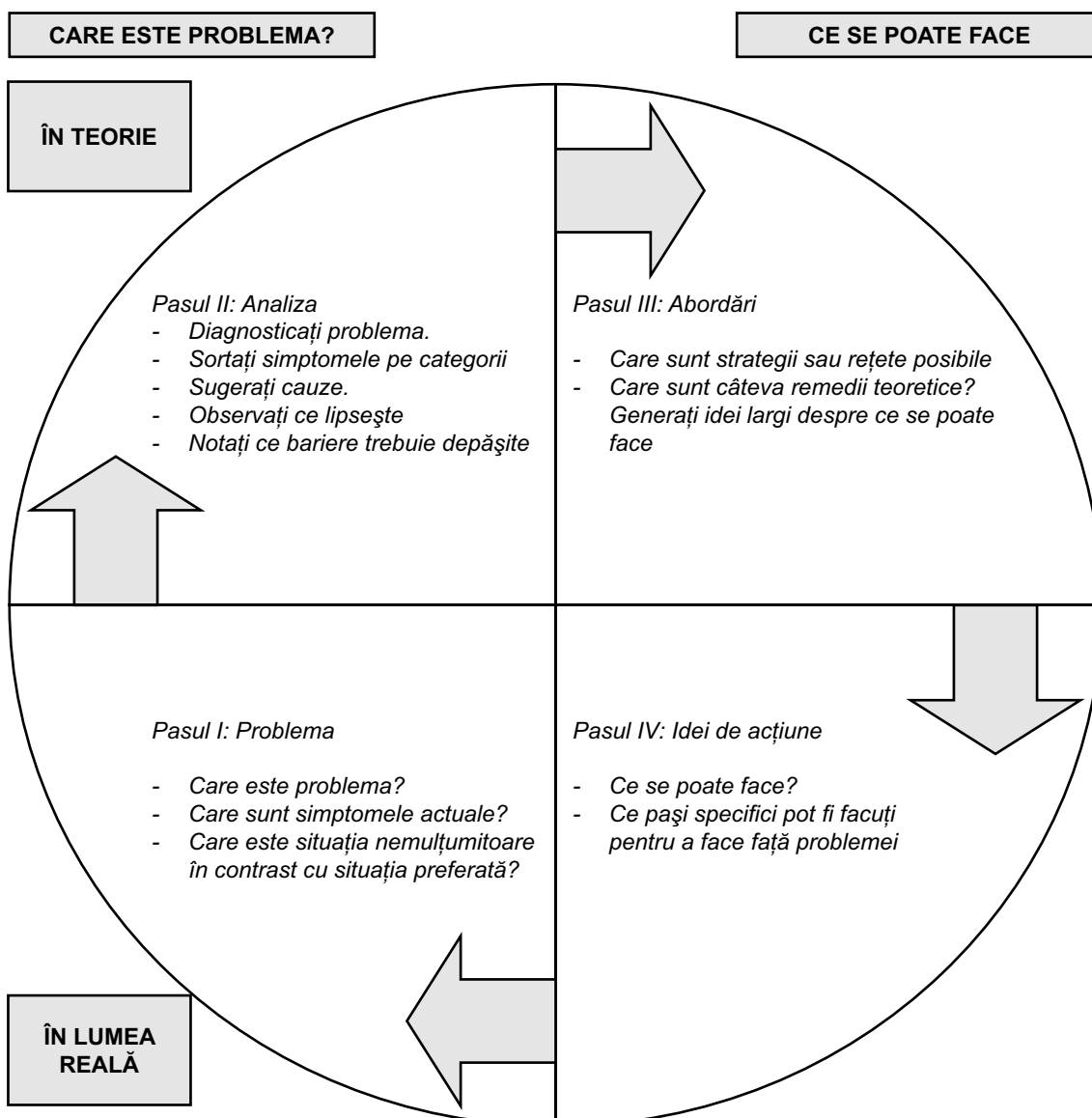
## Faza 3: Finalizarea

Scopul declarat este ca pe parcursul unui proces de negociere, toate părțile să își ia angajamentul de a ajunge la o soluție care să satisfacă nevoile legitime ale tuturor părților. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să cedeze solicitărilor celeilalte părți, însă necesită disonibilitatea de a lua în considerare și de a combina opțiunile în mod creativ cu scopul de a genera o soluție. Dacă negociatorii sunt reprezentanții unui grup mai mare, ei trebuie să prezinte un mandat clar din partea grupului lor și să existe un proces bine delimitat de raportare și de menținere a responsabilității.

- Ajungerea la un acord asupra celei mai bune opțiuni sau combinații.
- Elaborarea unui plan de acțiune pentru fiecare parte implicată.
- Plan pentru revizuirea acordului.

## Opțiuni pentru câștigul reciproc

Următoarea **schemă circulară** oferă o modalitate ușoară de a utiliza o idee bună pentru a genera altele. Putem începe să ne gândim la o problemă generală ( Pasul I), apoi continuăm cu o analiză descriptivă (Pasul II), căutăm apoi recomandări (Pasul III) și încercăm să găsim sugestii de acțiune specifice și fezabile (Pasul IV). Se poate însă începe din orice punct. De la o idee de acțiune folositoare, ne putem întoarce cu scopul de a încerca să identificăm abordarea generală. Acest lucru poate genera idei alternative de acțiune. Putem să mai facem un pas înapoi și să vedem care diagnoză este conținută implicit de planul de acțiune. De acolo putem avansa din nou.





În majoritatea cazurilor de negociere, există patru obstacole majore ce împiedică procesul generării de opțiuni diferite:

- 1. Judecăți premature:** Oamenii tind să insiste prea mult asupra dezavantajelor oricărei idei noi. Mai ales în condiții de presiune, simțul critic se ascute. Raționalizarea excesivă stă în calea imaginației. Dar, într-o sesiune de brainstorming, este preferabil să se inventeze și să se formuleze chiar și idei extrem de îndrăznețe. Acestea pot fi evaluate ulterior.
- 2. Căutarea unui singur răspuns:** Oamenii consideră adesea că sarcina lor este aceea de a reduce distanța dintre poziții și nu de a spori gama de opțiuni disponibile. Întrucât produsul final al negocierii este un acord unic, ei se tem că discuțiile libere și neîngrădite nu vor face decât să întârzie și să complice procesul. Însă este preferabilă selecția dintr-un număr mai mare de opțiuni posibile.
- 3. Premiza existenței unei soluții fixe:** Dacă situația este percepută ca fiind dificilă sau ca o situație în alb negru, atunci oamenii nu se vor mai obosi să genereze mai multe opțiuni.
- 4. Ideea potrivit căreia „este problema lor să-și rezolve problema”.** Fiecare parte implicată tinde să se gândească exclusiv la interesele sale imediate. Egocentrismul duce la soluții unilaterale! Pentru un acord care să-i satisfacă interesele personale, partea ar trebui să elaboreze o soluție care să fie atrăgătoare și pentru interesele personale ale adversarului.

Câștigul mutual reprezintă cheia acordurilor cu care toate părțile implicate în conflict se pot identifica. Câștigul mutual poate fi obținut cel mai lesne dacă părțile implicate în negociere caută interese comune. Există trei elemente ce trebuie reținute în acest sens:

- Interesele comune sunt latente în orice negociere. Este posibil ca ele să nu fie evidente din primul moment, însă pot fi găsite. Interesele comune pot viza aspectul factual, substanța acordului. Ele pot să vizeze și natura relației: posibilitățile de cooperare viitoare. Numitorul comun este, poate, chiar faptul că, fără acest acord, situația părților implicate ar fi mai proastă.
- Interesele comune constituie oportunități. Pentru ca ele să fie de folos, trebuie exploatate. Trebuie declarate explicit și formulate ca scopuri comune.
- Accentuarea intereselor comune poate face ca procesul de negociere să se desfășoare mai calm și amiabil.

Într-o situație conflictuală sau într-un proces de negociere vor persista întotdeauna diferențe de opinie ce nu pot fi trecute cu vederea. Negocierea asupra acestor interese divergente se transformă adesea într-un concurs de voințe: cine poate fi mai încăpățânat, cine va ceda primul? Relația este amenințată în mod constant de o luptă pentru supremație. Rezultatul nu va fi așadar un acord echilibrat și chiar dacă una dintre părți câștigă, se pot ivi costuri neașteptate ale acestui câștig, din alte puncte de vedere.

## EXERCIȚIU PREGĂTITOR: OPȚIUNI PENTRU CÂȘTIGUL RECIPROC

Obiective:	Participanții învață să aplice diferite instrumente, pentru a genera un număr mare de idei de soluționare a unui conflict. Ei își vor da seama că instrumentele ce presupun creativitate îi ajută să depășească ideile convenționale și punctele de vedere rigide, permițându-le să genereze idei noi și novatoare.
Timp necesar:	90 de minute
Materiale:	Fotocopii ce conțin descrierea instrumentelor; toate instrumentele de reprezentare vizuală adecvate, inclusiv flipchart, panou, proiector, prezentare pe calculator
Acțiune:	Formatorul explică natura gândirii creatoare. Creativitatea este localizată cu precădere în emisfera dreaptă a creierului. Formatorul accentuează ideea potrivit căreia, pentru a genera idei creatoare, „senzorul” analitic și

critic din creier trebuie închis deocamdată, pentru a permite exprimarea de idei neconvenționale și, aparent, chiar „nebunești”.

Pentru a face o demonstrație a gândirii creatoare, formatorul poate propune câteva probleme simple ale căror soluții necesită depășirea barierelor convenționale.

Se formează câteva grupuri, cărora li se oferă unul din aceste două instrumente pentru a soluționa o problemă dată:

- Brainstorming-ul
- Folosirea de analogii

#### A - Brainstorming-ul

##### **Care sunt regulile de bază ale brainstorming-ului**

**! Participarea activă a tuturor** membrilor echipei. Fiecare își exprimă propriile idei, chiar dacă par prostești sau deplasate.

**! Absența discuțiilor** - critici, complimente sau alte comentarii - în timpul brainstorming-ului.

**! Dezvoltarea ideilor** generate de ceilalți membri ai echipei.

**! Toate ideile sunt notate exact așa cum au fost prezentate și afișate** la vedere.

**! Fixați o limită de timp.**

**! Clarificați ideile.** După brainstorming, revizuiți lista pentru a vă asigura că toți membrii echipei înțeleg ideile. Aduceți-vă aminte că nu faceți decît să clarificați ideile și nu emiteți judecăți de valoare.

**! Combinați ideile.** Verificați dacă pot fi combinate două sau mai multe idei care par a fi aceleași.

##### **Cum se desfășoară o sesiune de brainstorming?**

Mai jos regăsiți ordinea recomandată de desfășurare a brainstorming-ului, precum și câteva sugestii pentru buna desfășurare a sesiunii:

**! Revizuiți regulile pentru** brainstorming. Descrieți felul în care se va derula această sesiune, înainte de a citi punctele de mai jos.

**! Fixați o limită de timp** pentru brainstorming, desemnați o persoană care să se ocupe cu evidența timpului și cu consemnarea informațiilor și dați drumul cronometruului. Brainstorming-ul ar trebui să fie o generare rapidă de idei, așadar fiți rapizi; este indicat un interval de 5-15 minute. Dacă timpul a expirat, dar procesul de generare a ideilor continuă, puteți mări intervalul de timp cu câte cinci minute.

**! Prezentați subiectul** sesiunii de brainstorming sub forma unei întrebări. Notați-o și afișați-o la vedere. Asigurați-vă că toată lumea o înțelege.

#### B - Analogiile

Efectuarea de analogii poate fi o sursă de inspirație. Comparând două subiecte, putem obține idei pentru a soluționa o problemă:

- Analogiile directe sunt cele inspirate de natură, inginerie și știință, adică de acele domenii în care problemele sunt soluționate obiectiv și concret. De exemplu, avioanele moderne sunt inspirate de forma aerodinamică a peștilor, cea a rechinilor spre exemplu. Însă analogiile pot fi inspirate de domenii diferite. Studiul bățăliilor din trecut poate genera idei pentru o strategie modernă de marketing.
- Analogiile personale se bazează pe identificarea personală absolută cu obiectul ales, de exemplu: cum m-aș simți dacă aș fi un trandafir, o pasăre, o planetă?
- Analogiile simbolice se bazează pe contrastul dintre concepte aparent fără legătură și contradictorii, de exemplu „conflict amiabil” sau „conce-

	<p>diu de muncă greu”.</p> <p>Grupurile aplică instrumentul la o problemă dată. Procesul este moderat de o a treia persoană. Grupurile prezintă și discută în plenară rezultatele muncii în echipă.</p>
Observații:	<p>Evaluarea fiecărui exercițiu trebuie să includă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o discuție despre utilitatea instrumentelor date și despre dificultățile întâlnite pe parcurs.</li> <li>o discuție pe marginea rezultatelor generate cu ajutorul instrumentului, dacă rezultatele respective constituie mai mult decât niște simple exemple și au relevanță pentru seminar/atelier.</li> </ul> <p>Nu este ușor să renunți la felul analitic și convențional de a gândi în favoarea unei viziuni creatoare și neconvenționale. Participanții tind să folosească anumite instrumente ale gândirii creative în moduri necreative: de exemplu, participanții au deja în minte soluțiile în momentul în care operează analogii, în loc să își lase imaginația liberă și să genereze idei cu adevărat inovatoare. Această greșală trebuie identificată și comentată de formator.</p>

### Abordări culturale ale negocierii

Trebuie specificat faptul că nu există o singură metodă corectă de abordare a negocierilor. Există doar abordări eficiente sau mai puțin eficiente, care variază în funcție de un mare număr de factori contextuali. Pe măsură ce negociatorii înțeleg că omologiile lor au o viziune cu totul diferită asupra lucrurilor, ei vor fi mai puțin înclinați să elaboreze judecăți de valoare negative și vor exista mai multe șanse ca negocierile să progreseze.

- **Orientări temporale:** În lume există două orientări temporale diferite: cea monocronică și cea policronică. Abordările monocronice asupra timpului sunt liniare, secvențiale și presupun concentrarea asupra unui singur aspect într-un anumit moment. Orientările policronice implică desfășurarea simultană a mai multor evenimente și implicarea unui număr mare de oameni. Timpul necesar desfășurării unei interacțiuni este elastic și este mai important decât respectarea calendarului fixat.
- **Orientările spațiale:** orientările spațiale diferă de la o cultură la alta. Ele au de a face cu teritoriul, cu distincția între public și privat, cu distanța personală confortabilă, cu confortul sau disconfortul asociat cu atingerea și contactul fizic, și cu așteptările legate de când și cum trebuie să aibă loc acest contact. Există mari diferențe în ceea ce privește abordările asupra spațiului, diferențe ce apar în funcție de sex, vârstă, generație, clasa socio-economică și context. Ele variază de la un grup la altul, dar trebuie luate în considerare în orice explorare a spațiului, ca variabile în procesul negocierii.
- **Comunicarea nonverbală:** comunicarea nonverbală este strâns legată de noțiunea de spațiu.
- **Distanța față de putere:** conceptul de distanță față de putere încearcă să descrie gradul de deferință și acceptare a puterii inegale în rândul oamenilor. Culturile cu o distanță mare față de putere sunt cele în care unii sunt considerați superiori altora datorită statutului lor social, genului, rasei, vârstei, educației, nașterii, reușitelor personale, originii familiale sau altor factori. Culturile cu o distanță mică față de putere tind să pună accentul pe egalitatea dintre oameni și să se concentreze mai mult asupra statutului câștigat decât asupra statutului atribuit.
- **Evitarea nesiguranței.** O altă categorie are de-a face cu felul în care culturile naționale se raportează la nesiguranță și ambiguitate, și, în consecință, cu felul în care se adaptează la schimbare. Poate fi dificil pentru negociatorii ne-implicați direct să stabilească relații bazate pe încredere cu membrii acestor culturi naționale.
- **Masculinitate-Femininitate:** termenii sunt folosiți pentru a face referire la măsura în care o anumită cultură apreciază asertivitatea (masculinitate) sau preocuparea pentru ceilalți și sprijinul social (femininitate). Termenii se mai referă și la rolurile sociale predefinite, ce sunt atribuite bărbatului și femeii. Negociatorii pot considera util să ia în considerare modul în care rolurile de gen afectează contextul cultural al partenerilor lor de negociere.

Este important să ținem minte că în interiorul unei culturi există la fel de multă diversitate ca și între culturi diferite. Un curs de formare de ultimă oră în domeniul negocierii interculturale va avea în vedere (1) stimularea conștientizării, la nivel individual și de grup, a similitudinilor și diferențelor culturale; (2) lărgirea cunoștințelor culturale generale și specifice; (3) asigurarea unei înțelegeri mai bune a modului în care sunt stabilite și construite relațiile interculturale; (4) învățarea diferitor acțiuni specifice negocierii și dobândirea abilităților corespunzătoare; și (5) evaluarea impactelor structurale asupra procesului de negociere.

## EXERCIȚIU: JOC DE ROL - NEGOCIEREA

Obiective:	Participanții scot la lumină, experimentează și observă tiparele și strategiile de comunicare din timpul unor întâlniri conflictuale, precum și interlegătura dintre problemele factuale și cele relaționale și influența rolurilor asupra relațiilor de muncă și a comunicării. Apare necesitatea de a putea transmite mesaje neplăcute.
Timp necesar:	120 de minute
Materiale:	Fotocopii pentru cele două roluri ale jocului.
Acțiune:	<p>Formatorul le prezintă participanților conceptul de negociere, inclusiv cele patru principii ale negocierii. Formatorul explică scopul jocului de rol. Participanții se împart în grupuri mici, de câte trei persoane (doi actori și un observator).</p> <p>Actorii au 20 de minute pentru a se familiariza cu rolurile și a-și stabili obiectivele și strategiile pentru respectiva întâlnire.</p> <p>Observatorii primesc instrucțiuni clare referitoare la aspectele pe care trebuie să le urmărească în jocul de rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiți situația</li> <li>• Descrieți rezultatul</li> <li>• Cum anume au fost generate ideile?</li> <li>• Identificați nevoile</li> <li>• În ce punct anume au fost discutate alternativele?</li> <li>• Conceptul BATNA a fost perceput clar, de fiecare parte?</li> </ul> <p>Actorilor li se cere să facă unele comentarii, iar observatorii dau feedback. Se poate opta pentru o evaluare și o discuție detaliată.</p> <p>După terminarea jocului de rol, actorilor li se cere să descrie felul în care au trăit întâlnirea: Cum se simt după această întâlnire? În ce măsură și-au atins obiectivele? Ce simt în legătură cu partenerul lor?</p> <p>Observatorilor li se cere să își prezinte impresia generală asupra jocului de rol. Formatorul pune întrebări specifice cu scopul de a evalua diferitele tipare de comunicare, strategiile de negociere și aspectele caracteristice ale conflictului. Răspunsurile sunt schițate pe flipchart.</p> <p>Formatorul poate oferi informații suplimentare asupra aspectelor relevante. El va solicita rezultate ale negocierii din partea participanților. La ce fel de rezultat au ajuns? Întrebați-i atât pe cei care au apelat la principiile negocierii, cât și pe cei care nu au făcut-o, cum a decurs negocierea. A stabilit cineva o alternativă BATNA? Ce rol a jucat cultura în procesul de negociere? Ce variații de ordin cultural au fost vizibile în tehnicile de negociere?</p>
Observații:	--

## SCENARIU DE JOC DE ROL: UN CONFLICT LEGAT DE UN PROGRAM DE INSTRUIRE

### Rolul lui Susan

Sunteți agentul sanitar provincial de pe Esmeralda, principala insulă a provinciei. Sunteți implicată într-un proiect cu obiectivul general de a oferi servicii medicale accesibile într-o zonă care a fost îndelung neglijată.

Vă iubiți munca și lucrați intens pentru ca acest proiect să aibă succes. Pentru a conduce Biroul Sanitar Provincial, este nevoie de abilități de planificare, organizare, coordonare și conducere. În plus, dețineți un mare număr de funcții oficiale și neoficiale, necesare în menținerea unor relații bune cu politicienii, cu părțile interesate și cu donatorii. Sunteți foarte mulțumită de faptul că actualul guvernator al provinciei nu este doar superiorul dumneavoastră direct pe linie politică, ci și un foarte bun prieten.

Sectorul sanitar este sprijinit de câțiva donatori cu care trebuie să cooperați. Unul dintre consilierii rezidenți trimiși de o agenție de dezvoltare este John GRANDISON a cărei organizație sprijină o serie de spitale, precum și activitățile de dezvoltare a resurselor umane. Nu este ușor să colaborați cu el și ați ajuns să fiți sătulă până peste cap.

Predecesorul lui a fost un domn foarte temperat și blând, cu care v-a fost ușor să vă înțelegeți. John este cu siguranță mai inteligent, și, la fel ca dumneavoastră, muncește din greu. În timpul primei luni de colaborare, v-ați format o impresie foarte favorabilă asupra lui și i-ați trecut cu vederea unele defecte, sperând că se va adapta noului mediu și că va învăța mai multe despre cultura dumneavoastră. Ei bine, nu a fost așa... Chiar ieri v-a demonstrat din nou că îi lipsește sensibilitatea interculturală.

Ați depus mari eforturi pentru a elabora un program de instruire solid, ați investit în instruirea formatorilor și acum dispuneți de un personal de instruire puțin numeros, dar competent. Instruirea este bine văzută de personalul medical de la toate nivelele și primiți feedback entuziast din partea participanților.

Întreg conceptul de instruire este unul de succes, dar dl. John Grandison nu recunoaște acest lucru.

El nu este foarte interesat de conceptul și de conținutul instruirii, ci de modalitățile de a diminua costul programului și de a-l face mai ieftin. Din motive temeinice, ați centralizat sesiunile de instruire în capitala provinciei. Dispuneți de o locație corespunzătoare, cu toate facilitățile necesare și cu o sursă de energie electrică sigură. Participanții care vin din insulele mici și din zonele rurale, se simt stimulați de o vizită la oraș. Pe deasupra, departe de familiile și de îndatoririle lor gospodărești, se pot concentra asupra instruirii, iar seara pot socializa. Formatorii locuiesc aici și, astfel, își pot folosi timpul liber într-o manieră mai eficientă. Ați investit considerabil în ei și nu vă puteți permite să îi pierdeți într-unul din frecvențele accidente specifice sezonului taifunurilor. Astfel de accidente sunt foarte probabile când se călătorește mult în insule.

John, care insistă asupra descentralizării sesiunilor de instruire, refuză să cedeze în fața acestor argumente. El este interesat doar de gestiunea fondurilor și devine extrem de nerăbdător dacă trebuie să aștepte o zi sau două pentru a obține situația financiară a ultimelor serii de cursuri. Este extrem de meticulos și insistă asupra fiecărui detaliu, luând în calcul fiecare fursec pe care îl primesc participanții la ceai. Ați avut multe dispute aprinse cu el de-a lungul timpului, însă ieri a pus capăt situației, spunând că „Prea mulți bani ajung din buzunarele contribuabililor noștri în burțile participanților dumitale”. Nu reușește să înțeleagă că în cultura dumneavoastră, atât invitațiilor cât și participanților trebuie să li se ofere răcoritoare și gustări. Este incapabil să își dea seama că activitățile informale precum o seară de karaoke sunt parte integrantă a unui curs de instruire reușit.

După această ultimă ceartă în care a specificat clar faptul că nu are încredere în dumneavoastră, v-ați enervat extrem de tare. Dacă se va comporta la fel și în timpul întâlnirii de azi, sunteți hotărâtă să îi cereți guvernatorului să îl retragă din proiect.

Luăți în considerare următoarele aspecte:

- Atmosfera pe care doriți să o creați/mențineți
- Obiectivele dumneavoastră (ce anume trebuie, intenționați sau ați dori să obțineți)
- Stilul negocierii (poziția inițială, poziția de retragere, BATNA etc)

## **Rolul lui John, consilier rezident**

De șapte luni sunteți consilier rezident în cadrul unui proiect sanitar provincial în Esmeralda, principala insulă a provinciei. Obiectivul general al proiectului este de a oferi servicii medicale accesibile într-o zonă care a fost îndelung neglijată.

Omologul dumneavoastră direct este Susan Feliciano, agentul sanitar provincial, o persoană cu care aveți o relație foarte dificilă. Se poate spune că Susan este o persoană obsedată de muncă, care nu știe să delege responsabilitățile. Este o persoană dominatoare care își intimidează personalul. Chiar și pentru dumneavoastră este dificil să o faceți să vă asculte sugestiile și cu atât mai puțin să vă accepte ideile.

Agencia de dezvoltare care v-a trimis aici sprijină atât activitățile de dezvoltare a resurselor umane, cât și o serie de spitale județene. Ați fost instruit să supravegheați atent gestiunea fondurilor. Predecesorul dumneavoastră - un domn temperat și blând în pragul pensionării - era mult prea intimidat de Susan, așa că ei nu i-a fost greu să obțină tot ce a vrut. În acest fel, s-au cheltuit bani mulți pe prea puține cursuri de instruire.

Credeți cu tărie că ar putea fi organizate mult mai multe cursuri de instruire dacă gestiunea financiară ar fi mai bună și dacă banii ar fi cheltuiți mai înțelept. În primul rând, Susan a centralizat sesiunile de instruire, ceea ce înseamnă că toți participanții trebuie să călătorească în capitala provinciei, unde trebuie cazați și hrăniți. O mare parte a bugetului este așadar cheltuită pe transport, cazare și mâncare. Ar fi mult mai ieftin dacă seminariile ar fi descentralizate, întrucât ar trebui plătite doar costurile de transport ale formatorilor. În plus, mai mulți participanți ar putea beneficia de instruire, fără ca ei să lipsească de la spitalele și punctele sanitare unde lucrează. În ceea ce vă privește, instruirea la fața locului, aproape de locul de muncă al persoanelor este mult mai practică, eficientă și eficace.

Susan refuză să vadă aceste aspecte. Ea ține la fiecare detaliu al propriului concept de instruire și nici măcar nu este dispusă să facă economii la costurile suplimentare. Ați fost șocat să constatați câți bani sunt cheltuiți pentru pauzele de ceai, ca să nu mai spunem nimic de acele oribile seri de karaoke fără de care nici un seminar nu este complet. Dar când ați remarcat că mult prea multe fonduri de dezvoltare - până la urmă banii contribuabililor, nu-i așa? - dispar în burțile participanților, Susan s-a înfuriat foarte tare.

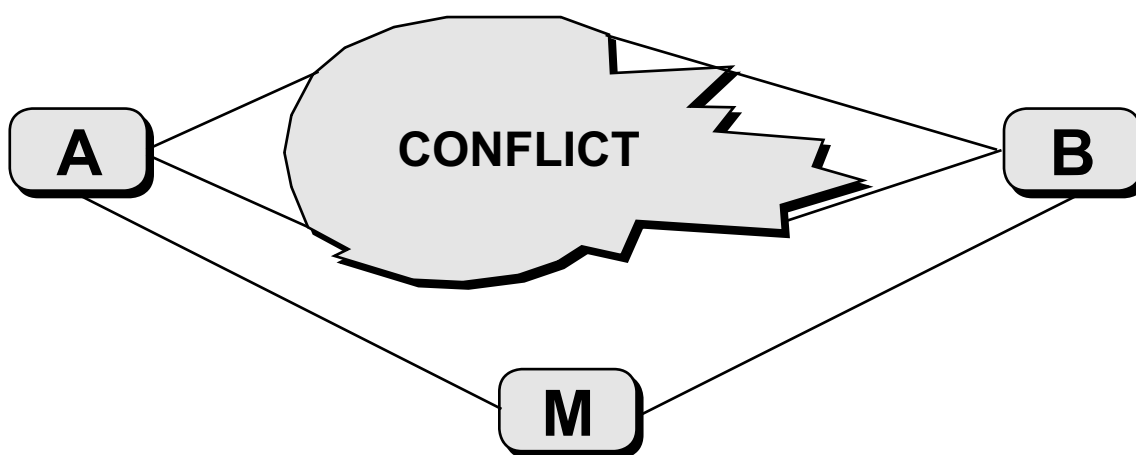
Prin această remarcă i-ați oferit un bun pretext de a nu aduce în discuție rapoartele pe care le așteptați de săptămâni bune. Vă înțeleseserăți cu ea că rapoartele și situația financiară pentru fiecare sesiune de instruire vă vor fi predate după o săptămână de la încheierea instruirii. Însă documentele nu vă parvin regulat și sunt departe de a fi complete. Un exemplu: costurile auxiliare ale instruirii se calculează pentru fiecare participant. Însă dacă doar 20 din cei 30 de invitați participă la instruire, dumneavoastră nu vi se spune niciodată ce s-a întâmplat cu banii rămași. Acești bani ar trebui realocați cu scopul de a finanța alte cursuri, dar par să dispară undeva și dumneavoastră nu știți unde anume.

Deși întâlnirea de ieri cu Susan a fost departe de a fi plăcută, astăzi trebuie să vă întâlniți din nou cu ea pentru a clarifica aceste probleme.

Luați în considerare următoarele aspecte:

- Atmosfera pe care doriți să o creați/mentineți
- Obiectivele dumneavoastră (ce anume trebuie, intenționați sau ați dori să obțineți)
- Stilul negocierii (poziția inițială, poziția de retragere, BATNA etc)

## Medierea



Medierea este o negociere asistată. Este un proces structurat în care o parte terță, neutră și fără putere decizională asistă părțile implicate în conflict cu scopul de a facilita negocierea unui acord mutual acceptabil.

Spre deosebire de arbitraj, unde un intermediar ascultă argumentele ambelor părți implicate și ia o decizie în numele acestora, mediatorul stimulează părțile să genereze singure o soluție. Deși mediatorii furnizează uneori idei, soluții sau chiar propuneri formale de soluționare, mediatorul este în primul rând o persoană care pune în mișcare procesul, ajutând părțile să definească agenda, să identifice și să *reîncadreze* problemele, să comunice mai eficient, să găsească puncte de interes comun, să *negocieze* corect și chiar să ajungă la un acord. Un efort de mediere reușit are un rezultat care este acceptat și asumat de părțile implicate. Scopul procesului de mediere este de a îi implica activ pe participanții din grupurile afectate. Grupurile implicate ar trebui să încerce în mod activ să ajungă la un consens care să le satisfacă interesele și nevoile justificate. Acceptând să ia parte la procesul de mediere, ei se abțin implicit - cel puțin, deocamdată - să stărnească reacții conflictuale. În loc să încerce să-și atingă scopul prin luptă, ceartă, grevă, acțiuni în justiție sau ordine emise de autorități etc, se reunesc și încearcă să-și îmbunătățească relațiile, să ajungă la un punct de vedere comun asupra problemelor și preocupărilor lor. În acest fel, se evită accentuarea polarizării și se pun bazele pentru discuții și negocieri ulterioare.

Rezultatul unei medieri de succes este un acord susținut de toate părțile implicate. Acest acord trebuie, de asemenea, să conțină clarificări referitoare la căile și mijloacele de realizare a obiectivelor declarate.

### Domeniile de aplicare

Medierea este folosită în felurite dispute, de la divorțuri și procese civile până la probleme publice foarte complexe, de ordin politic, și la conflicte internaționale. Multe dispute care nu au putut fi temperate în urma unei prime tentative de negociere au reușit totuși să fie soluționate prin mediere. Chiar și atunci când conflictele sunt aparent fără ieșire, uneori, ele pot fi soluționate prin mediere. Medierea este de o deosebită importanță, mai ales în cazul conflictelor vechi, cu rădăcini

adânci, dat fiind că acest tip de conflicte rar se poate soluționa fără asistență din exterior. Deși nu poate satisface toate doleanțele, medierea poate ajuta adesea la soluționarea unor aspecte mai mici ale conflictului mare.

Se poate recurge la mediere în contextele următoare:

- Când indivizii cer acest lucru
- Înaintea izbucnirii conflictului, sub forma diplomației preventive
- În timpul conflictului, prin activități de menținere a păcii
- După încheierea unui conflict, cu scopul de a promova acordurile și modalitățile de implementare.
- În timpul eforturilor de construire a păcii cu scopul de a consolida pacea și de a pune bazele dezvoltării durabile.

În timp ce rezultatul final trebuie să fie produsul unei înțelegeri între părțile implicate, calitatea de mediator presupune o responsabilitate și o implicare mult mai mare în ceea ce privește rezultatul conflictului.

Deși un mediator nu poate impune obținerea unui rezultat anume, procesul dă roade nu de puține ori. Cheia este abilitatea mediatorului de a stimula discuții mult mai productive decât cele pe care părțile le-ar fi avut pe cont propriu. În acest scop, mediatorii ajută părțile să determine *faptele*; ei afișează imparțialitate și *empatie* în raport cu părțile implicate; ajută părțile să genereze idei noi. De asemenea, mediatorii își exersează abilitățile politice și folosesc *persuasiunea* pentru a tempera adoptarea de poziții radicale. Adesea, deși nu întotdeauna, ei au cunoștințe temeinice despre cauza și felul disputei. Deși mulți mediatori sunt extrem de bine pregătiți și experimentați, nu toți sunt profesioniști, și provin din medii diferite.

În timp ce mulți mediatori se mândresc cu neutralitatea lor, unii observatori sunt de părere că este imposibil ca o ființă umană să fie pe deplin neutră. Alții au ajuns la concluzia că până și *mediatorii partinitori* pot fi folositori, atât timp cât tendința de partinire este adusă la cunoștința tuturor părților implicate, care au astfel posibilitatea de a se proteja de efectele ei. Medierile la nivel internațional fac parte, de cele mai multe ori, din această categorie. Un *mediator internațional* eficient este de cele mai multe ori ministrul de externe sau președintele unei țări influente, deși toată lumea este conștientă de faptul că țara mediatorului are interese proprii în respectivul conflict. Un exemplu de acest fel este medierea conflictului dintre Egipt și Israel de către președintele american Carter.

## Condiții

Există anumite condiții ce trebuie îndeplinite pentru ca recurgerea la mediere să aibă sens:

- Este dificil sau imposibil ca problema să fie soluționată prin discuții sau negocieri directe între părțile implicate.
- Eforturile depuse pentru soluționarea unei probleme sau a unui conflict au ajuns în impas.
- Participă toate părțile interesate de problema sau chestiunea respectivă.
- Participarea este voluntară și se poate încheia oricând.
- Părțile implicate în conflict sunt interesate să întrețină relația.
- Toate părțile au interesul de a ajunge la o soluție prin consens mutual.
- Participanții sunt convinși că o soluție obținută prin mediere și negocieri va fi mai bună decât una la care s-a ajuns fără negocieri.
- Problemele nu constituie orientări valorice fundamentale, drepturi fundamentale sau decizii de tip "da" sau "nu".
- Toți participanții au acces egal la informații.
- Nu există diferențe mari de statut de putere.
- Există suficient timp la dispoziție pentru a se ajunge la o soluție comună.
- Părțile implicate au o minimă abilitate de exprimare și autoafirmare.
- Oprimarea participanților sau tratamentele rele sunt excluse.



## Abilitățile mediatorilor

Pentru a fi eficienți, mediatorii trebuie să dețină anumite categorii de abilități. Asemenea abilități, deși sunt mai prezente la unii oameni decât la alții, nu sunt întru totul intuitive.

Mediatorii trebuie să înțeleagă din punct de vedere conceptual barierele care pot apărea în calea încercărilor de soluționare a unui conflict prin negocieri neasistate, pentru a le putea depăși. Odată ce au înțeles acest lucru, trebuie să dobândească abilitățile necesare pentru a depăși barierele și a asista părțile implicate în conflict să ajungă la un acord care să le satisfacă interesele și, care, idealmente, creează beneficii comune. Iată câteva abilități și caracteristici esențiale ale mediatorilor:

- Analiza conflictului și conștientizarea situației;
- Ascultarea activă;
- Strângerea de informații prin adresarea de întrebări cu răspuns deschis;
- Capacitatea de a sublinia unele lucruri, fără a manifesta condescendență;
- Oferirea unui feedback eficient;
- Abordarea problemelor emoționale și interacțiunea cu oameni dificili; și
- Analiza alternativelor, crearea de opțiuni multiple, menținerea entuziasmului.

## Model pentru un proces de mediere în cinci pași

Medierea este o manieră structurată de abordare a conflictului, prin care toate părțile încearcă să găsească o soluție de comun acord. Mai multe părți interesate, implicate sau afectate de conflict își împărtășesc diferitele puncte de vedere, cu scopul de a se pune de acord asupra unor strategii viitoare, posibile cooperări sau decizii pe probleme importante. Toate grupurile implicate sau afectate de conflict pot participa la acest proces. Participarea este voluntară și poate înceta în orice moment.

Pasul 1 – Introducerea

Pasul 2 – Identificarea problemelor și stabilirea agendei

Pasul 3 – Explorarea problemelor

Pasul 4 – Generarea soluțiilor

Pasul 5 – Ajungerea la un acord

### Pasul 1 – Introducerea

Obiective	Acțiuni cheie într-o societate occidentală
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crearea unei atmosfere confortabile pentru părți</li><li>• Crearea unui mediu sigur</li><li>• Câștigarea încrederii părților</li><li>• Modelarea procesului comunicării</li><li>• Clarificarea procesului</li><li>• Atenționarea părților la faptul că vor fi responsabile de conținut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ridicați-vă în picioare, dați mâna cu participanții, invitați-i să se așeze</li><li>• Explicați procesul în totalitate</li><li>• Explicați aspectele de confidențialitate</li><li>• Explicați modul de lucru și motivele</li><li>• Explicați rolul mediatorului</li><li>• Explicați rolul părților</li><li>• Afirmati-vă disponibilitatea de a răspunde la întrebări</li><li>• Confirmați legitimitatea procesului</li><li>• Invitați participanții să facă declarațiile de începere</li></ul>

**Pasul 2 – Identificarea problemelor și stabilirea agendei**

<p><b>Obiective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea percepțiilor cu care vin părțile</li> <li>• Atenție la opiniile părților</li> <li>• Identificarea problemelor, intereselor, pozițiilor</li> <li>• Stabilirea problemelor prioritare ale părților</li> </ul>	<p><b>Acțiuni cheie în societatea occidentală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adresați întrebări cu răspuns deschis pentru a obține versiunea fiecărei părți, cu propriile cuvinte și în ordinea aleasă de aceasta</li> <li>• Adresați întrebări clarificatoare</li> <li>• Acceptați categoriile părților</li> <li>• Eliminați problemelor ce nu pot fi soluționate prin mediere</li> <li>• Acceptați emoțiile părților ca fiind naturale</li> <li>• Fiți atenți la indicii legate de interesele și pozițiile părților</li> <li>• Țineți o consfătuire între mediatori pentru a identifica problemele și a vedea care pot fi abordate</li> </ul>
---	---

**Pasul 3 – Explorarea problemelor**

<p><b>Obiective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinarea intereselor părților</li> <li>• Încurajarea părților să privească spre viitor</li> <li>• Stimularea dorinței de soluționare</li> <li>• Eliminarea pozițiilor extreme</li> </ul>	<p><b>Acțiuni cheie în societatea occidentală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorați interesele de la baza pozițiilor adoptate</li> <li>• Folosiți soluții ipotetice pentru a testa reacțiile la oferte și idei</li> <li>• Stimulați părțile să se gândească la cum ar dori ele să fie viitorul</li> <li>• Reîncadrați problemele într-un mod cât mai pozitiv</li> <li>• Evidențiați elementele pozitive</li> </ul>
---	---

**Pasul 4 – Generarea soluțiilor**

<p><b>Obiective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generarea de opțiuni pentru câștigul mutual</li> <li>• Faceți loc pentru schimbare</li> </ul>	<p><b>Acțiuni cheie în societatea occidentală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acționați ca agent al realității</li> <li>• Folosiți soluții ipotetice</li> <li>• Organizați sesiuni de brainstorming cu părțile, individual sau colectiv, cu scopul de a afla cum își doresc să arate viitorul</li> <li>• Testați mai multe opțiuni</li> <li>• Încercați să construiți pe baza opțiunii convenite</li> </ul>
--	--

**Pasul 5 – Ajungerea la un acord**

<p><b>Obiective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea termenilor finali ai acordului</li> <li>• Oficializarea în scris a acestor termeni</li> <li>• Obținerea acceptului părților</li> <li>• Semnarea acordului de către părți</li> </ul>	<p><b>Acțiuni cheie în societatea occidentală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurați-vă că problemele prioritare ale fiecărei părți au fost soluționate</li> <li>• Perfecționați, împreună cu ceilalți mediatori, forma scrisă a acordului prin folosirea de termeni pozitivi, neutri, clari și realiști</li> <li>• Citiți acordul în fața părților</li> <li>• Lăsați părțile să citească și să semneze acordul în formă scrisă</li> <li>• Semnați acordul în calitate de mediatori</li> <li>• Oferiți părților copii semnate ale acordului</li> </ul>
---	--

(Din Lester B. Pearson - Centrul Canadian Internațional de Instruire pentru Menținerea Păcii și Institutul Canadian de Negociere Aplicată. Toate drepturile rezervate. 1997.)

## EXERCİȚIU: FAZELE PROCESULUI DE MEDIERE

Obiective:	Folosind jocul de rol, participanții învață să conducă, să experimenteze și să observe diferitele faze ale procesului de mediere, precum și provocările ce apar în fiecare etapă a medierii.
Timp necesar:	120 de minute pentru fiecare fază, plus evaluarea.
Materiale:	Fotocopii cu etapele medierii și cu jocul de mediere, flipchart-uri, marke-re.
Acțiuni:	<p>Prezentați exercițiul și procesul de mediere, cu diferitele etape. (Ar fi ideal ca acestea să fie schițate de dinainte, pe o tablă sau pe un flipchart.)  Distribuiți rolurile. Împărțiți participanții în grupuri de câte patru. O persoană va juca rolul mediatorului și două vor juca rolul părților implicate. A patra persoană va juca rolul de observator. Grupurile au la dispoziție 30 - 40 de minute pentru a juca rolul și a trece prin diferitele faze ale procesului de mediere.</p> <p>Dupa fiecare fază, se dă feedback în fiecare grup, iar apoi grupurile se re-unesc și se raportează. Obsevatorii au rolul crucial de a funcționa pe post de mediu corector al impresiilor. Întrebări pentru părți:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cum v-ați simțit în rolul de părți implicate în conflict?</li> <li>• Ați ajuns la un acord?</li> <li>• Cât de eficientă a fost asistența mediatorului în ajungerea la un acord?</li> <li>• Ce anume l-ar fi putut face pe mediator mai eficient?</li> <li>• Ce a făcut, mai exact, mediatorul pentru a schimba atmosfera discuției sau pentru a vă stimula pe dumneavoastră ca parte implicată să ajungeți la un acord?</li> <li>• Ce ar fi putut mediatorul să facă altfel</li> <li>• Care sunt calitățile unui bun mediator?</li> </ul> <p>Întrebări pentru mediatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cum v-ați simțit în rolul de mediator?</li> <li>• V-ați simțit confortabil sau nu în acest rol? De ce?</li> <li>• Ce a fost mai ușor în interpretarea rolului?</li> <li>• Ce a fost cel mai dificil?</li> <li>• Ați fi acționat altfel dacă ar fi trebuit să mediați un conflict între membrii unei familii?</li> <li>• Cum ați reușit să faceți uz de calitățile proprii în efortul de mediere?</li> <li>• Ce credeți că nu a mers bine? Ce ați dori să fi încercat?</li> </ul> <p>Alte întrebări includ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A jucat cineva în realitate rolul de mediator? Oficial sau neoficial?</li> <li>• Ce tip de diferențe culturale pot exista în mediere? Puteți descrie procesul de mediere prin prisma propriei dumneavoastră culturi?</li> </ul> <p>După discutarea punctelor importante ale fiecărei etape, formatorul îndeamnă grupurile să treacă la etapa următoare a jocului. Membrii grupului pot schimba rolul între ei. Acest lucru duce la o înțelegere mai bună.</p> <p>Constatăările importante sunt trecute pe flipchart. Se specifică recomandări: ce este bine de făcut și ce nu.</p> <p>La un moment dat, se pot ivi întrebări referitoare la abilitățile de comunicare ale unui mediator. Mulți experți ai comunicării în situații de conflict subliniază importanța unor abilități specifice de comunicare. Aceste abilități sunt deosebit de utile celor care intervin într-un conflict, cum sunt mediatorii. Aceste abilități de comunicare specifice părților terțe sunt: reîncadrarea, reformularea și ascultarea activă.</p> <p>Reîncadrarea. Implică propunerea unei interpretări alternative a problemelor sau comportamentelor. În situații de conflict, părțile se angajează adesea în discuții care duc la escaladarea conflictului: acuzații, sau refuzul de</p>

	<p>a asculta versiunea celeilalte părți. Prin reîncadrare, mediatorul validează experiența vorbitorului, dar deschide posibilități de interpretare alternativă a conținutului. Schimbarea de cadru permite înțelegeri și percepții diferite asupra problemelor și comportamentelor. De exemplu, mediatorul poate reîncadra o acțiune precum „formarea de coaliții împotriva mea” în „se simte cu adevărat neputincios dacă găsește necesar să obțină sprijinul celorlalți”. Reformularea. Similară reîncadrării, cu excepția faptului că implică reformularea afirmației uneia dintre părți într-un limbaj mai puțin acuzator. Cel care reformulează nu adaugă nimic declarației, ci doar îl parafrizează pe vorbitor. De exemplu, una dintre părți poate pretinde: „Este leneșă. Nu mă ajută niciodată să rezolv problemele dificile pe care le presupune conducerea unei organizații”. Un mediator ar putea reformula declarația în sensul: „Conducerea unei organizații este dificilă și presupune multă muncă”. O întrebare care reformulează conținutul ar fi dacă vorbitorul se simte copleșit de volumul de muncă pe care îl presupune conducerea unei organizații. Partea terță trebuie să îl consulte pe vorbitor, pentru a se asigura că parafraza este corectă.</p> <p>Ascultarea activă. Prin aceasta îi demonstrați vorbitorului că dumneavoastră ascultați într-adevar ceea ce el spune. Comunicați acest lucru prin reflectarea sentimentelor vorbitorului, prin reformularea conținutului comentariilor făcute de vorbitor, prin adresarea de întrebări cu răspuns deschis și, în general, prin comunicarea empatiei față de acesta. Empatia transmite faptul că ascultătorul înțelege cu adevărat punctul de vedere al vorbitorului. În exces, ascultarea activă poate fi iritantă și devine dificilă în contexte inter-culturale, când percepția și interpretarea conținutului și a emoțiilor din subtext sunt influențate de specificul cultural. Mediatorii buni în context occidental, folosesc aptitudini de comunicare eficiente ca reformularea, reîncadrarea, adresarea de întrebări deschise sau ascultarea activă, cu scopul de a modifica tiparele comunicării și de a ajuta părțile să ajungă la un acord mutual acceptabil.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Participanții pot alege să interpreteze un conflict de a cărui existență au auzit sau chiar unul în care sunt implicați în mod direct. Apoi, formatorul le acordă timp participanților pentru a descrie intriga și personajele implicate în conflict, înainte ca acesta să fie jucat. Aceasta alternativă oferă perspective mai adânci asupra conflictului, datorită implicării personale și schimbării rolurilor.</p>

## JOC DE ROL: MEDIEREA

### Rolul dnei Handerson

Sunteți responsabilă cu transformarea conflictului în cadrul programului național Sisas. Unul dintre cele mai eficiente programe ale dumneavoastră se realizează în parteneriat cu o organizație locală, aparținând unei comunități (ONG). Alte organizații Sisas din regiune v-au contactat în legătură cu derularea unor acțiuni similare în țările lor. Cu toate acestea, acest ONG s-a confruntat recent cu o serie de probleme - fostul director a sustras o sumă considerabilă de bani din organizație (o mare parte proveneau de la Sisas) și a fost concediat pentru fraudă și conduită necorespunzătoare. Șefa dumneavoastră v-a vorbit despre continuarea colaborării cu această organizație, dat fiind faptul că apreciază acest parteneriat, dar decizia vă aparține. Șefa dumneavoastră v-a instruit să vă interesați asupra modalităților de rambursare a banilor furajați și v-a făcut sugestiile necesare evitării unor astfel de situații. Se pare că șefa dvs. a fost presată în legătură cu acești bani de către agenția de finanțare.

Ați auzit că noul director al ONG-ului care vă este partener este sceptic vizavi de programul dumneavoastră comun și a vorbit despre dizolvarea parteneriatului. La prima dumneavoastră întâlnire oficială săptămâna trecută, ați plănuțit să puneți în discuție două probleme: intențiile lui privind

programul și problema banilor sustrași. Ați ridicat problema banilor, dar directorul s-a înfuriat și a părăsit biroul chiar înainte ca dumneavoastră să apucați să vorbiți despre viitorul programului.

Sunteți în impas - directorul ONG-ului nu v-a răspuns la telefon de săptămâna trecută și sunteți gata să renunțați la organizație și la program, spre necazul dumneavoastră. Ați ales, ca ultimă soluție, să abordați o persoană respectată a comunității în legătură cu medierea conflictului.

### **Rolul dlui Samson**

Ați fost numit recent în funcția de director al organizației dvs., o organizație locală, aparținând unei comunități (ONG). Directorul de dinainte a fost concediat pentru fraudă (sustragere de bani) și conduită necorespunzătoare. Dvs. faceți parte din organizație de mulți ani de zile și sunteți foarte devotat scopurilor și misiunii organizației. Dvs. împreună cu alți câțiva lideri din organizație, ați fost foarte sceptici la început când Sisas v-a abordat, spunând că dorește să încheie un parteneriat de programe cu organizația dvs. - aceasta s-a întâmplat acum câțiva ani de zile.

Totuși, organizația s-a implicat în construcția păcii și se pare că o mare sumă de bani a fost furată de la programul Sisas.

În ultima lună, discutând cu membrii organizație dvs. pentru a vedea care le sunt îngrijorările și ce viziune au asupra viitorului organizației, v-ați convins de valoarea programelor derulate. Mulți dintre ceilalți lideri sunt sceptici față de acțiunile de construire a păcii și vă presează să rupeți parteneriatul cu Sisas, mai ales după evenimentele de săptămâna trecută.

Dvs. de abia ați început să vă acomodați cu funcția și să vă întâlniți cu organizațiile partener și cu finanțatorii. Săptămâna trecută, v-ați întâlnit cu reprezentantul Sisas care se ocupă cu construcția păcii. Întâlnirea a fost un dezastru! Doamna respectivă a cerut returnarea banilor furați (bani pe care organizația dvs. nu îi are) și nici măcar nu ați mai apucat să discutați despre programe sau despre viziunea dvs. asupra parteneriatului. Ați fost așa de jignit și de supărat că ați plecat în mijlocul întâlnirii. Simțiți că reprezentanta Sisas nu crede că sunteți capabil să conduceți organizația.

Pentru a complica situația și mai tare, un membru al familiei s-a îmbolnăvit imediat după întâlnire așa că nu ați mai dat pe la birou. Nu ați putut răspunde la nici unul din telefoanele reprezentantei Sisas. Vă gândiți dacă ar fi o idee bună să apelați la o persoană respectată din comunitate, care să medieze conflictul.

Modelul procesului de mediere prezentat anterior este derivat din experiența culturală a țărilor occidentale, așa cum arată și acțiunile-cheie. Medierea ia forme diferite în culturi diferite și necesită acțiuni diferite în contexte diferite. Ea se va numi mediere atâta timp cât:

- Participarea părților este voluntară
- Mediatorul este persoana responsabilă pentru proces
- Părțile dispun de putere de decizie absolută.

### **Crearea unui spațiu sigur**

După ce am luat în considerare eventualele obstacole ce pot interveni în comunicarea interpersonală și intergrup, acum este momentul să studiem felul în care pot fi depășite aceste obstacole, cu scopul de a crea o atmosferă de spațiu sigur, care să încurajeze dialogul deschis și onest.

Comunicarea interpersonală și intergrup nu trebuie să aibă loc neapărat într-un climat defensiv, dar cu siguranță că poate lua naștere și în climate favorabile. Climatele favorabile includ situații care încurajează discursul descriptiv, în care ascultătorul percepe solicitările de informații ca fiind veritabile; o atmosferă în care accentul se pune pe găsirea unei soluții comune la conflict și nu atât pe încercarea de a schimba punctul de vedere sau credințele celorlalți; comunicarea spontană, lipsită de înșelătorie; empatia față de sentimentele celorlalți, respectul și legitimitatea vizavi

de părerea celorlalți, chiar dacă cele două părți nu sunt de acord una cu cealaltă; o atmosferă de egalitate; și o atmosferă de provizorat în sens pozitiv, adică în care problemele sunt deschise dezbaterilor și se iau în considerare diferite propuneri și idei noi.

Cum poate fi creat și susținut un climat favorabil comunicării între actuali/foști adversari sau pentru indivizii care au suferit traume sociale severe? Deși nu există rețete clare pentru crearea unor astfel de climate, există câteva reguli de bază care contribuie adesea la reușita comunicării interpersonale și intergrup, prin depășirea obstacolelor menționate mai sus. Sugestiile oferite aici se bazează pe ideile și experiența unor cercetători și practicanți din domenii și arii de expertiză diferite.

Pentru început, un climat sigur de comunicare nu poate fi creat și susținut dacă participanții au fost constrânși să ia parte la dialogul interpersonal sau intergrup. Ceea ce înseamnă că mediatorii/moderatorii unor astfel de interacțiuni trebuie să fie deschiși și cinstiți cu participanții vizavi de scopul și utilizarea materialelor ce vor rezulta în urma întâlnirii, asigurându-se de faptul că participanții vin din voință proprie și că sunt de acord cu folosirea pe viitor a conținutului întâlnirilor. Odată ce a început întâlnirea, atmosfera de deschidere și onestitate trebuie să persiste; altfel, dacă participanții simt că sunt manipulați, ei fie părăsesc grupul, fie devin extrem de atenți la ceea ce spun și la felul în care le răspund celorlalți.

Acest punct ne aduce la problema asimetriei. În timp ce o întâlnire interpersonală sau intergrup nu poate elimina asimetriile caracteristice relațiilor „în exterior”, mediatorii sau moderatorii se pot asigura că relațiile dintre părțile implicate în conflict, în cadrul grupului, sunt relații de egalitate. Acest lucru înseamnă că nici un participant/partener nu are mai multe drepturi decât celălalt și că toți sunt tratați cu același respect.

De asemenea, pentru a crea și susține spații sigure de comunicare este important să se stabilească și să fie acceptate reguli de bază, încă de la prima întâlnire. Se apelează des la reguli precum:

- nu sunt permise întreruperile,
- fiecărui participant i se acordă ocazia de a vorbi, fără a-l presa să o facă dacă nu dorește,
- la final, fiecărui participant i se cere să comenteze în legătură cu întâlnirea și
- se evită răspunsurile acuzatoare sau caustice.

Este util să se stabilească reguli de bază acceptate de grupul de participanți încă de la prima întâlnire, dar este la fel de util ca ele să fie readuse în discuție și reiterate din când în când, în întâlnirile ulterioare.

A-i ajuta pe oameni să devină ascultători empatici s-a dovedit a fi o altă problemă importantă în comunicarea interpersonală și intergrup între actuali/foști inamici. Acest lucru este probabil cel mai greu de învățat, atâta timp cât indivizii sunt preocupați să se gândească la răspunsurile lor și la ce vor spune atunci când le va veni rândul, ceea ce îi face neatenți la ceea ce spune vorbitorul. Mai mult decât atât, dacă oratorul vorbește despre probleme și experiențe deranjante pentru ascultător, fie pentru că acesta se simte blamat sau pentru că stilul comunicării stârnește în el emoții la care nu face față, ascultarea empatică devine dificilă. Nu trebuie să ne așteptăm ca ascultarea empatică să se întâmple peste noapte sau ca toți participanții să o stăpânească; avem de-a face cu un proces dinamic caracterizat de sușuri și coborâșuri.

Dacă moderatorii/mediatorii doresc să creeze spații sigure pentru comunicare, trebuie să fie conștienți că acest lucru necesită timp. Așadar, întâlnirile unice sunt destinate eșecului. Dacă se dorește crearea și susținerea spațiilor sigure pentru comunicare, atunci este nevoie de un plan pentru o serie de întâlniri, cu posibilitatea de prelungire a orarului inițial, ori de câte ori este nevoie. Pe lângă aceasta, este important ca fiecare întâlnire să fie suficient de lungă pentru a-i face pe participanți să se simtă confortabil, mai ales pe cei care întâmpină dificultăți în a se deschide sau care au nevoie de timp pentru a vorbi despre experiențele lor în fața unui grup.

Ca punct final (în această listă non-exhaustivă de reguli de bază și acțiuni menite a crea locuri sigure pentru comunicare), vom mai nota importanța de a ști să faci față momentelor de tăcere dintr-un grup. Așa cum aspectele verbale sunt parte integrantă a fiecărui proces de comunicare interpersonală și intergrup, la fel sunt și aspectele non-verbale și tăcerea. Tăcerea tinde să apară atunci când oamenilor le este frică să deschidă un anumit subiect, când se gândesc la tot ce s-a

spus anterior sau când își adună gândurile înainte de a începe să vorbească. De aceea, în încercarea de a-i face pe participanți să se simtă în largul lor, moderatorii sau mediatorii trebuie să învețe să respecte această tăcere, să nu intervină inutil cu scopul de a-i ajuta pe participanți să nu se mai simtă stingheriți. Numai și numai dacă tăcerile extrem de lungi se transformă într-un obicei (ceea ce se întâmplă foarte rar), moderatorul sau mediatorul trebuie să lucreze împreună cu participanții pentru a vedea de ce anume nu își pot împărtăși cu ceilalți gândurile, ideile și simțămintele.

## EXERCIȚIU: SIMULAREA UNUI ATELIER DE MEDIERE

Obiective:	Exercițiul îi va face pe participanți să conștientizeze posibilitățile de a transfera ideile medierii individuale la medierea de grup. Participanții vor trăi emoții puternice în timpul simulării, ceea ce le va permite să înțeleagă mai bine procesul de mediere și să-și îmbunătățească abilitățile.
Timp necesar:	120 de minute
Materiale:	Fotocopii cu scenariul jocului de rol, scaune, panou, cartonașe, markere
Acțiune:	<p>Formatorul prezintă exercițiul. Acesta este un moment potrivit de a repeta etapele procesului de mediere.</p> <p>Participanții sunt împărțiți în echipe de câte trei. Participanții primesc scenariul în formă scrisă. Fiecare echipă are 30 de minute la dispoziție pentru a pregăti etapa introductivă a atelierului. Membrii echipei au rolul formatorilor. Echipele interpretează, pe rând, prima etapă a atelierului. Fiecare echipă dispune de 10 minute. Ceilalți participanți reprezintă localnicii din Indonezia. Scaunele sunt așezate în așa fel încât participanții să fie față în față. Formatorii se asigură că sunt mai puțini creștini decât musulmani. După 10 minute, vine rândul următoarei echipe să conducă exercițiul; nu se face pauză. Participanții pot schimba scaunele dintr-o parte în alta, după fiecare interpretare.</p> <p>În tot acest timp, formatorul notează pe cartonașe principalele situații și alternative cheie. Evaluarea începe cu o analiză din partea tuturor participanților. Alternativele sunt afișate pe panou și constituie punctul de plecare pentru discuție. Fiecare alternativă este evaluată de participanții care au jucat rolul localnicilor.</p>
Observații:	<p>Simularea funcționează dacă emoțiile sunt puternice. Formatorul trebuie să se asigure că nu există pauze între intervale.</p> <p>O idee foarte bună ar fi demararea unui atelier de acest tip printr-un ritual comun ambelor grupuri. Găsirea unei locații sigure este un alt aspect extrem de important</p>

## SCENARIU DE SIMULARE: UN ATELIER ȚINUT ÎN INDONEZIA

De un an de zile, sunteți lucrător civil pentru pace în Indonezia. Aveți un post de lector la o Universitate creștină din Yogyakarta (Jawa) și sunteți membru al institutului de pace al universității. Primiți solicitări foarte dese să mediați conflicte sau să predați medierea conflictelor în tot arhipelagul. În aceste ocazii, colaborați cu personalul universității. Vă concentrați, mai ales, pe elaborarea de programe pentru sesiuni de formare în mediere și transformarea conflictelor.

De această dată, în mai 2002, dumneavoastră și colegii dumneavoastră sunteți solicitați să mediați în Poso. Este al doilea atelier cu acești participanți.

Poso este principalul port și centru de transport de pe coasta nord-estică a Insulei Sulawesi, Indonezia. Puternic afectat de conflictele etnice și religioase sporadice de la sfârșitul anilor 1990 și

Începutul anilor 2000, orașul este în prezent controlat aproape exclusiv de forțele musulmane (Tentena este un centru creștin unde, în timpul luptelor, au fugit mulți locuitori creștini ai orașului Poso). Conflictul, cauzat de probleme sociale, s-a răspândit și în plan religios. Nici un creștin nu mai locuiește acum în Poso, mulți fiind torturați și uciși. Numărul de refugiați creștini (strămutați într-o altă zonă din țară) este estimat la aproximativ o sută treizeci de mii. Printre victime s-au numărat și musulmani. Ciocnirile violente au fost mediatizate și în Europa.

Situația la momentul actual: nu există creștini în oraș, încă se mai aruncă bombe asupra clădirilor și instituțiilor creștine.

Ați fost solicitat de două ONG-uri, unul creștin și unul musulman. Cu două luni înainte, ați condus un atelier cu aceiași participanți, cu toții de sex masculin, cu toții persoane cu influență la nivel local, spre exemplu, primari de sate. Cincisprezece creștini și cincisprezece musulmani sunt așteptați să participe la atelier. Atelierul ar trebui să se desfășoare în Poso cu aceiași participanți de acum 2 luni. Primul atelier s-a ținut în orașul Palu, o locație neutră la două sute de kilometri depărtare de zona efectivă de conflict.

Programul celui de-al doilea atelier cuprinde cinci zile lucrătoare. Ați venit împreună cu doi colegi de la universitatea dumneavoastră și atelierul urmează să înceapă, cu accent pe abilitățile de mediere. Toți musulmanii participă. Nici un creștin nu a ajuns încă în Poso. Organizatorii sună persoanele în cauză pentru a obține informații. Răspunsul oficial este că nu există nici un mijloc de transport disponibil, că obligația de a merge la serviciu este mai presantă decât participarea la atelier. Dar este mai mult decât clar: e vorba de frică și de anxietate extremă. După mai multe telefoane, cinci participanți creștini călătoresc spre Poso și ajung după-masa târziu.





## ***CAPITOLUL OPT***

## ***RECONCILIAREA***

## INTRODUCERE

Reconcilierea poate fi înțeleasă ca o intervenție într-un cerc conflictual. Așa și este, dacă ne raportăm la viziunea Dianei Francis.

Reconcilierea este în același timp un proces și un scop. În urma proceselor post-dictatoriale din America Latină și mai recent din Africa de Sud, se acordă din ce în ce mai multă atenție proceselor post-violență și de regenerare socială. Procesul general de vindecare socială este denumit adesea reconciliere. Procesul de refacere poate începe o dată cu semnarea unui acord între părți, prin care să se satisfacă nevoile tuturor celor vizați, atât la nivel practic cât și psihologic. Acordul va cuprinde și prevederi legate de implementarea sa:

- Securitatea fizică, de exemplu îndepărtarea oamenilor din zona de conflict, interpunerea de personal între părțile inamice, asigurarea unei prezențe de apărare, monitorizarea
- Siguranța socială și un context de acceptare a exprimării emoțiilor cauzate de traumă și posibilitatea de a discuta despre ceea ce s-a întâmplat pentru a putea înțelege
- Modalități de a descoperi, pe cât posibil, cum și de ce s-au întâmplat anumite lucruri și redescoperirea identităților relative, cu un grad de încredere care să permită acceptarea imperfecțiunilor și a diversității, împreună cu o recunoaștere a interdependenței și o reîntoarcere la riscul presupus de încredere
- Posibilitatea refacerii relațiilor, ca urmare a reușitei negocierilor de refacere - este vorba despre negocieri ce pun accentul pe nevoi și nu pe vină, care duc la justiție restaurativă (adresarea de scuze și iertarea pot fi importante, dar nu pot fi cerute cu orice preț, mai ales de persoanele bine intenționate dar ne-implicate direct).

Lista de ingrediente pentru reconciliere este, în mod necesar, redată secvențial, dar în practică procesele se alimentează reciproc. Pe când cei implicați în transformarea conflictelor înțeleg că reconcilierea este un proces extrem de important, noi încă învățăm cum să asistăm crearea de spații personale și sociale pentru reconciliere.

Reconcilierea nu se obține ușor. Este nevoie de perseverență și timp. Reconcilierea se bazează pe respectul pentru umanitatea comună. Se cere dezvoltarea completă a adevărului și înțelegerea cauzelor problemelor. Trebuie să existe disponibilitatea de asumare a responsabilității pentru încălcările drepturilor omului din trecut. Reconcilierea nu șterge greșelile trecutului: ea este motivată de o formă a memoriei care pune accentul pe nevoia de reamintire fără sentimentul debilitant de durere, amărăciune, răzbunare, frică sau vină. Reconcilierea înțelege că este vital să tragem învățăminte din greșelile trecutului, pentru a construi un prezent și unui viitor comun. Ea presupune o minimă voință de a coexista și de a colabora pentru soluționarea pașnică a problemelor remanente. Implică un angajament pentru transformarea inegalităților nedrepte și a sărăciei dezumanizante, îndeosebi din partea celor care au beneficiat și beneficiază de pe urma discriminării practicate în trecut.

## EXERCIȚIU: CUM POATE ARĂTA RECONCILIERIA

Obiective:	Participanții ilustrează și discută despre procesul de reconciliere, apelând la povestiri dramatice pentru a stârni întrebări în legătură cu elementele care stau la baza reconcilierii. Împărtășirea experiențelor personale duce la o mai bună înțelegere a reconcilierii.
Timp necesar:	120 de minute
Materiale:	--
Acțiune:	Formatorul împarte participanții în grupuri de câte trei sau patru. Cereți-le participanților să se gândească la o sculptură sau la o pictură care, din punctul lor de vedere, captează esența reconcilierii.

	<p>După ce grupurile termină sculptura/desenul de reconciliere, reuniți participanții.</p> <p>Cereți fiecărui grup să își prezinte sculptura celorlalți. Cereți-le participanților să își exprime opinia în legătură cu ceea ce văd. Cereți grupului care a arătat sculptura să explice anumite elemente suplimentare, pe care cei ce au văzut-o ar fi putut să le omită.</p> <p>După ce membrii grupului se întorc la locurile lor, lansați o discuție privind diferitele elemente ale reconcilierii. Iată câteva întrebări posibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce au sculpturile în comun?</li> <li>• Ce diferențe au existat între ele?</li> <li>• Ce pași considerați că sunt necesari pentru reconciliere?</li> </ul> <p>În discuție se pot aduce și elemente suplimentare precum cele legate de diferențele culturale și religioase care apar în interiorul grupului. Participanții explorează aceste diferențe prin prisma diverselor abordări asupra reconcilierii. Ele pot fi de ajutor în a clarifica diferențele feluri în care participanții înțeleg reconcilierea sau în a le oferi noi provocări.</p> <p>În a doua etapă a exercițiului, participanții fac legătura dintre reconciliere și propriile experiențe conflictuale; fiecare participant își alege un partener de încredere. Amândoi reflectează asupra unui conflict personal și încearcă să discute pe marginea următoarelor întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce cauză a avut durerea?</li> <li>• Unde a fost localizată această durere?</li> <li>• Ce s-a făcut pentru a recunoaște/trata această durere?</li> <li>• Unde este ea localizată acum?</li> <li>• Cum ați dori să fie abordată în viitor?</li> </ul> <p>Acest proces este unul foarte personal. Așadar, participanții nu vor prezenta în plină decât povestea în linii mari și numai dacă doresc să facă acest lucru.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Punctele esențiale pot fi scrise pe foaie. Ele pot constitui un material bun de comparare a experiențelor individuale cu cele de la un nivel social superior. Formatorul poate folosi acest material după următorul exercițiu.</p>

## Cadrul lui Lederach

Reconcilierea nu are o definiție standard, care să fie utilizată de toți specialiștii și practicienii. Cu toate acestea, aproape toată lumea admite existența a cel puțin patru componente critice, identificate de John Paul Lederach: adevăr, dreptate, milă și pace. Felul în care Lederach folosește termenul de „milă” sugerează faptul că ideile ce stau la baza reconcilierii au rădăcini religioase. În ultimii ani, reconcilierea a devenit un subiect important inclusiv pentru cei care abordează transformarea conflictului și dintr-un punct de vedere secular. Pentru ei, nevoia reconcilierii decurge din realitățile politice și pragmatice ale oricărui proces de transformare a conflictelor. Este modul în care fiecare societate alege să coroboreze conceptele de adevăr, dreptate, milă și pace după încetarea violenței.



Deoarece toate situațiile care apar după încetarea unui conflict sunt unice, fiecare având o complexitate specifică, și căile spre reconciliere sunt, de asemenea, unice. De cele mai multe ori, conceptele de Adevăr, Milă, Dreptate și Pace sunt percepute diferit.

<p><b>Adevărul</b></p> <p>Ca urmare a procesului de deliberare de dinaintea și din timpul existenței Comisiei pentru adevăr și reconciliere din Africa de Sud, participanții au dezvoltat conceptul de adevăr în patru noțiuni diferite.</p> <p><b>Adevărul factual sau legal:</b> binecunoscuta noțiune legală și științifică de a scoate la lumină dovezi factuale, coroborate, și de a obține informații exacte prin proceduri obiective credibile.</p> <p><b>Adevărul personal și narativ:</b> prin relatarea propriilor versiuni, atât victimele cât și agresorii au atribuit semnificație diferitelor planuri pe care a fost trăit conflictul. Aceste adevăruri personale au fost comunicate publicului larg prin mass media.</p> <p><b>Adevărul social:</b> deși adevărul narativ a fost crucial pentru munca Comisiei, îndeosebi pentru audierile desfășurate de Comitetul pentru Încălcarea Drepturilor Omului, cea mai strânsă legătură între procesul desfășurat de Comisie și scopul său a reieșit în timpul căutării adevărului social. Adevărul social, adevărul experienței se stabilește prin interacțiune, discuții și dezbateri.</p> <p><b>Adevărul tămăduitor și restaurativ:</b> tipul de adevăr care plasează faptele și înțelesul lor în contextul relațiilor interumane- între cetățeni și între stat și cetățenii lui.</p> <p>(Din: Raportul final al Comisiei pentru adevăr și reconciliere, Africa de Sud 1998)</p>	<p><b>Dreptatea</b></p> <p>Dreptatea care se concentrează pe vindecarea relațiilor sociale și încearcă să construiască o societate ce reflectă valorile persoanelor care au suferit. Dreptatea socială cere o analiză profundă a nedreptăților din trecut, comise în perioadele marcate de violență, dar și a cauzelor lor primare. Acest lucru necesită de cele mai multe ori o reconstrucție fizică și socială extinsă.</p>
<p><b>Mila</b></p> <p>Mila include conceptul de iertare, dar reprezintă mult mai mult decât atât. Este capacitatea oamenilor care au fost afectați de violență de a cultiva respect pentru umanitatea lor comună și de a accepta că se poate coexista cu ceilalți. Este important ca oamenii să admită că se poate ajunge la un acord de viziune comună asupra viitorului - în pofida furiei, a fricii, a vinovăției și a suspiciunii induse de trecut. Este un proces controversat care evocă emoții puternice.</p>	<p><b>Pacea</b></p> <p>Pacea este un concept ce desemnează absența ostilităților. Include atât bunăstarea cetățenilor, cât și securitatea și respectul .</p>

## EXERCIȚIU: ADEVĂR, DREPTATE, PACE, MILĂ

<p>Obiective:</p>	<p>Participanții se angajează în discuții profunde despre paradoxurile reconcilierii, prin personificarea conceptelor și termenilor cheie. Acest exercițiu contribuie la identificarea dilemelor implicate. În plus, participanții devin mai conștienți de paralelele dintre reconcilierea personală și cea socială.</p>
<p>Timp necesar:</p>	<p>90 de minute</p>
<p>Materiale:</p>	<p>Patru coli de hârtie, fiecare cu câte una din cele patru noțiuni ale exercițiului (adevăr, dreptate, pace, milă)</p>

<p>Acțiune:</p>	<p>Formatorul explică faptul că acești patru termeni sunt extrași dintr-un pasaj biblic ce vorbește despre reconcilierea lui Israel cu Dumnezeu (Psalmul 85, versetul 10). Pasajul subliniază faptul că reconcilierea este punctul de întâlnire al dreptății și al păcii, și locul unde adevărul și mila se îmbrățișează (termenii variază în funcție de traducere).</p> <p>Formatorul cere câțiva voluntari din rândul participanților care să personifice unul dintre acești patru termeni. Cele patru coli de hârtie pot fi expuse în cele patru colțuri ale încăperii. Participanții au un minut sau două la dispoziție pentru a hotărî pe care dintre cei patru termeni ar dori să îl personifice.</p> <p>Participanților li se cere să se alăture unui grup din cele patru; fiecare grup reprezintă unul dintre termeni. Împărțirea pe grupuri poate fi neuniformă, dar trebuie să existe cel puțin doi oameni în fiecare grup. Fiecare grup are la îndemână coala de hârtie cu termenul aferent, ceea ce îi ajută pe membrii să se organizeze și să își identifice reprezentantul. Grupurile au la dispoziție între 15 și 20 de minute pentru a stabili ce anume înțeleg prin adevăr, dreptate, pace sau milă și pentru a ajunge la un punct de vedere comun. De asemenea, cereți-le:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Să identifice de care dintre ceilalți trei termeni se teme fiecare cel mai mult.</li> <li>• Să identifice de care dintre ceilalți trei termeni se simte fiecare cel mai apropiat sau cu care ar dori să lucreze.</li> <li>• Să se pregătească să stabilească legături între cei patru termeni (de exemplu: care este pe primul loc? care termeni pot fi asociați? etc.)</li> </ul> <p>Grupurile pot avea nevoie de ajutor pentru a începe sesiunea de brainstorming. Cereți-i purtătorului de cuvânt al fiecărui grup să vină în față, alături de reprezentanții celorlalte trei grupuri și să se prezinte pe rând. De exemplu: „Eu sunt Dreptatea și solicit.....”</p> <p>Apoi, formatorul îi cere fiecărui reprezentant să răspundă la întrebările identificate mai sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De care dintre ceilalți termeni vă este cel mai frică?</li> <li>• Cu care dintre ceilalți termeni v-ar plăcea cel mai mult să lucrați?</li> <li>• Cum vedeți raportul dintre cei patru termeni?</li> </ul> <p>Formatorul îi întreabă pe restul participanților dacă au întrebări suplimentare pentru vreunul dintre reprezentanți.</p> <p>Exercițiul va aduce în discuție o serie de aspecte ce vor fi clarificate ulterior.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Personificarea termenilor contribuie la descoperirea complexității problemelor. O critică la adresa abordării de transformare a conflictelor este că încurajează discursurile retorice și pasionale pentru dreptate și pace. Acest exercițiu aduce în atenție dileme care, de obicei, nu apar în discursurile înflăcărare.</p>

## Dilemele reconcilierii

Reconcilierea este un proces care implică mai multe niveluri semantice, recuperarea de spații pierdute și abordarea dimensiunilor identificate mai sus. Adesea, oamenii le este frică de reconciliere, pentru că se tem că își vor pierde drepturile justificate ce le revin ca victime ale unor mari nedreptăți, că li se va cere să uite actele care le-au pricinuit suferință sau să abandoneze suferința ce le-a devenit atât de familiară și chiar liniștitoare. Pentru a depăși aceste temeri și a lua în vedere reconcilierea, este necesar să examinăm, mai întâi, unele dileme pe care le presupune reconcilierea.

## Repede sau încet?

În procesele politice publice, reconcilierea este de cele mai multe ori înfățișată ca un proces prin care o țară trebuie să treacă imediat dacă vrea să avanseze spre viitor. Însă această abordare contrazice multe dintre rezultatele cercetărilor și experiența din domeniul vindecării și reconcilierii individuale.

Reconcilierea personală este un proces foarte lent. Poveștile și amintirile au nevoie de timp pentru a putea fi istorisite. Reconcilierea presupune o reparație majoră a vieților omenești, în special a celor care au fost afectate. Această reparație necesită timp - timp care îi poate face pe cei implicați să se simtă nesiguri, dar care totuși este necesar pentru a începe o viață nouă. Când se lucrează cu traume sau când se sprijină un proces de reconciliere, este nevoie de o viziune pe termen lung. Reconcilierea este un proces extrem de îndelungat, ce trebuie sprijinit pe toată durata lui.

## Proces social sau proces personal?

Pentru unii, reconcilierea este un proces public, la fel ca cel din Africa de Sud, iar pentru alții, unul foarte personal. Majoritatea celor ce încearcă transformarea conflictelor pornesc de la ideea că acest proces este esențialmente personal; el nu poate fi gestionat de un organism social de mari dimensiuni, cu toate că schimbările din spațiul fizic pot contribui la crearea spațiului personal. Procesul pornește din sufletul victimei și al opresorului și acolo trebuie căutat în primul rând. Reconcilierea este un mod de a crede sau de a vedea relația, mai degrabă decât o modalitate de acțiune. Procesele politice de reconciliere comportă riscul de a submina conceptul de reconciliere personală, atât prin impunerea unei limite temporale procesului, cât și prin posibila etichetare drept „reconciliere” a unui proces care nu schimbă de fapt realitățile structurale ce au generat violența.

## Iertarea înseamnă reconciliere?

Iertarea este un proces diferit față de cel al reconcilierii, deși cele două sunt foarte apropiate. Există diferite interpretări ale relației dintre cele două concepte. Pentru unii, iertarea înseamnă că supraviețuitorul este capabil să dea uitării resentimentele. Acest lucru nu înseamnă că a avut loc reconcilierea sau că relația a revenit la „normal”. În acest caz, iertarea apare înaintea reconcilierii. Pentru alții, procesul este invers: reconcilierea apare înaintea iertării. Contextele culturale și religioase sunt foarte importante în conturarea acestor relații.

## Aducerea aminte sau uitarea?

Pentru unii, este important să uite pentru a merge mai departe, în timp ce, pentru alții, este esențial să își aducă aminte. Există o premiză comună potrivit căreia aducerea aminte este fundamentală pentru iertarea veritabilă. Negarea este o reacție comună în fața marilor nedreptăți, și adesea supraviețuitorilor li se spune să „uite și să ierte”, lucru care le taie din posibilitatea de a-și istorisi povestea și de a-și recâștiga demnitatea umană. Susținătorii trebuie să cunoască suferința celor persecutați și să îi încurajeze pe aceștia să trăiască cu amintirea experienței. Este de asemenea important ca opresorii să își redescopere și ei demnitatea umană, asumându-și responsabilitatea pentru acțiunile lor și recunoscând suferința pe care au cauzat-o victimelor.

## Iertarea înseamnă acceptare?

O dilemă frecventă a reconcilierii este acceptarea, și, prin urmare, negarea unei nedreptăți ce ar trebui recunoscută ca atare. Cu toate acestea, admiterea nedreptății ca fiind vătămătoare și inacceptabilă constituie o parte esențială a procesului de iertare și reconciliere. Este foarte important pentru supraviețuitori să accepte ceea ce s-a întâmplat, mai înainte de a putea trece peste resentimentele provocate de suferință. Modul în care este conștientizată problema diferă de la o cultură la alta, după cum ne arată comparația dintre ritualurile tradiționale și sistemul juridic occidental.

## EXERCIȚIU: DISCUȚIE ASUPRA PUNCTELOR DE PLECARE PENTRU RECONCILIERE

Obiective:	Participanții discută despre posibilele puncte de plecare ale reconcilierii. Se face o comparație între punctele de vedere personale și cele sociale în privința reconcilierii. Participanții elaborează propriul cadru pentru reconciliere.
Timp necesar:	Durata vizionării plus 90 de minute
Materiale:	Video, DVD, de exemplu: Gacaca: Living Together Again in Rwanda? (Video: 55 min.) [2002] V.CASS. VHS 8154; Shake Hands with the Devil: the Journey of Roméo Dallaire (DVD: 91 min.) [2005] DVD 5120
Acțiune:	Formatorul prezintă participanților două înregistrări referitoare la reconciliere. Participanții discută despre eventualele puncte de plecare pentru procesele de reconciliere. Formatorul se poate referi la concluziile exercițiului anterior și poate compara procesele de reconciliere individuale cu cele sociale.
Observații:	De asemenea, formatorul le poate cere participanților să elaboreze un cadru personal al unui proces de reconciliere. Acest exercițiu se va derula în grupuri, iar rezultatele vor fi prezentate, comparate și discutate în plenară.





## ***CAPITOLUL NOUĂ***

## ***ASISTENȚĂ ȘI CONFLICT***

## INTRODUCERE

Ajutorul umanitar și de urgență se acordă de cele mai multe ori din intenții bune. Cu toate acestea, există întotdeauna consecințe neașteptate. Agențiile care consideră că depun o muncă neutră, chiar și în afara conflictului, pot exercita influență fără să-și dea seama. Există pericolul ca asistența umanitară să devină un instrument de război la nivel local, prin manipularea resurselor de asistență de către șefii militari, dar și la nivel global prin folosirea ei în scopuri politice partizane. În unele situații extrem de complexe, intervențiile externe sunt limitate la asistența umanitară. În absența unor intervenții convergente de dezvoltare durabilă sau de construcție a păcii, impactul potențial negativ al asistenței umanitare este mult mai mare deoarece accentuează nevoia de sensibilitate în legătură cu conflictul.

### Transferul de resurse

Când într-o zonă de conflict sunt introduse resurse externe, acestea pot modifica echilibrul de putere. Acest lucru se întâmplă prin furt: agențiile furnizează resurse noi care sunt apoi furate, impozitate sau deturnate de taberele angajate în conflict pentru a-și hrăni proprii soldați.

- Creșterea resurselor pentru război - când resursele agențiilor de ajutorare și, mai precis, cele ale susținătorilor sunt puse la dispoziție pentru a sprijini forțele luptătoare. Limitarea responsabilităților poate duce la redefinirea rolurilor comandanților în termeni exclusiv militari. Rezultatul este acela că, după încetarea conflictului, ei nu vor avea suficiente cunoștințe și nici nu vor avea un simț prea dezvoltat al responsabilității pentru problemele civile.
- Consolidarea influenței - când o facțiune războinică controlează parte din traseul ajutoarelor, își derivă putere și legitimitate deoarece oamenii circulă în zonă cu aprobarea ei; aceasta îi permite slăbirea adversarilor, neoferindu-le acces la resurse.
- Distrugerea piețelor - furnizarea temporară de noi resurse duce la modificarea economiilor locale, îngreunând astfel procesul de trecere la o economie a păcii. Dacă personalul local are salarii mari, atunci organizațiile existente și structurile salariale sunt subminate, iar așteptările cresc. Resursele importate dăunează piețelor locale de alimente și nu numai, iar chiriile cresc atât de mult încât depășesc posibilitățile majorității localnicilor.
- Accentuarea tensiunilor - Resursele externe tind să contribuie la suspiciunile și rivalitățile deja existente, oferind o și mai importantă sursă de putere celor care dețin controlul asupra lor. Când sunt selectate grupurile cele mai sărace, rivalitățile dintre grupuri se intensifică extrem de tare.

### Mesaje ascunse

Deși mesajul de întraajutorare dorește să transmită compasiune și solidaritate, el poate conține mesaje neintenționate care, adesea, contribuie la conflict.

- Acceptarea condițiilor de război - Negocierea accesului civililor și angajarea de gărzi armate sunt exemple ale unui comportament de acceptare a armelor, atât ca sursă primară și legitimă de forță, cât și ca o modalitate satisfăcătoare de a decide cine și cum va primi ajutorul.
- Legitimizarea șefilor militari - Când agențiile negociază cu liderii facțiunilor, le oferă acestora recunoaștere și legitimitate. Agențiile arată astfel că ele acceptă faptul că acești oameni au dreptul să își exercite puterea în zonă.
- Subminarea valorilor din timpul de pace - Diferențele mari între nivelul de trai al personalului local și cel al expatriaților și practicarea discriminării în ceea ce privește securitatea arată faptul că există valori contrastante când vine vorba de bunăstarea personalului local și a celui internațional.
- Demonstrarea impunității - Expatriații care folosesc resurse rare precum vehiculele și combustibilul în interes personal dau impresia localnicilor că este acceptabil ca ei să folosească ajutorul destinat altora în scopuri proprii. Acest fapt reflectă modul în care șefii militari folosesc resursele în interesul lor sau al susținătorilor lor.
- Promovarea intoleranței - rivalitatea între agenții sugerează că nu este nevoie să cooperăm cu cei care nu ne plac și că este acceptabil să nu tolerăm diferențele.

- Publicitatea poate spori ostilitatea - imaginile și poveștile despre suferința și brutalitatea la care au fost expuși cei implicați sunt menite a colecta fonduri pe plan internațional. Însă în interiorul conflictului, acest lucru poate agrava manifestările celor două părți una față de cealaltă.

Multe agenții umanitare sunt tot mai conștiente de riscul ca intervențiile lor să contribuie la agravarea conflictului, așa că unele dintre ele au conceput metode și mecanisme de abordare a acestor aspecte:

- Asistența acordată într-o situație conflictuală violentă devine parte integrantă a conflictului respectiv
- Contextul unui conflict este întotdeauna caracterizat de două tipuri de factori/realități: - Factorii de divizare și sursele tensiunii - Factori de relaționare și resursele locale de pace
- Asistența interacționează cu ambele tipuri de factori în mod pozitiv sau negativ
- Transferul de resurse prin asistență constituie un mod în care aceasta influențează conflictul
- Mesajele etice implicite constituie un alt set de mecanisme prin care asistența interacționează cu conflictul.

Experiența a arătat că *întotdeauna există opțiuni!*

## Descoperirea și consolidarea de noi resurse pentru pace

Atât timp cât agențiile locale și internaționale ignoră resursele pentru pace existente și activitățile în planul justiției, ele risipesc o mare oportunitate și riscă înrăutățirea gravă a situației.

În fiecare conflict, există oameni care au devenit implicați pentru că nu au avut de ales. Ei tac și acceptă tot ceea ce se întreprinde în numele lor pentru că rezistența ar presupune plățirea unui preț prea mare. Simțul de identitate a grupului care apare în cazul unui conflict „etnic” se naște în primul rând din frică și suprimă orice alt sentiment, cum ar fi cel de moralitate și prietenie față de membrii grupului „inamic”. Cei din această categorie pot constitui o sursă latentă de noi resurse pentru pace.

Mai evidentă este prezența anumitor instituții și sisteme deja existente. Cele folosite de părțile adverse, precum sistemul sanitar, învățământul și sursele de electricitate, încorporează un interes comun și pot atrage părțile în comunicarea informală. Instituțiile tradiționale de soluționare a conflictelor (sfatul bătrânilor sau instanțele cutumiare) se pot implica, de asemenea.

Dacă e folosită cu imaginație, asistența umanitară poate consolida și susține resursele de pace existente, fără a opera modificări drastice în structura programelor. Printre cele mai puțin evidente metode de a realiza acest lucru se numără:

- Spațiul - asistența poate oferi un spațiu în care oamenii să interacționeze într-un mod „non-războinic” și unde se pot implica în inițiative comune cu reprezentanți ai părții adverse. Astfel, agențiile îi încurajează pe oameni să mențină vie sau chiar să muncească pentru speranța unui viitor comun.
- Exprimarea opiniei - agențiile pot crea un forum în care să se discute despre pace și cooperare, luând chiar inițiativa organizării de întâlniri și ateliere pe subiecte de pace și de soluționare a conflictelor.
- Stimulente - agențiile își pot utiliza resursele, inclusiv cele financiare, și accesul pe care îl au la lume și la mijloacele mass media, pentru a încuraja acțiuni și exprimarea unor puncte de vedere favorabile păcii. Aici se poate include o politică clară de contracarare a dezinformărilor cu privire la situația de război.

Este important să nu supraestimăm importanța ajutorului și a ONG-urilor, în general, în legătură cu încurajarea sau cu atenuarea conflictului armat. Cu toate acestea, este important să ne asigurăm că programele nu duc la înrăutățirea situațiilor violente.

## EXERCİTIU: TRASAREA IMPACTULUI PE CARE ASISTENȚA ÎL ARE ASUPRA CONFLICTULUI

Obiective:	<p>Participanții se vor familiariza cu categoriile posibile, pentru ca să înțeleagă factorii de divizare, sursele de tensiune și resursele pentru război în situații de conflict. Se va sublinia faptul că în orice situație de conflict există resurse locale de pace și factori care îi leagă pe oameni; participanții vor examina categoriile necesare pentru a înțelege conectorii și factorii de promovare a păcii; participanții vor aplica pașii unui cadru la situația lor proprie, pentru a înțelege mai bine.</p>
Timp necesar:	3 ore
Materiale:	Materiale de reprezentare vizuală, flipchart, marker
Acțiune:	<p>Exercițiul începe cu o prezentare sumară, prin care se descrie și se ilustrează modurile în care asistența afectează conflictul. După încheierea prezentării, participanții se împart în grupuri mici și discută despre propriile experiențe, analizând modul în care au văzut că asistența interacționează cu conflictul. Aceste discuții vor spori sentimentul de „proprietate” asupra ideilor, întrucât participanții folosesc propriile idei pentru a ilustra șabloanele identificate cu ajutorul resurselor locale pentru pace.</p> <p>Următoarea analiză introduce un instrument care trasează impactul asistenței și al programelor de dezvoltare asupra conflictului. Acesta se bazează pe ideile lui Mary Anderson de explorare a impactului programelor unei agenții asupra conflictului. Trasarea impactului este o metodă de identificare a oportunităților de construcție a păcii și de analiză a impactului programelor asupra situațiilor de conflict. Este un instrument folosit în elaborarea deciziilor, cu scopul de a reduce impactul negativ neintenționat. Este destinat îndeosebi grupurilor care lucrează în zone de conflict, dar unde nu există încă un conflict propriu-zis. Instrumentul ia în considerare forțele pacifiste și forțele violente dintr-o situație dată și analizează legăturile acestora cu programele.</p> <p>Participanții fie analizează propriul program în mod individual, fie aleg unul comun. În cel de-al doilea caz, procesul se desfășoară în plenară.</p> <p>Procedura de trasare a impactului asupra factorilor violenți ai conflictului se va desfășura după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea exactă a situației ce urmează să fie analizată.</li> <li>• Rezumarea aspectelor importante ale programului, eventual pe trei categorii: resurse fizice, construirea de resurse și advocacy.</li> <li>• Raportare la Triunghiul ABC și la aspectele de Context, Atitudine și Comportament.</li> <li>• Desenați triunghiul, punând categoria în mijloc. Desenați trei cercuri în jurul triunghiului.</li> <li>• Analizați forțele de conflict (violent) corelându-le cu aspecte de mai sus și scrieți-le în cercul ce corespunde aspectului.</li> <li>• Analizați legăturile dintre diferitele aspecte:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. În ce mod sunt susținute forțele neintenționat? Prin contribuții la un sistem economic ce permite continuarea conflictului?</li> <li>2. Se alimentează tensiunile prin sprijinul acordat unui grup anume?</li> <li>3. Există atitudini inconștiente de superioritate, invidie?</li> <li>4. Se încurajează comportamentul prin care nu se ține cont de opinia celuilalt?</li> </ol> </li> </ul> <p>Se trag linii acolo unde programul sprijină aceste forțe, fie în mod direct, fie prin mesaje ascunse. În ce fel reușește programul să submineze forțele</p>

	<p>care sprijină conflictul (violent)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuarea puterii grupurilor care beneficiază de pe urma conflictului (violent)?</li> <li>• Construirea activă a încrederii?</li> <li>• Promovarea formelor alternative de comportament?</li> </ul> <p>Al doilea pas ar fi să se identifice factorii favorabili păcii și să se examineze impactul actual și cel potențial al programului. Se repetă procesul descris mai sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se face raportarea la triunghiul ABC:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contextul are două subcategorii: „grupuri” și „sistem”. Sistemul poate include procesele care stabilesc relații între oameni și care îi implică în mod activ și le sprijină empowerment-ul, sau sisteme tradiționale de soluționare a conflictelor. Grupurile pot include organizații care contribuie la menținerea păcii.</li> <li>2. Atitudinile includ încrederea, înțelegerea reciprocă și lipsa prejudecăților. Se vor specifica grupurile care manifestă aceste atitudini.</li> <li>3. Comportamentul se referă la acțiunile grupurilor ostile, la construirea cooperării și la acțiunile care mențin pacea în mod explicit (mediere, inițiative mediatice).</li> </ol> </li> <li>• Se descriu aspectele importante ale programului, făcând referire la triunghiul obținut.</li> <li>• Se analizează legăturile dintre program și forțele pentru pace și justiție. Cum anume sunt susținute forțele?</li> <li>• Se trag linii pentru a indica atât legăturile directe cât și cele indirecte/ascunse. Se pot adăuga cuvinte suplimentare.</li> <li>• În ce mod pot fi susținute aceste legături pe viitor: prin acțiuni deja existente sau prin acțiuni noi?</li> <li>• Prin ce mod neintenționat subminează acest program resursele locale pentru pace? Indicațiile se fac prin linii în zig-zag.</li> <li>• Se poate face ceva în această privință?</li> </ul> <p>Analiza este urmată de o discuție. Punctele esențiale ale acestei discuții pot fi schițate pe o foaie separată de flipchart.</p>
<p>Observații:</p>	<p>Formatorul trebuie să avertizeze participanții în legătură cu identificarea „facilă” a factorilor de divizare și relaționare sau a resurselor pentru pace. Contextul trebuie permanent cercetat pentru a putea identifica factorii de divizare și relaționare, a vedea cine este divizat și cum, dacă se dorește ca analiza să fie precisă. Dacă membrii unui grup au fost efectiv „conectați” în scopul de a se opune altui grup cu o mai mare putere, ar fi o greșeala ca această legătura să fie identificată ca una ce promovează armonia în interiorul aceluși grup.</p> <p>Dacă participanții nu s-au confruntat cu o situație de asistență umanitară, formatorul poate propune un studiu de caz.</p>

## STUDIU DE CAZ: ASISTENȚA ACORDATĂ REFUGIAȚILOR DIN REGIUNEA BAHR EL GHAZAL DIN SUDUL SUDANULUI

Sudanul este scena unui intens război civil de mai bine de patruzeci de ani. Cu toate că întreaga țară a fost afectată de conflict, luptele deschise s-au concentrat în partea de sud.

Războiul din Sudan a fost caracterizat ca un conflict între tabăra musulmanilor din nord și tabăra creștinilor și animiștilor din sud. Guvernul din nord a încercat să își impună cultura și sistemul asupra oamenilor din sud. Însă recent, opoziția nu mai este foarte clară, mulți soldați trecând din-

tr-o parte în alta. În plus, diviziunile dintre soldații din sud au dus adesea la lupte care au generat tensiuni inter-etnice între grupurile din sud.

Există foarte multe triburi/grupuri etnice în Sudan. Dispute au existat întotdeauna între ele, iar relațiile au variat mereu de la cordialitate (căsătorii interetnice și înțelegeri între conducători) la tensiune (atacuri asupra turmelor de vite și lupte intermitente). Acești ani de război au adus tensiuni noi pe lângă cele tradiționale, forțând uneori noi alianțe și alteori rezultând în noi ciocniri. Toate zonele din sud au avut de suferit din punct de vedere economic.

În mai 1998, circa 800-2000 de membri ai grupului tribal Dinka, din diferite zone ale Bahr el Ghazal, au migrat spre sud înspre Nadiangere, comitatul Yambio, în cautare de hrană. Din cauza luptelor și a doi ani de secetă, Bahr el Ghazal a trecut printr-o perioadă de pre-foamete, în timp ce în Yambio hrana se găsea în cantități relativ mari. În jurul anului 1998, organizațiile de asistență umanitară internațională și-au îndreptat atenția asupra regiunii Bahr el Ghazal, dar eforturile nu au fost suficiente, iar foamea a provocat decese.

Migrația membrilor tribului Dinka spre Yambio a fost ceva neobișnuit. Dinka este un trib Nilotic, pe când marea majoritate a oamenilor din Yambio sunt Zande (un trib Bantu). Restul populației din Yambio este reprezentat de trei sau patru alte mici triburi.

Dinka sunt păstori și agricultori, pe când Zande sunt exclusiv agricultori. Pentru că zona Yambio este invadată de musca Tze-Tze, Dinka nu își pot aduce turmele la păstorit în aceasta zonă. Între Dinka și Zande există și diferențe culturale. De exemplu, Dinka au o tradiție puternic împământenită conform căreia oricine poate să ia tot ce are nevoie, fără să ceară permisiunea de a o face. Dacă cineva ajunge înfometat într-o gospodărie Dinka, poate întotdeauna să se servească cu mâncare din oalele familiei. În timpul migrației, Dinka își respecta tradițiile luând tot ce aveau nevoie, deși alte triburi nu le împărțeau obiceiurile.

Dinka și Zande se angajează în activități comerciale, Dinka oferind carne în schimbul grânelor sau banilor oferii de Zande. Alte contacte între cele două triburi au fost însă violente. Ultima vizită a membrilor Dinka în Yambio a avut loc în 1987-1988 și s-a soldat cu raiduri și lupte. Unii dintre membrii Dinka au invocat alte motive decât foamea pentru migrația lor, inclusiv faptul că: 1) deși hrana era disponibilă în Bahr el Ghazal, distribuția ei era prost organizată; 2) hrana disponibilă era vândută de către autorități; sau 3) autoritățile au dispus ca membrii Dinka să migreze spre sud.

Unii dintre membrii comunității locale Zande nu au crezut explicațiile migranților în legătură cu sosirea lor și i-au suspectat că ar fi soldați Dinka deghizați, ucigași sau proscrisi. Unii membrii Zande erau îngrijorați, pentru că îi bănuiau pe Dinka capabili de vrăjitorii, mai ales în legătură cu ploaia. Acest lucru a pus la încercare credințele lor puternic creștine. Un localnic îi suspecta pe membrii Dinka că și-ar fi mâncat propriii copii în lungul drum spre Yambio.

În ciuda acestor lucruri, membrii Dinka care au ajuns în Yambio într-o stare îngrijorătoare au fost primiți cu ospitalitate de către localnici. Ei au împărțit hrana, spațiul, adăposturile și aparatele de gătit cu noii veniți. Ei au explicat această atitudine spunând: „Sunt ființe umane care trebuie să supraviețuiască, la fel ca și noi”.

Un șef de trib local și-a adus aminte de strămutarea înaintașilor săi, care i-a adus în Yambio cu ani în urmă. A existat o empatie generală a grupurilor Yambio vizavi de incertitudinea, nesiguranța sursei de hrană și strămutarea tribului Dinka în urma războiului (deși la un alt nivel).

Unii localnici i-au angajat pe bărbații și pe femeile Dinka în agricultură, plătindu-i cu mâncare sau bani. Când munceau împreună, atât femeile cât și bărbații păreau că reușesc să stabilească relații între grupuri. Cu toate acestea, șefii Dinka nu au luat măsuri directe pentru a interacționa cu șefii de trib locali. Creștinii din tribul Dinka luau parte la slujba religioasă de duminică în bisericile locale, în ciuda barierelor de limbă dintre grupuri.

Afluxul de Dinka în zona Yambio a pus la grea încercare resursele de hrană și apă potabilă din zonă. Migranții Dinka duceau lipsă și de bunuri de folosință imediată precum semințe și unelte. Deși localnicii simpatizau cu necazurile celor din Dinka, unii dintre ei, precum și autoritățile nu doreau ca aceștia să se stabilească în zonă.

Organizațiile non-guvernamentale au făcut o evaluare rapidă a situației din Yambio. Ei au descoperit 25 de cazuri de malnutriție moderată sau severă în rândul copiilor Dinka. Aceștia aveau nevoie urgentă de mai multă mâncare și de asistență medicală. De asemenea, era necesară o suplimentare a hranei pentru întreg grupul Dinka.

ONG-urile au crezut că ar fi mai bine ca Dinka să se întoarcă acasă, însă aceștia au refuzat deși li s-a promis asistență la locurile de baștină.

ONG-urile nu erau sigure de perioada în care ar trebui să asigure asistență pentru migranții Dinka din Yambio. Comunitățile locale le-au sfătuit să furnizeze semințe, unelte și hrană membrilor Dinka pentru ca aceștia să își restabilească securitatea în privința mâncării. Dacă Dinka ar fi făcut semănături, ar fi durat cel puțin două luni până la prima recoltă. Comunitatea locală ar fi dorit să primească și ea ajutoare non-alimentare, dacă acestea ar fi fost distribuite celor din Dinka.

Confrunțați cu dorința localnicilor ca Dinka să plece și cu refuzul acestora din urmă de a se întoarce la Barh el Ghazal, ONG-urile au luat în considerare ideea relocării celor din Dinka în Menze, o zonă slab populată aflată la 18 km nord de Nadiangere. Populația din Menze a obiectat, dar șeful lor părea dornic să îi primească pe Dinka.

În timp ce ONG-urile luau în considerare posibilitățile, un alt flux de migranți Dinka a pornit dinspre Bahr el Ghazal înspre Menze. (Din: T-o-T Manual Don't Harm/cu permisiunea lui Mary Anderson)





## ***CAPITOLUL ZECE***

# ***NONVIOLENȚA, SATYAGRAHA ȘI TRANSFORMAREA CONFLICTELOR***

## SCURTĂ ISTORIE CRITICĂ A GÂNDIRII ȘI A ACȚIUNII

Iisus Hristos a fost „primul activist nonviolent”, potrivit unor lucrători din domeniul drepturilor omului din sudul Ciadului. Asociația lor a înaintat această idee surprinzătoare în anii '90. Cu ceva timp mai înainte, Mohandas Karamchand Mahatma Gandhi obișnuia să folosească o terminologie derivată din vechea filozofie hindusă pentru a-și explica modul de gândire în fața concetățenilor săi. Călugării japonezi din secta Nipposan care activează în lupte pentru pace și justiție în întreaga lume, fac referire constantă la învățăturile lui Buddha de acum mai bine de 2500 de ani. Probabil că toți erau conștienți de faptul că s-au implicat într-un proces de re-definire a cursului istoriei, cu scopul de a-și atinge țintele, adică de a justifica forme de acțiune dizidentă ce protestează împotriva distribuției de putere într-un conflict social sau politic.

Cu toate acestea, abia în secolele al XVIII-lea și al XIX-lea, când clasa de mijloc burgheză s-a ridicat ca nouă forță socio-politică alături de cler, nobilime, meșteșugari și țărani, s-a vorbit despre aportul pe care cetățenii îl pot aduce la dezvoltarea statului. Disputa dintre Rousseau și Locke cu privire la viziunile lor asupra statului responsabil social și respectiv liberal au marcat emergența acestor aspirații. Războiul american de independență și revoluția franceză sunt două arhetipuri de luptă modernă, deși ambele s-au desfășurat, în mare parte, prin mijloace violente.

Cu toate acestea, la scurt timp după aceste experiențe înabușite în sânge, alte forme de acțiune au fost descoperite. Acestea îi ofereau burgheziei unelte mai eficiente și mai acceptabile în campania sa de a obține controlul asupra puterii sau măcar de a influența procesul decizional. Aceste lupte neînarmate, bazate pe folosirea puterii de persuasiune și a presiunii publice sau pe amenințarea de întrerupere a cooperării, au devenit cel mai important instrument în procesul de schimbare a societății moderne, așa cum ne arată Bill Moyer în publicațiile sale. Fără aceste lupte, nici una dintre realizările de astăzi precum acceptarea standardelor de drepturi ale omului, sufragiul universal, dreptul de vot pentru femei, legislația de protejare a mediului înconjurător etc. nu ar face parte din sistemele noastre juridice.

Această incursiune în istorie ne arată că Gandhi, pe care îl asociem de obicei cu gândirea și acțiunea nonviolentă, nu a fost de fapt inventatorul acestora. Viziunea lui Gandhi despre cum ar fi potrivit a se răspunde în fața nedreptății sociale și politice au fost mult influențate de experiențele și discuțiile purtate în Anglia, unde a petrecut ani hotărâtori, precum și de o serie de scriitori nord-americani.

Mișcarea pentru abolirea sclaviei din Europa și America de Nord a fost prima mare mișcare internațională pentru drepturile omului din întreaga istorie a omenirii. Aceasta luptă s-a realizat pe fondul colaborării dintre activiștii seculari și cei religioși, chiar protestanți. În special Quakerii și alți membri ai așa-numitelor biserici ale păcii au rămas fermi pe pozițiile lor, în ciuda faptului că nu se conformau normelor sociale și legale în vigoare. Ascunderea sclavilor evadați și boicotarea impozitelor erau metode de acțiune - vezi încălcarea legii ca formă de nesupunere civilă. Americanul Henry Thoreau, care a preferat să ajungă la închisoare decât să se supună unei legi injuste, a fost unul dintre activiștii și scriitorii secolului al XIX-lea care l-au inspirat pe Gandhi câteva decenii mai târziu.

A urmat una dintre primele lupte care susțineau cauza colonială (care, de altfel, nu fusese pusă în discuție până atunci deoarece mare parte din bogățiile coloniilor ajungea chiar în buzunarele celor care se pronunțau împotriva colonialismului), și anume mișcarea de solidaritate cu poporul congolez care era oprimat de către regele belgian Leopold al II-lea, ca parte a unei întreprinderi regale private ce se asemena foarte mult cu corporațiile transnaționale moderne. Genocidul, uciderea fără dreptul la proces, tortura și exilările forțate au caracterizat acest sistem care a început să fie pus sub semnul întrebării la sfârșitul secolului al XIX-lea, începutul secolului al XX-lea, chiar cu câțiva ani înainte de sosirea lui Gandhi în Africa de Sud și de elaborarea conceptului său, Satyagraha: „persistarea în adevăr, urmărirea fermă a adevărului”. Jurnalistul și lobby-istul E.D. Morel a coordonat o mișcare de organizare a rezistenței împotriva efectelor extreme ale

colonialismului în Congo, mișcare ce a legat protestul din Congo în sine cu susținătorii din Belgia, Statele Unite, Suedia, Germania, Franța și Anglia. Multe dintre persoanele care s-au implicat activ în această luptă și-au plătit angajamentul cu prețul carierei, al buneii lor reputații și chiar cu prețul propriei vieți. Interesant este faptul că, la acea vreme, nici Gandhi în Africa de Sud și nici Morel în Belgia nu au contestat sistemul colonial ca atare: credința potrivit căreia imperiul era capabil de reformă era prea puternică, iar interesele implicate în menținerea colonialismului erau mult prea numeroase.

M. K. Gandhi și-a început cariera ca activist al schimbării după ce a fost aruncat dintr-un tren și, astfel, i s-a oferit ocazia să mediteze la întreaga sa viață în noaptea pe care a petrecut-o în gara sud-africană din Pietermaritzburg. În ciuda faptului că își cumpăraseră un bilet de tren valabil, că avea o diplomă în drept obținută la Londra și că era membru al baroului, nu i s-a permis să stea în vagonul rezervat „exclusiv albilor”. El a protestat împotriva faptului și a suportat consecințele insistențelor lui. Din acel moment, aceasta a devenit esența „experimentării cu adevărul” a lui Gandhi, Satyagraha: rămânerea fermă la principiile recunoscute ca fiind adevărate, în ciuda unor posibile dezavantaje personale, acceptarea suferinței într-un conflict și abținerea de la a provoca suferință altora. Ca nimeni altul înaintea lui și ca foarte puțini după el, Gandhi a fost capabil să dezvolte Satyagraha într-o formă de acțiune care să mobilizeze masele indiene. Atașamentul față de principii, față de un adevăr pe care a pornit să îl descopere: iată calea urmată de Gandhi precum și cel mai important mesaj al său. El a promovat această idee într-o manieră care i-a surprins pe prietenii săi și chiar pe membrii familiei sale. Când un protest nonviolent al maselor indiene se transforma într-unul violent și secțiunile de poliție erau incendiate, Gandhi anula imediat campaniile, contrar dorinței lui Nehru și a altor lideri ai luptei pentru independența Indiei: mijloacele trebuie să fie întotdeauna conforme cu scopurile. Cel mai puternic mesaj al lui Gandhi pentru coloniștii din India a fost așa-numitul marș al sării spre Dandi, un mic sat de coastă din zona de sud a Gujaratului, unde când a ajuns, în anul 1930, a produs câteva bucățele de sare, ceea ce contravenea legilor coloniștilor care concentraseră producția de sare în mâinile guvernului. Această simbolică acțiune - complet insignifiantă în esență - a scos în evidență nedreptatea ocupației străine în India și a reprezentat cu certitudine punctul de cotitură în evoluția imperialismului britanic, așa cum aveau să noteze mai târziu istoricii.

Satyagraha ca protest, necooperarea cu nedreptatea și nesupunerea civilă au fost văzute altfel de către Gandhi: el a văzut în ele un program constructiv, bazat pe viziuni alternative și luptând împotriva realităților despotice. În context indian, acest lucru presupune să împărtășești viața modestă a maselor sarace, să devii productiv, să reduci consumul și să creezi comunități „ashram” care să includă persoane aparținând unor religii, caste și clase sociale diferite. Avocatul care cu câțiva ani înainte își călca costumele englezești se transformase într-un „fakir dezbrăcat”, scria un jurnalist contemporan despre Gandhi. După Dandi, un alt sat situat în inima Indiei și anume Sevagram, a devenit centrul acțiunilor lui Gandhi; oricine avea nevoie de sfatul lui trebuia să îl caute acolo. Faptul că acest lucru s-a întâmplat cu mare regularitate a ilustrat puterea demersurilor lui Gandhi.

Satyagraha a fascinat publicul internațional, mai ales după dezastrele politice din Europa care au cauzat al Doilea Război Mondial. Curând, cercetările realizate de către Richard Gregg și Gene Sharp au încercat să definească felul în care a funcționat Satyagraha lui Gandhi. Sharp a fost urmat de Theodor Ebert în Germania și de Jacques Semelin în Franța. Toți aceștia au încercat să demonstreze modul în care cetățenii pot dobândi puteri politice eficiente, peste ceea ce le conferă constituția, cu scopul de a înfrunta nedreptatea. După experiența fascismului în Germania și în alte câteva țări, acești cercetători au început să privească cu suspiciune guvernarea carismatică ca sursă de influență. Munca lui Gandhi le-a oferit un vast material de explorare a potențialului pentru schimbare care apare odată cu preluarea responsabilității de către cetățeni și asociațiile lor. Ei nu au privit puterea politică sub forma unui bun ce aparține exclusiv unor persoane influente, ci ca pe o proprietate a tuturor celor interesați. Aceștia din urmă pot ceda puterea total sau parțial și o pot recupera din nou. Semelin a arătat cât de eficientă a fost această metodă chiar și împotriva unor sisteme totalitare precum sistemul nazist din Germania. Gregg a numit acest principiu „puterea nonviolentei”.

Din acel moment, „nonviolența activă” a devenit cuvântul cheie pentru formele de acțiune bazate pe ideea de Satyagraha. Gandhi a stabilit o relație strânsă între ahimsa (non-rănire) și Satyagraha. Dar deja War Resisters International (WRI) și Fellowship of Reconciliation (IFOR), două rețele internaționale de organizații de pace, fondate la scurt timp după Primul Război Mondial, stabiliseră nonviolența ca principiu, pe lângă pace și reconciliere - ultimul termen fiind arareori explorat în profunzime.

În anii '60, cercetătorul norvegian pe probleme de pace, Johan Galtung, care în tinerețe fusese marcat de ocuparea Norvegiei de către Germania, și-a publicat părerile conform cărora „violența” este un fenomen mai complex decât violența fizică ce implică un agresor și o victimă. El a stabilit o legătură între violență și nevoile umane fundamentale și a creat termenul de „violență structurală”. Așadar, Galtung a furnizat baza teoretică pentru a reconcilia mijloacele pașnice cu lupta pentru dreptate. Astfel „nonviolența activă” a devenit o abordare mai convenabilă în contextul vestic decât Satyagraha: adesea, gândirea lui Gandhi li s-a părut activiștilor occidentali mult prea centrată pe precepte morale pe care ei nu doreau să le respecte. „Nonviolența activă” a inspirat îndeosebi viața și munca activistei austriece IFOR, Hildegard Goss-Mayr, și a soțului ei francez Jean Goss, supraviețuitor al lagărelor de concentrare germane. Amândoi au constituit o sursă de inspirație pentru mișcările creștine pentru pace din America de Sud și Filipine.

În America de Sud, problemele sociale au fost cele care au dat naștere diferitelor mișcări militante, sprijinite adesea de o teologie a eliberării de stânga. Populația rurală săracă s-a revoltat împotriva proprietarilor de pământ și a ocupat terenuri. Aceste lupte nonviolente au influențat puternic gândirea lui Hildegard Goss-Mayr care participase la fondarea organizației Servicio Paz y Justicia (SERPAJ). Ulterior, ea a descris aceste experiențe ale luptei pentru eliberare ca fiind „un cadou de la cei săraci pentru cei bogați”. Săracii au apelat la locuitorii țărilor bogate pentru a accepta acest dar: conștientizarea faptului că un sistem bazat pe creșterea economică și prosperitatea crescândă a unei minorități este responsabil pentru dictatura, oprimarea și terorismul specifice societăților dependente și că acest sistem trebuie schimbat în mod fundamental. Ea susținea că schimbările trebuie să aibă loc atât la nivel social, cât și la nivel individual.

Câștigătorul premiului Nobel, Adolfo Pérez Esquivel, coordonator al SERPAJ timp de mulți ani, închis și torturat de dictatorii militari sud-americani, a criticat teologia de eliberare a Americii de Sud și a activiștilor europeni pentru pace. El considera că stânga creștină nu explorase suficient eficiența mijloacelor nonviolente de luptă pentru dreptate ce ar include schimbări în viața cotidiană a celor implicați în luptă. Pe de altă parte, credea că activiștii europeni se concentrau prea mult asupra problemelor și luptelor individuale, fără a pune sub semnul întrebării structura în integralitatea sa. El a argumentat că „nonviolența nu înseamnă pasivitate sau conformism. Înseamnă spirit și metodă. Este spirit profetic întrucât condamnă orice fisură care apare în relația dintre frați și surori și susține că această relație poate fi restabilită exclusiv prin dragoste. Și este de asemenea o metodă - o serie organizată de breșe în ordinea civilă, menite a submina sistemul care este responsabil pentru toată nedreptatea din jur.”

Activistul nord-american pentru drepturi civile și pastorul baptist Martin Luther King Jr. a fost profund influențat de Gandhi și a interpretat experiența acestuia în contextul luptei anti-segregație din SUA, dar și mai târziu împotriva politicii de război a Statelor Unite, îndeosebi cea din Vietnam: „Pacea nu este atunci când nu există tensiuni, ci atunci când domnește dreptatea. Astăzi, când în Montgomery cei oprimați se ridică și încep să lupte pentru pacea pozitivă pe termen lung, această tensiune este necesară. Iată ce a vrut să spună și Iisus prin cuvintele sale «Nu am venit să aduc pacea, ci sabia.»”

Pentru King, care a vrut să stimuleze „dragostea lui Dumnezeu ce lucrează în inimile oamenilor”, baza nonviolenței active este alcătuită din următoarele aspecte:

- Rezistența nonviolentă nu este o metodă pentru lași - ea nu înseamnă pasivitate în fața nedreptății.

- Nonviolența nu distruge și nu umilește adversarul.
- Nonviolența este un atac asupra puterilor răului, nu asupra oamenilor care comit acte de răutate.
- Nonviolența presupune disponibilitatea de a îndura umilința, fără a te răzbuna sau a lovi înapoi.
- Nu trebuie să ne lăsăm atrași în cercul violenței, nici în exterior, nici în interior.
- Nonviolența activă pleacă de la convingerea că universul este de partea dreptății.

În SUA, teologul Thomas Merton a cerut chiar mai mult: „Oricine opune rezistență nonviolentă trebuie să se disocieze de interesele sale imediate și de cele ale oricărui grup. Trebuie să se dedice apărării adevărului și dreptății și, în primul rând, apărării bărbaților și femeilor. El nu va dori să dețină pur și simplu controlul, să demonstreze că are dreptate și că adversarii săi se înșeală sau să își învingă adversarii pentru ca aceștia să facă ce li se cere.” Merton a influențat o întreagă generație de activiști precum frații Daniel și Philip Berrigan, precum și pe Carl Kibat. Acești oameni și-au petrecut mulți ani din viață în închisori americane, pentru că au dirijat acțiuni de protest, printre care: au pătruns în uzine de armament, au distrus focoase de rachete nucleare sau au turnat sânge deasupra unor planuri militare strategice, făcându-le astfel ininteligibile.

În tradiția islamică, supunerea în fața voinței unui Dumnezeu indivizibil constituie baza reflecției privind nesupunerea civilă și necolaborarea la nedreptate. Sufis-ul Islamic (mistica) a încercat încă din Evul Mediu să „șlefuiască oglinda Adevărului”, *Adevărul* fiind unul dintre numele lui Dumnezeu. S-a practicat permanentă examinare critică a cuvintelor, gândurilor și acțiunilor - o abordare care se aseamănă foarte mult cu Satyagraha a lui Gandhi. În anii '30 deja, Pathan Abdul Ghaffar Khan a condus o mișcare nonviolentă împotriva ocupației coloniale din provinciile nord-vestice ale Indiei. S-a reușit eliberarea temporară a unei zone din jurul orașului Peshawar (azi în Pakistan). Abdul Ghaffar Khan a fost numit „un Gandhi al frontierelor”, dar el și-a motivat acțiunile prin Coran și alte surse islamice.

Sud-africanul Farid Esack - membru al comisiei naționale pe probleme de sexe, după căderea sistemului Apartheid - face referire la surse similare când susține că cei credincioși au datoria de a îi înfrunța pe cei care sprijină nedreptatea. În același spirit, scriitorul irakian Khalid Kishtainy, exilat la Londra, solicită declanșarea unui „*jihad* musulman civil” care să încerce să „înlăture toate nedreptățile, corupția și despotismul din lumea islamică fără a recurge la crime și distrugere”. El, ca și Thai Muslim Chaiwat Satha-Anand, subliniază că *jihad-ul* - adesea tradus greșit ca „Războiul Sfânt” - în cel mai general înțeles al său desemnează un efort sau o luptă pentru dreptate și adevăr. Fiind derivat pe baza rădăcinii arabe j-h-d ce înseamnă „a depune un efort considerabil, a se lupta”, *jihad-ul* trebuie însoțit de o căutare constantă a sinelui, de un proces de auto-purificare. Ei și alții asemeni lor susțin că în timpurile noastre, conceptul de *jihad* nu poate fi folosit pentru a justifica violența.

Mișcările de pace europene din anii 1980 au transgresat, pentru prima oară după cel de-al Doilea Război Mondial, ca o mișcare globală Cortina de Fier care separa lumea capitalistă de cea comunistă. De ambele părți se studia experiența lui Gandhi și a lui King, adesea cu accente diferite, însă mereu cu un rezultat creator. De asemenea, mișcările anti-nucleare precum cea din regiunea germană Wendland (conflictul Gorleben) au stimulat continuarea dezvoltării metodelor de instruire pentru acțiuni directe nonviolente, care incorporau deja așramurile gandhiene și biserică lui King.

Metodele de management și mediere a conflictelor au fost dezvoltate în America de Nord, inițial ca ramură independentă a istoriei, în special în cadrul Proiectului de Negociere Harvard („Getting to Yes” - A ajunge la un DA). Prin descoperirea faptului că unele procese simple, ce stau la baza conflictelor dintre ființele umane pot fi remodelate și utilizate în mod constructiv în vederea negocierii intereselor implicate în conflicte, școala de la Harvard a popularizat metoda de mediere, care începuse să fascineze mai mult decât grupul dizident. Acum interesele și nu nevoile (precum în viziunea lui Johan Galtung: metoda *Transcend*), formau baza de abordare a conflictelor.

Activismul nonviolent și medierea largă nu se prea intersectau la început, însă cercetători activiști precum Diana Francis, John Paul Lederach sau Norbert Ropers - dintre care unii au descoperit că medierea este un proces interesant - au cerut re-gândirea conflictului. Cunoșteau din propria experiență faptul că, adesea, conflictele nu respectă întocmai descrierile din manuale, realitatea fiind mult mai complexă și necesitând o explorare pe mai multe căi. Francis, de exemplu, a pus sub semnul întrebării soluțiile de tip toți câștigă (win-win) în războaiele civile însoțite de genocid. Abordarea mai cuprinzătoare, care integrează mare parte din reflecțiile cu privire la conflicte, se numește *Transformarea Conflictelor*: „... diverse procese și metode necesare în vederea abordării constructive a conflictelor în diferite contexte și la diferite nivele, pe termen scurt și lung, ce presupun implicarea în conflicte și gestionarea și soluționarea conflictelor” (Diana Francis). Această abordare a pregătit terenul pentru o mai mare răspândire socială și instituțională a lucrului cu conflictele, după cum se poate observa în mai multe state europene unde actori ai statului sau coaliții ale statului și ale societății civile implementează servicii de pace bazate pe participarea civilă.

Cu toate acestea, se pare că inspirația transmisă de Satyagraha lui Gandhi continuă să iradieze chiar și după un secol de la incidentul de la Pietermaritzburg. De exemplu inițiativa din sudul Ruandei, numită Association Modest et Innocent (AMI - Asociația Modest și Inocent) după cei doi membri fondatori decedați, a creat termenul „la bonne puissance” (puterea/forța cea bună). Acești oameni au dezvoltat un concept și o practică de a se opune genocidului, justificării războiului și marginalizării sociale și au avut de înfruntat represalii din partea autorităților statului precum și presiune din partea bisericii a cărei membri erau.

# ***REFERINTE***



## REFERINȚE

### Analiză - Articole și cărți

- Abu-Nimer, Mohammed 1998. Conflict Resolution Training in the Middle East: Lessons to be Learned, in *International Negotiation*, 3, 1, 99-116.
- ACTION for Conflict Transformation (eds.) 2003. *Transforming Conflict. Reflections of Practitioners Worldwide*. Birmingham: Responding to Conflict. Available through [http://www.respond.org/learning\\_resources.asp](http://www.respond.org/learning_resources.asp).
- Anderson, Mary B. and Lara Olson 2003. *Confronting War. Critical Lessons for Peace Practitioners*. Cambridge: Collaborative for Development Action. (specifically Chapter 10: "Improving the Effectiveness of Peace Trainings"). Download at [www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf](http://www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf).
- Arnold, Kent 2001. The Challenge of Building Training Capacity: The Center for Conflict Resolution Approach in Burundi, in Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 277-290.
- Austin, Alex, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. An extended version is available online at [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net).
- Babbitt, Eileen F. 1997. Contributions of Training to International Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington DC: United States Institute of Peace, 365-387.
- Barsalou, Judy 2001. *Training to Help Traumatized Populations*. (USIP Special Report, December 17, 2001.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/specialreports/sr79.pdf>.
- Berndt, Hagen and Jill Sternberg 1997. Praxis als Lernerfahrung. Ausbildung und Training von Friedensfachkräften, in: Josef Freise and Ekkehardt Fricke (eds.). *Friedensfachdienste für den Süden und den Norden*. Idstein.
- Blagescu, Monica 2004. Conflict Prevention through Peace Education: A Debate, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 177-226.
- Boulding, Elise 2001. Designing Future Workshops as a Tool for Peacebuilding, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 373-375.
- Bromme, Benjamin 1997. Designing a Collective Approach to Peace: Interactive Design and Problem-Solving Workshops with Greek-Cypriot and Turkish-Cypriot Communities in Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 381-407.
- Bush, R. A. Baruch and Joseph Folger 2005. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. New and revised edition. San Francisco: Jossey-Bass. (Additional material is available from the Institute for the Study of Conflict Transformation at [www.transformativemediation.org](http://www.transformativemediation.org)).
- Carl, Andy 2003. *Supporting Local Capacities for Handling Violent Conflict: A Role for International NGOs*. (Conciliation Resources, Occasional Paper) Available for download at [http://www.c-r.org/pubs/occ\\_papers/occ\\_ngos.shmtl](http://www.c-r.org/pubs/occ_papers/occ_ngos.shmtl).
- Casse, Pierre 1979. *Training for the Cross-Cultural Mind*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- Centar Za Nenasilnu Akciju (CNA) 2000. *Plink! Training in Non-violent Conflict Transformation*. (Documentation.) Sarajevo: CNA. Available for download at [www.nenasilie.org/cna\\_e.htm](http://www.nenasilie.org/cna_e.htm).
- Charles Stewart Mott Foundation 1999. *Reaching for Peace: Lessons Learned from Mott Foundation's Conflict Resolution Grantmaking, 1989-1998*. Evaluation conducted by CDR Associates and the Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Flint, MI: Charles Stewart Mott Foundation. Download at [www.mott.org/publications/pdf/specialreachingforpeace.pdf](http://www.mott.org/publications/pdf/specialreachingforpeace.pdf).
- Chigas, Diana V. 1997. Unofficial Interventions with Official Actors: Parallel Negotiation Training in Violent Intrastate Conflicts, in: *International Negotiation*, 2, 3, 409-436.

- Church, Cheyanne and Mark Rogers 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington DC: Search for Common Ground. Available online at [http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt\\_manualpage.html](http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html).
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2003. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Emerging Practice & Theory*. (Part II.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/THE%20FINAL%20VERSION%202.pdf>.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2002. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Framing the State of Play*. (Part I.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/incore%20A5final1.pdf>.
- Cuhadar-Gurkaynak, Esra 2006. "Towards Improving the Tools of Assessment: Expanding the D'Estree et al. Evaluation Framework for Problem-Solving Initiatives." Paper presented at the International Convention of the International Studies Association (ISA), 22-25 March 2006, San Diego, USA. Available online at <http://64.112.226.77/one/isa/isa06/index.php?cmd=isa06&id=> (search papers by last name, accessed 1 September 2006).
- Diamond, Louise 1997. Training in Conflict-Habituated Systems: Lessons from Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 353-380.
- Fischer, Martina 2006. Confronting the Past and Involving War Veterans for Peace: Activities by the Centre for Nonviolent Action, and "Finding a Balance": Dealing with Past, Present and Future (Interview), in: Martina Fischer (ed.). *Peacebuilding and Civil Society in Bosnia-Herzegovina. Ten Years after Dayton*. Münster: Lit Verlag, 387-440.
- Fischer, Martina 2001. *Conflict Transformation by Training in Nonviolent Action. Activities of the Centre for Nonviolent Action (Sarajevo) in the Balkan Region*. (Berghof Occasional Paper No. 18.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/boc18e.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/boc18e.pdf).
- Fischer, Martina 1999. Qualifizierung für Fachpersonal eines "Zivilen Friedensdienstes" – Anforderungen an Friedensfachdienste in Krisenregionen, in: *Ziviler Friedensdienst. Neue Aufgaben und Herausforderungen für den DED*, herausgegeben von Deutscher Entwicklungsdienst (DED) in der Reihe Zum Thema, 23-42.
- Fisher, Roger and William Ury 1981. *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, Ronald J. 1997a. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges, in: *International Negotiation*, 2, 3, 331-351.
- Fisher, Ronald 1997b. The Potential Contribution of Training to Conflict Resolution, in: *International Negotiation*, 2, 3, 471-486.
- Fisher, Ronald 1997c. Interactive Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 239-272.
- Fitzduff, Mari 2003. *Experiences in Northern Ireland*. (Interview for the Intractable Conflict Knowledge Base Project of the Conflict Research Consortium, University of Colorado). Download from [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org), 14 June 2005.
- Fitzduff, Mari 1991. *Approaches to Community Relations Work*. (CRC Pamphlet No. 1.) Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph and R. A. Baruch Bush 2001. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: The Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Francis, Diana 2002a. *People, Peace and Power. Conflict Transformation in Action*. London: Pluto Press.
- Francis, Diana 2002b. The Role of Training in Conflict Resolution, in: Günther Bächler (ed.). *Promoting Peace. The Role of Civilian Conflict Resolution*. Bern: Staempfli Publishers, 127-149.
- Freire, Paulo 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. London: Penguin.
- Frieden als Beruf (Dossier) 2005, in: zivil. Zeitschrift für Frieden und Gewaltfreiheit, 35, 1, 22-31.
- Gillespie, James J., Leigh L. Thompson, Jeffrey Loewenstein and Dedre Gentner 1999. Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation, in: *Negotiation Journal*, 15,

- 4 (October 1999), 363-371.
- GTZ 2002. *Lernen für Frieden und Zukunft. Gewaltprävention und Friedenserziehung mit Kindern und Jugendlichen.* (Eschborner Fachtage 2002.) Eschborn: GTZ.
- Havelock, R. and M. Havelock 1973. *Training for Change Agent.* Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- International Negotiation* 1997, 2, 3, Special Issue on Training for Conflict Resolution including case studies from Cyprus (Louise Diamond, Benjamin Bromme), Hungary (Raymond Schonholtz), El Salvador/South Africa (Diana Chigas), Israel/Palestine (Jay Rothman).
- Jones, Tricia S. 2005. Education That Makes a Difference, in: *People Building Peace. Successful Stories of Civil Society.* Ed. by Paul van Tongeren et al. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 245-254.
- Kühne, Winrich and Monika Benkler 1999. *Ziviles Friedenspersonal für Friedenseinsätze – Ausbildung tut not!* (SWP aktuell No. 43.) Ebenhausen: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).
- Lederach, John Paul 2005. *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace.* New York: Oxford University Press.
- Lederach, John Paul 1997. *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, John Paul 1995. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures.* Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Malhorta, Deepak and Sumanasiri Liyanage 2005. Long-Term Effects of Peace Workshops in Protracted Conflicts, in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 49, No. 6, 908-924.
- Mayer, Gerd, Ulrich Dovermann, Siegfried Frech and Günther Gugel (Hrsg.) 2004. *Zivilcourage lernen. Analysen, Modelle, Arbeitshilfen.* Bonn/Stuttgart: Bundeszentrale für politische Bildung/Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Includes CD-ROM Konflikte XXL. Available through [www.bpb.de](http://www.bpb.de).
- Mehler, Andreas and Claude Ribaux 2000. Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit — *Ein Überblick zur nationalen und internationalen Diskussion.* Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 2005. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* 2nd and revised edition. Cambridge: Polity Press.
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 1999. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* Cambridge: Polity Press.
- Moyer, Bill, Doing Democracy,
- Müller-Fahrenholz, Geiko 1996. *Vergebung Macht Frei: Vorschläge für eine Theologie der Veröhnung.* Frankfurt/M.: Verlag Otto Lembeck.
- Ogonor, B. O. 2003. The impact of training on the conflict resolution ability of rural women in the Niger Delta, Nigeria, in: *International Journal of Lifelong Education*, 22, 2, 171-181.
- OSCE Training Strategy for the Period of 2005 to 2007. SEC.GAL/118/04/Rev.5, 25 August 2004.
- Peck, Connie 2004. Training as a Means to Build Capacity in Conflict Prevention: The UNITAR Approach, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 227-249.
- Ropers, Norbert 2004. From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 255-267. Also available online at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/ropers\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/ropers_handbook.pdf).
- Rothman, Jay 1997. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study, in: *International Negotiation*, 2, 3, 451-470.
- Rubenstein, R. 1992. Dispute Resolution in the Eastern Frontier: Some Questions for Modern Missionaries, in: *Negotiation Journal*, 8, 3, 205-213.
- Salem, Paul E. 1993. In Theory: A Critique of Western Conflict Resolution from a Non-Western Perspective, in: *Negotiation Journal*, 9, 4, 361-369.

- Schell-Faucon, Stephanie 2001. *Conflict Transformation through Education and Youth Programmes*. Online at the Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/schell\\_faucon.hb.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/schell_faucon.hb.pdf).
- Schoenhaus, Robert M. 2002. *Training for Peace and Humanitarian Relief Operations*. (Peaceworks No. 43). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks43.pdf>.
- Schoenhaus, Robert M. 2001. *Conflict Management Training. Advancing Best Practices*. (Peaceworks No. 36). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks36.pdf>.
- Schonholtz, Raymond 1997. Conflict Management Training: A Transformative Vehicle for Transitional Democracies, in: *International Negotiation*, 2, 3, 437-450.
- Schrock-Shenk, Carolyn and Lawrence Ressler (eds.) 1999. *Making Peace with Conflict. Practical Skills for Conflict Transformation*. Akron: Mennonite Conciliation Service.
- Schultz, Beatrice 1989. Conflict Resolution Training Programs: Implications for Theory and Research, in: *Negotiation Journal*, 5, 3 (July 1989), 301-311.
- Smith, Dan 2004. *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. Oslo: Royal Ministry of Foreign Affairs.
- Smith, Richard, Simon Fisher and Dekha Ibrahim Abdi 2001. *Training for Conflict Transformation* (unpublished manuscript).
- Smock, David (ed.) 1999. *Training to Promote Conflict Management. USIP-Assisted Training Projects*. (Peaceworks No.29). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks29.pdf>.
- Sørnbø Gunnar M., Joanna Macrae, Lennart Wohlgemuth 1997. *NGOs in Conflict – An Evaluation of International Alert*. Bergen, Norway: Chr. Michelsen Institute (CMI).
- Sprenger, Dirk 2005. *The Training Process: Achieving social impact by training individuals? How to make sure that training for conflict transformation has an impact on conflict transformation*. Online at Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/sprenger\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/sprenger_handbook.pdf).
- Susskind, Lawrence E. and Jason Corburn 1999. *Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice*. (PON Working Paper 99-3.) Cambridge: Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Svensson, Johan 2001. Designing Training Programs: The Life and Peace Institute Approach in Somalia, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 291-300.
- Truger, Arno 2001. Training Peacebuilders and Peacekeepers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 35-42.
- Wils, Oliver 2004. *War Veterans and Peacebuilding in Former Yugoslavia. A Pilot Project of the Centre for Nonviolent Action (CNA)*. (Berghof Occasional Paper No. 24.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/boc24e.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/boc24e.pdf).
- Wils, Oliver and Natascha Zupan 2004. *Joint Evaluation. Dealing with the Past and Conflict Transformation in Former Yugoslavia*. A report conducted by the Berghof Research Center for CNA, January 2004. Berlin: Berghof Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/joint\\_evaluation\\_report\\_cna.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/joint_evaluation_report_cna.pdf).
- Wouters, Jo 2001. Training Humanitarian Aid Workers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 43-49.
- Zelizer, Craig and Linda Johnston 2005. *Skills, Networks and Knowledge. Developing a Career in International Peace and Conflict Resolution*. Alexandria, VA: Action for Conflict Transformation. Available for download at <http://www.conflicttransformation.org/Home/articles/InterviewsArticles/tabid/73/Default.aspx>.

## Instrumente și metode - Culegeri de exerciții și manuale

- Beer, Jennifer E. with Eileen Stief 1997. *The Mediator's Handbook*. 3rd edition. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers/ Friends Conflict Resolution Program.
- Besser, Ralf 2004. *Transfer. Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern*. 3rd, revised edition. Weinheim: Beltz.
- Bloomfield, David, Charles Nupen and Peter Harris 1998. Negotiation Processes, in: Peter Harris and Ben Reilly (eds.). *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*. Stockholm: International IDEA, 59-120.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA) / Nenad Vukosavljevic 2000. *Nenasilje? Prirucnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima*. Sarajevo: CNA. Available for download at [http://www.nenasilie.org/can\\_e.htm](http://www.nenasilie.org/can_e.htm) in Bosnian, Croatian, Serbian, Albanian, Macedonian.
- CICO – InWent Handbook 2004. *Strengthening Civil Competency in Crisis Prevention and Conflict Management. Approaches, Tools and Resources for Conflict Management and Conflict Resolution*. InWent Capacity Building International/ SADC.
- Cornelius, Helena and Shoshana Faire 1989. *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict*. East Roseville, NSW: Simon & Shuster.
- Creative Associates International 1997. *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners*. Washington, DC: Creative Associates International.
- Diamond, Louise 1999. *The Courage for Peace. Daring to Create Harmony in Ourselves and the World*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Faller, Kurt, Wilfried Krentke and Maria Wackmann 1996. *Konflikte selber Lösen. Ein Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit*. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- Federal Department of Foreign Affairs DFA - Swiss Expert Pool for Civilian Peacebuilding 2005. *Resource Handbook*.
- Fitzduff, Mari 1999. *Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork in Northern Ireland*. Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph, M. S. Poole and R. K. S. Stutman 2005. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. 5th edition. Boston: Pearson.
- Galtung, Johan 2004. *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. London: Pluto Press.
- Galtung, Johan 1996. *Conflict Transformation by Peaceful Means*. London: Sage. Available for download at [www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf).
- Glasl, Friedrich 2004. *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Revised edition. Bern: Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich 1999. *Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Hawthorne Press (UK).
- Gross-Mayr, Jean and Hildegard 1990. *The Gospel and the Struggle for Peace*. Alkmaar, NL: International Fellowship of Reconciliation
- Hammerich, Else 2001. *Meeting Conflicts Mindfully. A Text Book and Manual on Conflict Work for the Training of TCCR – Tibetan Centre for Conflict Resolution*. Copenhagen: Danish Centre for Conflict Resolution. Available at [www.dccr-dk.org](http://www.dccr-dk.org).
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney and Howard Raiffa 1999. *Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hollier, Fiona, Kerrie Murray and Helena Cornelius 1993. *Conflict Resolution Trainer's Manual: 12 Skills*. Chatswood (Australia): The Conflict Resolution Network. Available for download at [www.crnhq.org/cr\\_trainers\\_manual.htm#TableofContents](http://www.crnhq.org/cr_trainers_manual.htm#TableofContents).
- Hope, Anne and Sally Timmel 1984. *Training for Transformation – A Handbook for Community Workers*. Gweru (Zimbabwe): Mambo Press. Available in French and Spanish.
- Hunter, Daniel and George Lakey 2004. *Third Party Nonviolent Intervention. Curriculum and Training*. Training for Change. Philadelphia, PE (USA). Available for download at <http://trainingforchange.org/content/view/111/33/> (part I & II).

- International Alert (consultant editor Ian Doucet) 1996. *Resource Pack for Conflict Transformation*. London: International Alert. Available in English and French.
- Kaner, Sam et al. 1996. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers.
- Kraybill, Ron[ald] 2004. Facilitation Skills for Interpersonal Transformation, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden/Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Berghof Center for Constructive Conflict Management, 209-227. Available for download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/kraybill\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/kraybill_handbook.pdf).
- Kraybill, Ronald 2001. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreidler, William J. and Lisa Furlong 1995. *Adventures in Peacemaking. A Conflict Resolution Activity Guide for School-age Programs*. Cambridge, MA: Educators for Social Responsibility and Work/Family Directions.
- Landry, Elaine M., Deborah M. Kolb, Jeffrey Z. Rubin 1991. *Curriculum for Negotiation and Conflict Management*. Program on Negotiation/Harvard Law School.
- LEAP Confronting Conflict (Nic Fine and Fiaona Macbeth) 1995. *Playing with Fire: Training in the Creative Use of Conflict*. National Youth Agency (UK): New Society Press (USA/Canada).
- Lederach, John Paul 2002: *Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McConnell, John A. 1995. *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers*. Bangkok: Buddhist Research Institute.
- Mediation UK 1995. *Training Manual in Conflict Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.
- Mennonite Conciliation Service 1999. *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*. 3rd edition. Akron, USA: Mennonite Conciliation Service.
- Mitchell, Christopher R. and Michael Banks 1996. *Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem Solving-Approach*. London: Pinter.
- Nhat Hanh, Thich 1987. *Being Peace*. Berkeley, CA: Parallax Press.
- Open, Manfred 2003. *Move Manual. Moderation and Visualization for Group Events*. Berlin: InWent (Capacity Building International).
- Oetzel, John G. and Stela Ting-Toomey (eds.) 2006. *The Sage Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Oomkes, Frank and Richard Thomas 1992. *Cross-Cultural Communication. A Trainer Manual*. Aldershot: Gower.
- OSCE *Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff. Guidelines for the Design of Fieldwork Capacity Courses for Future Members of Early Warning, Conflict Prevention, Crisis Management and Post-Conflict Rehabilitation Operations in the OSCE Area*. Available for download a [www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245_en.pdf).
- Pretty, Jules N. et al. 1995. *Participatory Learning & Action*. London: International Institute for Environment and Development.
- Quaker Peace Center, Capetown 1992: *The South African Handbook of Education for Peace*. Capetown: Quaker Peace Center.
- Rees, Fran 1998. *The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Responding to Conflict 2000. *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books.
- Rosenberg, Marshall B. 2000. *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Eucinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rothman, Jay 1997. *Resolving Identity Based Conflicts in Nations, Organisations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge Peter M. et al. 1999. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. et al. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Siebenhuhner, Peter and Bernd Hagen 2005. *Handbook for Trainers and Practitioners in Conflict Resolution*. Lilongwe, Malawi: Forum for Dialogue and Peace.
- Sternberg, Patricia 1998. *Theatre for Conflict Resolution. In the Classroom and Beyond*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Stone, Douglas, Bruce Patton and Sheila Heen 1999. *Difficult Conversations. How to Discuss what Matters Most*. New York: Viking Penguin.
- United Nations 2003. *Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations*. Available for download at <http://pbpu.unlb.org/pbpu/view/viewdocument.aspx?id=2&docid=271>.
- United Nations [without year]. *United Nations Peacekeeping Training Manual*. Available for download at <http://www.un.org/Depts/dpko/training>; accessed 13 July 2005.
- Verein für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. Literature and various manuals available for download at [www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit\\_kon/in\\_kon](http://www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit_kon/in_kon), [www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/in\\_lit.htm](http://www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/in_lit.htm).
- Vopel, Klaus W. 2001. *Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen*. Salzhausen: iskopress.
- Weeks, William H., Paul B. Pederson and Richard W. Brislin (eds.) 1982. *A Manual of Structural Experiences for Cross-Cultural Training*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- White, Ken W. and Bob H. Weight 2000. *The Online Teaching Guide. A Handbook of Attitudes, Strategies and Techniques for the Virtual Classroom*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* 2006. Ed. by Rachel Macnair and Psychologists for Social Responsibility. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Working for Reconciliation: A Caritas Handbook*. Vatican: Caritas Internationalis 1999.

### **Instruirea resurselor locale (Instruire de bază și instruire pentru formatori)**

- African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD), South Africa: [www.accord.org.za](http://www.accord.org.za)
- Association for Conflict Resolution (formerly SPIDR), USA: [www.acrnet.org](http://www.acrnet.org)
- Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution (ASPR), Stadtschlaining, Austria: [www.aspr.ac.at](http://www.aspr.ac.at)
- CDR Associates, USA: [www.mediate.org](http://www.mediate.org)
- Centre for Conflict Resolution (CCR), South Africa: <http://ccrweb.ccr.uct.ac.za>
- Centre for Education and Networking in Non-Violent Action (Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion) KURVE WUSTROW e.V., Germany: [www.kurwewustrow.org](http://www.kurwewustrow.org)
- Centre for Nonviolent Action, Sarajevo/Belgrade, BiH/Serbia: [www.nenasilje.org](http://www.nenasilje.org)
- Clingendael – Netherlands Institute of International Relations, NL: [www.clingendael.nl](http://www.clingendael.nl)
- Coverdale, worldwide: [www.coverdale.com](http://www.coverdale.com)
- Creative Associates, USA: [www.caii.com](http://www.caii.com)
- Educators for Social Responsibility, Cambridge, USA: [www.esrnational.org](http://www.esrnational.org)
- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding (IICP), Austria: [www.iicp.at](http://www.iicp.at)
- Institute for Multi-track Diplomacy (IMTD), Washington, DC, USA: [www.imtd.org](http://www.imtd.org)
- International Alert, UK: [www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)
- InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International, Germany): [www.inwent.org](http://www.inwent.org), especially the Global Campus at <http://www.gc21.de/ibt/GC21/opengc21/ibt/index.html>
- LEAP Confronting Conflict, UK: [www.leaplinx.com](http://www.leaplinx.com)
- Partners for Democratic Change, USA: [www.partnersglobal.org](http://www.partnersglobal.org)
- Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR): [www.patrir.ro](http://www.patrir.ro)
- Mercy Corps' Conflict Management Group, USA: [www.cmgroup.org](http://www.cmgroup.org)
- Nairobi Peace Initiative, Kenya: [npi@africaonline.co.ke](mailto:npi@africaonline.co.ke) (contact)
- Nonviolent Peaceforce: [www.nonviolentpeaceforce.org](http://www.nonviolentpeaceforce.org)
- Public Conversations Project, USA: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)
- Responding to Conflict, UK: [www.respond.org](http://www.respond.org)

Search for Common Ground, USA: [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org) and its European Center for Common Ground: [www.sfcg.org/eccg.htm](http://www.sfcg.org/eccg.htm)

Transcend, USA: [www.transcend.org](http://www.transcend.org)

Training for Change, Philadelphia, PE (USA): [www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org)

Vienna Conflict Management Partners, Austria: [www.viennapartners.com](http://www.viennapartners.com)

West African Network for Peace-building (WANEP): [www.wanep.org](http://www.wanep.org) (contact: [wanep@wanep.org](mailto:wanep@wanep.org))

### Resurse informaționale: platforme, rețele și centre de cercetare

Alliance for Conflict Transformation (ACT), USA (membership network): <http://conflicttransformation.org>

Associations and Resources for Conflict Management Skills (ACRA): [www.peacetraining.org](http://www.peacetraining.org)

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, Germany: [www.berghof-center.org](http://www.berghof-center.org), with its Berghof Handbook for Conflict Transformation: [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net)

Berghof Foundation for Peace Support, Berlin, Germany: [www.berghof-peacesupport.org](http://www.berghof-peacesupport.org)

Coexistence Initiative, New York, USA: [www.coexistence.net](http://www.coexistence.net)

Collaborative for Development Action (CDA), Cambridge, USA – Reflecting on Peace Practice (RPP) and Local Capacities for Peace / “Do no harm” projects: [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: [www.c-r.org/ccts](http://www.c-r.org/ccts)

Conciliation Resources (including the publication Accord Series), UK: [www.c-r.org](http://www.c-r.org)

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: [www.codep.org.uk](http://www.codep.org.uk)

Conflict Resolution Consortium, University of Colorado at Boulder, USA: [www.conflict.colorado.edu](http://www.conflict.colorado.edu), including CR Info: [www.crinfo.org](http://www.crinfo.org)

Beyond Intractability: [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org)

Conflict Resolution Network Canada: [www.crnetwork.ca](http://www.crnetwork.ca) (includes directories)

European Center for Conflict Prevention, NL: [www.conflict-prevention.net](http://www.conflict-prevention.net) (includes directories; an updated version is available on CD-Rom and accessible on the web through [www.gppac.net](http://www.gppac.net). Go to website, choose . Network . Directory (searchable by organisation's name, keyword (e.g. “training”) and region/country)

European Peace Liaison Office (EPLO), Brussels: [www.eplo.org](http://www.eplo.org)

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, Germany: [www.konfliktbearbeitung.de](http://www.konfliktbearbeitung.de)

Peacemakers Trust, Canada: [www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html](http://www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html)

Peaceworkers, UK (now part of International Alert): [www.peaceworkers.org.uk](http://www.peaceworkers.org.uk)

Reliefweb – Training Inventory: [www.reliefweb.int/training/](http://www.reliefweb.int/training/)

### Resurse puse în comun pentru formatori

Action for Conflict Transformation Network (ACTION), established by Responding to Conflict in 2000, UK: [www.action-global.org](http://www.action-global.org) or [www.respond.org](http://www.respond.org)

BOND, UK: [www.bond.org.uk/lte/index.htm](http://www.bond.org.uk/lte/index.htm) (members network, focus on organisational development)

Coexistence Initiative, New York, USA: [www.coexistence.net](http://www.coexistence.net)

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: [www.c-r.org/ccts](http://www.c-r.org/ccts)

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: [www.codep.org.uk](http://www.codep.org.uk)

Conflict Resolution Network, Australia: [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)

Conflict Resolution Network, Canada: [www.crnetwork.ca](http://www.crnetwork.ca)

German agencies with expert pools for evaluation and possibly training: [www.ifa.de/zivik](http://www.ifa.de/zivik); [www.bmz.de](http://www.bmz.de); [www.zif-berlin.org](http://www.zif-berlin.org)

German trainer collective for non-violence training: [www.tk-windrose.de](http://www.tk-windrose.de) (German only!)

German trainer collective for nonviolent action and creative conflict resolution: <http://chdilg.gmx-home.de/> (German only!)

Hague Development Collective, NL: [www.thdc.nl](http://www.thdc.nl)



International NGO Training and Research Centre (INTRAC), UK: [www.intrac.org](http://www.intrac.org) with (online) bulletin ONTRAC

### Listă de contacte

Acest manual de training despre transformarea conflictelor este produsul unui proces la care a participat un consorțiu de organizații partenere. Pentru a afla informații despre programele lor și pentru a-i contacta, vă rugăm să folosiți datele de mai jos:

*Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion – KURVE Wustrow*  
Kirchstr. 14, 29462 Wustrow, Deutschland  
Tel: +49-5843-987131, Fax: +49-5843-987111  
Email: [training@kurviewustrow.org](mailto:training@kurviewustrow.org)  
[www.kurviewustrow.org](http://www.kurviewustrow.org)

*Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS)*  
Stúrova 13, 811 02 Bratislava, Slovakia  
Tel: +421-2-5292-5016, Fax: +421-2-5293-2215  
Email: [pdc@pdc.sk](mailto:pdc@pdc.sk)  
[www.pdc.sk](http://www.pdc.sk)

*Civilian Defence Research Centre*  
Via della Cellulosa, 112; 00166 Roma, Italy  
Email: [roma@pacedifesa.org](mailto:roma@pacedifesa.org)  
[www.pacedifesa.org](http://www.pacedifesa.org)

*International Fellowship of Reconciliation (IFOR)*  
Sporstraat 38, 1815 BK Alkmaar, The Netherlands  
Tel: + 31-72-51 23 014, Fax: + 31-72-51 51 102  
Email: [office@ifor.org](mailto:office@ifor.org)  
[www.ifor.org](http://www.ifor.org)

*Peace Action Training and Research Institute of Romania*  
Boulevard 1st December 1918 nr. 26, 400699 Cluj-Napoca, Romania  
Tel/ Fax: +40 264 420 298  
Email: [info@patrir.ro](mailto:info@patrir.ro)  
[www.patrir.ro](http://www.patrir.ro)





**Proiectul este susținut de Comisia Europeană**