



Trasformazione Nonviolenta dei Conflitti

**Manuale
per un corso di formazione formatori**

Trasformazione nonviolenta dei conflitti

Manuale per la formazione formatori

A cura di Ruth Mischnick PhD

Prima edizione. Bratislava (Slovacchia)

Pubblicato da:

Centre for Training and Networking in Nonviolent Action – KURVE Wustrow;
Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS);
Civilian Defence Research Centre (CSDC);
International Fellowship of Reconciliation (IFOR);
Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR)

Traduzione dall'inglese all'italiano:

Davide Berruti e Maria Luisa Nigrelli

Grafica:

Ján Volko

Stampa:

Vydavateľstvo Don Bosco

Finanziatore:

Commissione Europea – programma Socrates/Grundtvig 1

Il presente Manuale, in quanto prodotto finale del progetto Socrates „Development of a curriculum for Training of Trainers in nonviolent conflict transformation“ può essere diffuso senza autorizzazione NON a scopi commerciali. Se individui o organizzazioni hanno intenzione di usare il Manuale, o parte di esso, per scopi commerciali devono richiedere specifica autorizzazione a KURVE Wustrow e agli altri proprietari.



Trasformazione Nonviolenta dei Conflitti

**Manuale
per un corso di formazione formatori**



PREMESSA

Questo *Manuale* sulla trasformazione dei conflitti è il prodotto di un percorso fatto da un consorzio di organizzazioni. L'obiettivo era quello di identificare, sintetizzare, integrare, diffondere e rafforzare la formazione dei formatori alla trasformazione dei conflitti da un punto di vista europeo. Il progetto è consistito nel condurre workshop di formazione formatori e nella stesura di questo *Manuale*. I training di formazione formatori si sono tenuti in Slovacchia, Romania, Italia, Svizzera e Germania tra il 2005 e il 2006. L'intero progetto è stato, e continua ad essere, una sfida ambiziosa ed impegnativa da molti punti di vista. Abbiamo imparato tanto, ma in questo campo così nuovo e dinamico, c'è sempre qualcosa in più da imparare e c'è sempre da migliorare.

È stata una grande sfida soprattutto il cercare di "catturare" tutta la ricchezza e la diversità degli approcci e delle esperienze sulla formazione alla trasformazione dei conflitti in diversi contesti geografici ed istituzionali, per poi presentarli in un formato succinto ed accessibile. Ciononostante crediamo che questo *Manuale* possa costituire un utile ed importante contributo. Saremo ben lieti di ricevere feedback sul *Manuale*, per sapere cosa in esso sia ritenuto utile e cosa invece debba essere modificato o richieda ulteriori elaborazioni. Lavorare per avere migliori prassi è, per sua stessa natura, un *work in progress*.

Tutte le organizzazioni coinvolte in questa iniziativa erano fortemente motivate sia dalla ricchezza delle loro esperienze, talvolta innovative, e che spesso non sono documentate, sia dall'energia e dall'apertura mentale con le quali queste persone ed organizzazioni stanno affrontando le loro attuali sfide. Il desiderio di migliorare e di condividere conoscenze, metodi, approcci e strumenti tra operatori ci ha incoraggiato moltissimo. Questo ha permesso la crescita reciproca, la riflessione, la ricerca e lo scambio di migliori prassi.

Questo *Manuale* segna l'inizio di un processo, piuttosto che la fine. È un contributo prezioso in un campo ancora emergente. Rappresenta una sorta di fotografia della situazione attuale, anche se in continua evoluzione. Alcuni elementi del *Manuale* descrivono o sintetizzano esperienze contemporanee riguardo a particolari aspetti nel campo della formazione. Altri elementi identificano conoscenze o interpretazioni.

Continueremo ad esplorare nuove aree e nuovi contesti geografici, nonché a discuterne e condividere con voi i risultati. E poi sarà compito degli operatori e delle stesse comunità giudicare l'impatto di questo prodotto.

Desideriamo, inoltre, ringraziare i vari finanziatori per il loro impegno ed il loro supporto durante tutta l'iniziativa.

Il Manuale

Il *Manuale* è costituito da diversi capitoli di teoria ma affiancati da esercizi pratici per poter capire ed applicare effettivamente la trasformazione dei conflitti. Il *Manuale* si basa sulla teoria della trasformazione dei conflitti di Diana Francis e focalizza l'attenzione sulla trasformazione dei conflitti sociali. Il *Manuale* non fornisce al lettore soluzioni precostituite. Siamo fermamente convinti che ogni "ricetta" avrebbe fatto passare il messaggio che la realtà può essere copiata. In questo senso tutti gli esercizi sono da considerare semplici esempi che possono essere cambiati in base agli obiettivi prescelti.

L'ultimo capitolo del *Manuale* è un saggio, scritto da Hagen Berndt, che ci dà una descrizione ed una migliore comprensione delle radici della nonviolenza, idea della quale siamo persuasi.

Hanno contribuito al *Manuale* le seguenti persone:

Ueli Wildberger, Dirk Sprenger, Beatrix Schmelze, Ján Mihálik, Hagen Berndt, Peter Siebenhühner, Jochen Neumann, Mike Dobbie, Ruth Mischnick Ph.D. Con il permesso degli autori, alcune informazioni sono state attinte dal *resource pack* di International Alert. Altre riflettono l'esperienza del sito web www.beyondintractability.com, sempre grazie al cortese permesso degli autori.



Ruth Mischnick Ph.D.
(Autrice e curatrice)

INDICE

CAPITOLO UNO: APPROCCIO FORMATIVO DI UN CORSO PER FORMATORI ALLA TRASFORMAZIONE NONVIOLENTA DEI CONFLITTI	10
INTRODUZIONE	11
FORMATORI	11
PARTICIPANTI	11
SFIDE DA TENER PRESENTE PRIMA DI COMINCIARE IL CORSO	12
OBIETTIVI DEL CORSO	14
REALIZZARE IL CORSO: STENDERE IL PROGRAMMA	15
CAPITOLO DUE: CAPIRE IL CONFLITTO	20
INTRODUZIONE	21
CAPIRE IL CONFLITTO	21
<i>ESERCIZIO: I CONFLITTI INTORNO A NOI</i>	22
DEFINIZIONE DI CONFLITTO	23
<i>ESERCIZIO: IL PROPRIO MODO DI INTENDERE IL CONFLITTO</i>	24
COMPNDERE LE CAUSE DEL CONFLITTO	25
CONFLITTO E CULTURA	27
CONFLITTO E VIOLENZA SONO COSE DIFFERENTI	28
LE DIFFERENTI DIMENSIONI DELLA VIOLENZA	28
<i>ESERCIZIO: FORME DI VIOLENZA</i>	29
DINAMICHE DEL CONFLITTO	30
ESCALATION DEL CONFLITTO	31
<i>ESERCIZIO: ESCALATION DEL CONFLITTO</i>	32
CONDIZIONI CHE FAVORISCONO IL CONFLITTO	33
IL MODELLO DI ESCALATION DI GLASL	34
<i>ESERCIZIO: ANALIZZARE L'ESCALATION</i>	35
<i>ESERCIZIO: INDICATORI DELL'ESCALATION</i>	36
CAPITOLO TRE: ANALIZZARE IL CONFLITTO	38
ELEMENTI DI "CONFLICT ANALYSIS"	39
CHI FA L'ANALISI?	42
RACCOGLIERE INFORMAZIONI PER LA "CONFLICT ANALYSIS"	42
IMPOSTARE UNA CORRETTA GRIGLIA DI ANALISI	42
MAPPARE IL CONFLITTO – LE RELAZIONI DEGLI ATTORI	42
<i>ESERCIZIO: GLI ATTORI E LE LORO RELAZIONI</i>	44
MAPPA DEI BISOGNI/INTERESSI E PAURE	45
<i>ESERCIZIO: MAPPARE POSIZIONI, INTERESSI E BISOGNI</i>	46
LA TEORIA DEI PILASTRI O DEL TRIANGOLO CAPOVOLTO – SVILUPPATA DA JEAN E HILDEGAARD GOSS-MAYR ADATTATA DA HAGEN BERNDT	47
<i>ESERCIZIO: MAPPARE I PROBLEMI, GLI ATTORI E IL LORO COINVOLGIMENTO ("TRIANGOLO CAPOVOLTO")</i>	48
<i>ESERCIZIO: DISCUSSIONE: "L'USO DELL'ANALISI PER LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA"</i>	50
IL TRIANGOLO DELL'ABC	50
<i>ESERCIZIO: ANALISI DEI CONFLITTI – IL TRIANGOLO DELL'ABC</i>	51
TREND ANALYSIS – IL RUOLO DELLA TERZA PARTE	52
<i>ESERCIZIO: ANALISI DEI CONFLITTI E TREND ANALYSIS</i>	53
CAPITOLO QUATTRO: I PARAMETRI DELLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	56
INTRODUZIONE	57
GLOSSARIO DI BASE	57
TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI – PRINCIPII PER UN APPROCCIO AL CAMBIAMENTO	57
STADI E PROCESSI NELLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI – DIANA FRANCIS	59

<i>ESERCIZIO: LAVORARE CON STADI E PROCESSI</i>	60
LA PIRAMIDE – LA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI NEI DIVERSI LIVELLI DELLA SOCIETÀ	61
<i>ESERCIZIO: APPLICAZIONE DELLA PIRAMIDE DELLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI</i>	63
TIPI DI TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	65
<i>ESERCIZIO: DISCUSSIONE: “I DIVERSI TIPI DI TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI E LORO CONSEGUENZE”</i>	66
CAPITOLO CINQUE: PROGETTARE GLI INTERVENTI	68
INTRODUZIONE	69
FARE SCELTE E PROGETTARE LA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	69
<i>ESERCIZIO: DEFINIRE IL PROPRIO RUOLO NELLA TRASFORMAZIONE DEL CONFLITTO</i>	70
CRITERI E MANDATI	71
<i>ESERCIZIO: CRITERI PER L'INTERVENTO</i>	72
SVILUPPARE MODALITÀ DI INTERVENTO	73
<i>ESERCIZIO: ROLE PLAY: “PREPARARE LE MODALITÀ D'INTERVENTO IN UN CONFLITTO”</i>	74
SCENARIO DI UN ROLE PLAY: “ATONIA”	75
CAPITOLO SEI: ENTRARE IN AZIONE	78
INTRODUZIONE	79
LA NONVIOLENZA COME APPROCCIO ALLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	79
IDENTIFICARE E RIDURRE I PREGIUDIZI	80
<i>ESERCIZIO: INTERVENIRE PER RIDURRE IL PREGIUDIZIO</i>	80
ACQUISIRE CONSAPEVOLEZZA E MOBILITARSI PER IL CAMBIAMENTO	81
<i>ESERCIZIO: DARSÌ LINEE GUIDA PER LOBBYING E SENSIBILIZZAZIONE</i>	81
L'AZIONE DIRETTA NONVIOLENTA	82
<i>ESERCIZIO: AZIONE DIRETTA NONVIOLENTA</i>	85
PREVENIRE L'ESCALATION DEL CONFLITTO VERSO LA VIOLENZA	86
<i>ESERCIZIO: PREVENIRE L'ESCALATION DEL CONFLITTO</i>	87
CASO DI STUDIO: CONFLICT PREVENTION IN DAGESTAN	90
ESSERE PRESENTI SUL CAMPO	91
<i>ESERCIZIO: ESSERE PRESENTI, LA SCORTA NON-ARMATA</i>	91
MONITORAGGIO E OSSERVAZIONE	92
<i>ESERCIZIO: MONITORAGGIO</i>	93
CASO DI STUDIO: MONITORAGGIO	94
CONFIDENCE BUILDING	96
<i>ESERCIZIO: CONFIDENCE BUILDING</i>	96
CAPITOLO SETTE: VERSO IL DIALOGO – LAVORARE PER LA RICOMPOSIZIONE DEL CONFLITTO	98
INTRODUZIONE	99
LA COMUNICAZIONE	99
<i>ESERCIZIO: ANALIZZARE UN MESSAGGIO</i>	99
LA COMUNICAZIONE NEL CONFLITTO	100
COMPETENZE “TRASFORMATIVE” NELLE INTERAZIONI DI UNA TERZA PARTE	101
<i>ESERCIZIO: ASCOLTARE</i>	102
<i>ESERCIZIO: COMPETENZE DI COMUNICAZIONE COSTRUTTIVA</i>	104
PROCESSI COMUNICATIVI	106
<i>ESERCIZIO: FACILITAZIONE DI UNA RIUNIONE CONFLITTUALE</i>	108
NEGOZIAZIONE	109
<i>ESERCIZIO: IDENTIFICARE GLI INTERESSI</i>	111
<i>ESERCIZIO: LE SOLUZIONI PER UN BENEFICIO RECIPROCO</i>	114

<i>ESERCIZIO: ROLE PLAY: "NEGOZIAZIONE"</i>	117
SCENARIO DI UN ROLE PLAY: "CONFLITTO CIRCA UN TRAINING"	118
MEDIAZIONE	120
UN MODELLO DI PROCESSO DI MEDIAZIONE IN CINQUE FASI	122
<i>ESERCIZIO: FASI DI UN PROCESSO DI MEDIAZIONE</i>	124
ROLE PLAY: "MEDIAZIONE"	126
CREARE UN AMBIENTE PROTETTO	127
<i>ESERCIZIO: SIMULAZIONE DI UN WORKSOP SULLA MEDIAZIONE</i>	128
SCENARIO DI SIMULAZIONE: "WORKSHOP IN INDONESIA"	129
CAPITOLO OTTO: RICONCILIAZIONE	130
INTRODUZIONE	131
<i>ESERCIZIO: CHE ASPETTO PUÒ AVERE LA RICONCILIAZIONE?</i>	131
IL MODELLO LEDERACH	132
<i>ESERCIZIO: VERITÀ, GIUSTIZIA, PACE E PERDONO</i>	134
IL DILEMMA DELLA RICONCILIAZIONE	135
<i>ESERCIZIO: DISCUSSIONE SUGLI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA RICONCILIAZIONE</i>	136
CAPITOLO NOVE: AIUTI E CONFLITTO	138
INTRODUZIONE	139
SCOPRIRE E FAVORIRE NUOVI POTENZIALI DI PACE	140
<i>ESERCIZIO: ANALIZZARE L'IMPATTO DEGLI AIUTI SUL CONFLITTO</i>	141
<i>CASO DI STUDIO: ASSISTENZA AGLI SFOLLATI DEL BAHR EL GHAZAL IN SUD SUDAN</i>	143
CAPITOLO DIECI: NONVIOLENZA, SATYAGRAHA E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	146
<i>SAGGIO DI HAGEN BERNDT</i>	147
BIBLIOGRAFIA	152

1

CAPITOLO UNO:

***APPROCCIO FORMATIVO
DI UN CORSO PER FORMATORI
IN TRASFORMAZIONE
NONVIOLENTA DEI CONFLITTI***

INTRODUZIONE

La formazione ha un ruolo molto importante nel campo della trasformazione dei conflitti: essa, infatti, può sensibilizzare circa le cause e le dinamiche dei conflitti presenti nell'ambiente in cui si lavora; e rafforzare le competenze per affrontare il conflitto, nonché creare la necessaria sensibilità verso le conseguenze – previste ed impreviste - di specifiche attività. Formare gli attivisti, formare i formatori e le terze parti può, inoltre, contribuire a sostenere e rafforzare le persone che lavorano per un cambiamento della società attraverso la trasformazione costruttiva dei conflitti, può costruire reti di supporto e di *empowerment* di queste persone che – altrimenti – lavorerebbero isolate, e può altresì diffondere sensibilità e competenze tra persone che ricoprono ruoli strategici, contribuendo così a creare quella che metaforicamente potremmo chiamare la “massa critica”.

La formazione alla trasformazione dei conflitti dovrebbe avere un impatto favorevole sul modo di affrontare i conflitti e trasformarli: sia tra individui che all'interno di società interessate da conflitti violenti. La formazione, dopo tutto, costituisce l'ossatura di una delle principali strategie per la trasformazione nonviolenta dei conflitti: il *capacity-building*.

Formatori

Il formatore, se non è un attivista impegnato nello stesso conflitto, non potrà influenzare direttamente la situazione conflittuale né durante né dopo il percorso formativo. Se si vuole collegare il formatore all'impatto che egli stesso ha sul conflitto, può essere fatto solo indirettamente: tramite i partecipanti. Il formatore lavora con i partecipanti e questi, a loro volta, lavorano all'interno del conflitto o con altri operatori che ci lavorano. Il problema è, piuttosto, come scegliere in maniera appropriata quel formatore per quel percorso formativo: persone che possano assicurare, insieme ai partecipanti, che gli stessi partecipanti trasferiranno le competenze acquisite in formazione, in modo da avere dei risultati.

Un formatore deve avere esperienza diretta e non solo conoscenze teoriche. Se i partecipanti riconoscono che quella persona ha esperienza professionale in luoghi di conflitto, allora lo prenderanno molto sul serio, e questa è una condizione necessaria ad ogni processo di apprendimento. Essi, infatti, imparano dal suo esempio più che dalle sue teorie. Spesso capita che i partecipanti prendano il formatore come uno specchio delle loro stesse azioni e comportamenti.

Le équipes di formazione hanno un grande valore. Lavorare in team mostra indirettamente ai partecipanti che si ottengono migliori risultati quando i singoli lavorano insieme. I gruppi dovrebbero essere misti (uomo/donna, locali/internazionali, senior/junior, etc.). Questo aumenta la credibilità e la qualità del lavoro.

La possibilità di incidere positivamente sul conflitto è alta se, durante il percorso formativo, i partecipanti riescono a fare un collegamento tra i contenuti della formazione e la loro situazione – individualmente – e con il loro conflitto – come gruppo. Creare questo collegamento fa parte del lavoro del formatore. Il come dipende soprattutto dalla sensibilità e competenza del formatore stesso.

Partecipanti

I partecipanti solitamente appartengono ad uno di questi tre gruppi:

- Persone impegnate nella trasformazione costruttiva e nonviolenta dei conflitti, e che vengono o lavorano in regioni in cui il conflitto è, o è stato, violento. Nel rivolgersi all'offerta formativa, questo gruppo di “attivisti” (locali o internazionali) generalmente cerca “capacitazione” che si rivelerà utile per raggiungere risultati tangibili nella trasformazione di conflitti violenti.
- Persone che aspirano a diventare formatori alla trasformazione dei conflitti (sia come formatori locali che internazionali). Questo gruppo di “potenziali formatori” solitamente guarda sia

ai contenuti che alle competenze “formative” cosicché cerca corsi specifici “su quel lavoro/per quel lavoro”.

- Persone che – in maniera più indiretta – lavorano in contesti di conflitto violento. Tra questi possiamo annoverare staff di agenzie nazionali ed internazionali, *decision-makers*, etc. Questo gruppo ampio ed eterogeneo di “terze parti” spesso partecipa ai corsi per essere più informati sulle tematiche della trasformazione dei conflitti, o semplicemente più sensibili. Le loro aspettative sono centrate sulla *conflict analysis* e le competenze di base, anche se non dovranno per forza essere usate nel lavoro quotidiano.

In formazione solitamente lavoriamo con i gruppi ma, prima di tutto, ci rivolgiamo agli individui. Tutto quello che accade nel contesto dinamico dell’esperienza formativa riguardo alla conoscenza, alle competenze e alla elaborazione ha luogo innanzitutto “dentro” il singolo partecipante. Solo come secondo passaggio questi individui possono avere un incidenza a livello di gruppo o di società o politiche inerenti il conflitto. La grande sfida della formazione, quindi, sta nel lavorare sugli individui per avere un impatto sulla società.

Si potrebbe controbattere che durante un percorso formativo molte cose riguardano il gruppo e gli stessi risultati sono possibili in quanto si tratta di un lavoro di gruppo e non una lezione individuale. Raramente però si lavora con tutto “il gruppo in conflitto”, ovvero tutte le parti coinvolte nel conflitto, riunite in un corso di formazione. In realtà spesso si lavora con uno o anche più rappresentanti di ciascuna parte in conflitto, gli altri partecipanti vengono da altri conflitti. Talvolta si lavora solo con una delle parti coinvolte.

Agenti del cambiamento: dopo aver preso consapevolezza che la formazione è una parte importante della strategia, il passo successivo consiste nel decidere il luogo del corso e la selezione dei partecipanti. Partecipanti “ideali” sono coloro il cui lavoro durante e dopo il percorso formativo potrebbe avere un impatto positivo sul conflitto. Ci rivolgiamo, quindi, a persone che possono produrre cambiamenti nella situazione di conflitto, i cosiddetti “agenti del cambiamento”. Se possibile, un gruppo di agenti di cambiamento, attivi o potenziali, provenienti da un conflitto dovrebbero poter partecipare allo stesso processo formativo. Un gruppo così composto può dare vita a nuove idee e nuovi approcci durante la formazione e sostenersi a vicenda concretamente e moralmente.

C’è anche un altro vantaggio a coinvolgere gruppi in conflitto sin dal momento formativo: è raro infatti che una singola persona possieda le caratteristiche fondamentali necessarie alla trasformazione dei conflitti. Chi, infatti, è sicuro di sé e riflessivo allo stesso tempo? Chi può pensare analiticamente e allo stesso tempo essere emotivo ed intuitivo? Chi può essere aperto al confronto e ad essere guidato e continuare ad esercitare una forma di potere? Chi può avere molte competenze e contemporaneamente essere aperto a nuove idee e metodi? Chi, venendo dal conflitto, può avere una conoscenza dall’interno e allo stesso tempo essere rispettato dai diversi gruppi coinvolti? E chi, infine, essendo paziente e rilassato può, se necessario, spingere su certi argomenti?

Sfide da tener presente prima di cominciare il corso

Sfida 1: Fare riferimento ai principi base, alle teorie del cambiamento e ai valori.

È importante, all’inizio del corso, chiarire i principi o le ipotesi di fondo che guidano il training e il *capacity-building*, visto che essi – in maniera consapevole o inconsapevole – influenzeranno il risultato e gli effetti sul contesto in cui si va ad operare. Un principio base è che il training può promuovere sia il cambiamento individuale che socio-politico e, in seconda battuta, potrà creare una società meno violenta e più pacifica (in termini di attitudini, comportamenti e strutture). La portata di questo cambiamento atteso può variare dalle piccole comunità alle relazioni internazionali. Altro principio di fondo, è quello secondo cui esistono competenze concettuali e relazionali che possono migliorare il modo in cui le comunità e gli individui affrontano il conflitto – e che mentre il conflitto è una dimensione essenziale delle relazioni umane, la violenza non lo è. Ne desumiamo

che queste competenze possano essere insegnate, apprese e trasferite da una cultura all'altra, e migliorate attraverso l'elaborazione e la pratica, e inoltre, che se un numero abbastanza grande di persone usa queste competenze ciò aiuterà a creare relazioni pacifiche nella società.

D'altra parte, tutti i partecipanti e i formatori contribuiranno con i loro valori individuali e sociali alla creazione del *setting*, che – a sua volta - influenzerà le loro aspettative e le loro stesse relazioni. Le persone coinvolte dall'interno di un conflitto e gli esterni sono portatori di aspirazioni e valori molto diversi. Se non si è consapevoli di questi differenti principi di fondo, il processo di apprendimento può incontrare resistenze e difficoltà di vario tipo. È bene, quindi, che ogni persona coinvolta in un percorso di formazione abbia il tempo di esaminare quali sono i valori e i principi base cui fa riferimento e si sforzi di pensare a come questi potranno influenzare sia - nell'immediato - il processo formativo che – a lungo termine – l'attività di trasformazione del conflitto.

Sfida 2: Partire da una visione strategica di lungo termine

È fondamentale, per avere buoni risultati, formulare un'analisi iniziale approfondita ed una strategia che chiarisca da subito i bisogni (in termini di competenze e risorse umane) e gli obiettivi del corso. I partecipanti, i formatori e gli organizzatori stessi dovrebbero essere costantemente coinvolti in esercizi di analisi e di formulazione di una strategia, sia per riformulare costantemente gli obiettivi che per pianificare il percorso formativo. Inoltre, è importante sapere che in alcune situazioni, da un'analisi iniziale e dal tentativo di formulare una strategia, si può arrivare alla conclusione che il corso sulla trasformazione dei conflitti non è la soluzione più appropriata e che altre attività potrebbero essere più indicate in quel momento. Questo potrebbe in un certo senso evitare la critica, spesso mossa ai training, di essere usati sempre come risposta di *default* per affrontare il problema della trasformazione dei conflitti.

Sfida 3: Superare un certo pregiudizio di "selettività"

Non ci sono molte esperienze, dimostrate e documentate, di lavoro con gruppi che non siano sempre i soliti auto-formati, di persone che sono comunque motivate. Infatti, una delle critiche rivolte al lavoro per la trasformazione dei conflitti è il fatto che quasi sempre si lavora con gruppi affini, per mentalità e collocazione sociale, spesso parte della buona società, beneducata, urbana, parlante inglese e, in situazioni di conflitto "convertita" alle ragioni della pace.

Poco si sa, invece, per esempio circa il lavoro con *gruppi aggressivi o precedentemente aggressivi*. Molti sono i fattori decisivi: In primis, questi gruppi non sono predisposti a lasciarsi coinvolgere in workshop sulla trasformazione dei conflitti con mezzi nonviolenti. D'altra parte, uno dei cardini della trasformazione nonviolenta dei conflitti è la convinzione che esiste una umanità diffusa anche in coloro che sono abituati a vedere gli altri come nemici, per cui anche lavorare con gruppi estremisti può avere un senso. La necessità di integrare questi gruppi, dediti a comportamenti distruttivi, nel processo di pace proprio per assicurarne la sostenibilità, ha trovato negli ultimi anni molti sostenitori. Si potrebbe, pertanto, allargare gli obiettivi del corso di formazione, ancorché in maniera prudente, alla creazione di spazi per allargare il dibattito all'intera gamma di attori coinvolti nel conflitto e nella sua trasformazione.

Sfida 4: Assicurare supporto costante e continuativo

Un sostegno costante (accesso ad un network, *coaching* o supervisione, costanti contatti con l'équipe di formazione) e occasioni di *follow-up* sono estremamente importanti per il successo del percorso formativo. Se formatori esterni o agenzie esterne non possono assicurare tutto ciò, probabilmente i loro interventi creano più danni di quanto ci si possa aspettare. Aspettative non soddisfatte, insufficiente preparazione e mancanza di cura, senso di inutilità e frustrazione può discreditarne non solo l'evento di formazione e i suoi organizzatori ma anche lo stesso concetto di trasformazione dei conflitti che si voleva trasmettere. Avere l'opportunità di sperimentare nella pratica ciò che si è imparato è molto importante per assicurare poi un impegno duraturo. E questo è particolarmente vero per quanto riguarda la formazione formatori dove molti partecipanti spes-

so accusano la mancanza di luoghi protetti di sperimentazione – a beneficio sia della loro crescita professionale che delle parti in conflitto sulle quali andranno ad applicare le loro competenze. In questo caso, tutoraggio e forme di apprendistato sono un valore aggiunto del corso di formazione.

Sfida 5: Passare dal livello individuale al livello sociale

In formazione, i cambiamenti individuali - di attitudini e comportamenti – vengono per primi. Tali cambiamenti comprendono il vedere le cose sotto una luce diversa, dis-imparare vecchi modelli di pensiero e comportamentali ed impararne di nuovi. Ma la trasformazione dei conflitti mira anche a colmare il gap esistente tra cambiamento individuale (livello micro) e cambiamento sociale (livello meso o macro). Attraverso processi di “moltiplicazione” (attivati grazie ad una attenta scelta dei partecipanti) e di “*networking*” (attivati grazie ad un attenta composizione del gruppo e ad un continuo *follow-up*), ci si aspetta che ai cambiamenti individuali seguano altrettanti cambiamenti sociali (di abitudini collettive, comportamenti, strutture e processi).

Come formatori, è importante conciliare le nostre pratiche con i nostri convincimenti. Per prima cosa ci dobbiamo rendere conto che spesso esiste una dicotomia tra ciò in cui crediamo e ciò che mettiamo in pratica. Da questo punto di vista, il formatore o il gruppo di formatori dovrebbero riflettere sugli obiettivi del progetto e su come questi obiettivi verranno raggiunti attraverso il corso di formazione. Inoltre va tenuto in considerazione, al momento della progettazione, di come l'identità dei partecipanti potrà influenzare la stessa progettazione, il processo, e il risultato del training.

Per “capacità riflessiva” intendiamo l'esplorazione dei modelli, i cambiamenti in itinere, o semplicemente il pensare al training.

Nella trasformazione dei conflitti, la riflessione generalmente riguarda sia la teoria che la pratica e si traduce in tre passaggi:

- Riflettere su chi si è come individui e in che maniera si può contribuire all'intervento: le attitudini, i valori, le paure che possono influenzare il lavoro;
- Pensare a quali situazioni si sta per affrontare e a quali teorie, modelli, concetti si possono applicare;
- Essere capaci, di fronte agli imprevisti, di riflettere all'istante (da un punto di vista teorico) su ciò che sta accadendo e di sviluppare una risposta immediata.

La capacità riflessiva, come esposta sopra o sotto altre forme, può essere considerata la competenza di base che rende i formatori capaci di anticipare o rispondere ai dilemmi etici.

Ci dovrebbe sempre essere trasparenza in merito ai valori, le intenzioni, gli obiettivi, sia dei formatori che dei partecipanti.

- Dobbiamo riflettere sui metodi e sui contenuti dal punto di vista del formatore: è etico intervenire? E, se sì, in che maniera? E a che livello sarò responsabile dei risultati?
- Dobbiamo essere consapevoli del, e coinvolti nel, processo di selezione dei partecipanti, nella scelta dei tempi e del luogo del corso. Relativamente a queste decisioni, affronteremo il dilemma etico di fornire competenze a quanti potrebbero farne un uso sbagliato.
- Dobbiamo, infine, usare le conoscenze, le competenze e le abilità trasmesse al corso per capire quali sono le più utili per promuovere la trasformazione del conflitto e quali sono inutili o possono essere usate in maniera impropria.

Obiettivi del corso di formazione

Obiettivi chiari, restituzioni, spazio protetto e collegamento con la vita reale costituiscono le pietre angolari di ogni workshop. Dal momento che la trasformazione dei conflitti mira esplicitamente a lavorare sulle cause profonde dei conflitti violenti, la *conflict analysis* riveste un ruolo di primo piano. Dei corsi base dovrebbero coprire l'intera gamma di attività relative alla trasformazione dei conflitti. Queste attività si possono raggruppare con criteri diversi: Un criterio è quello dei quattro

stadi: analisi, strategia, azione e apprendimento; un altro criterio segue le fasi dal conflitto latente, conflitto esplicito, ricomposizione e prevenzione, insieme ai relativi gruppi di competenze per la presa di coscienza, formazione di gruppi e comunicazione, preparazione per l'implementazione del dialogo/negoziazione/media-zione/riconciliazione, e monitoraggio/ricostruzione/*community (re-)building*. Corsi avanzati dovrebbero, invece, mirare ad una ampia varietà di specializzazioni.

Realizzare il corso – Stendere il programma

Realizzare un workshop richiede molta preparazione. Per renderlo il più efficace possibile, un formatore dovrebbe conoscere i partecipanti, le loro aspettative, nonché alcuni dettagli come il luogo dove si svolgerà, il materiale che sarà necessario avere. La programmazione può essere divisa in cinque fasi:

- Preparazione del workshop
- Progettazione del workshop
- Realizzazione del workshop
- Valutazione del workshop
- Fasi intermedie

Preparazione del workshop

La preparazione del workshop aiuta ad assicurare che il corso si svolga serenamente e dà ai formatori l'opportunità di conoscere le aspettative dei partecipanti e a "cucire" il corso sui loro bisogni ed interessi specifici. Ci sono molte cose da fare in questa fase. I formatori devono:

- Identificare lo *scopo* e gli obiettivi a lungo termine del workshop
- Identificare i *partecipanti*
- Un gruppo di 15 o 20 persone è di solito un numero ottimale
- Raccogliere *informazioni* sui bisogni dei partecipanti, preoccupazioni, e le loro speranze riguardo il training – chiedere loro quali competenze vogliono esercitare o quali argomenti vogliono trattare. Ciò può essere fatto attraverso un questionario allegato alla domanda di iscrizione.
- *Analizzare* le informazioni che i partecipanti hanno dato per progettare il corso, tenendo in considerazione gli interessi ed il livello a cui intendono lavorare. Adattare il curriculum alle loro aspettative e al contesto.
- Pianificare gli aspetti *logistici* del workshop – identificare un luogo dove svolgere workshop, lo staff, il tempo necessario. Non programmare workshop durante le festività o nei periodi di maggior attività durante l'anno!

Progettazione del workshop

Una volta che il formatore abbia raccolto ed analizzato i bisogni dei partecipanti, i loro interessi e le loro paure, il workshop può essere progettato in modo da soddisfare le loro esigenze. Alcune considerazioni fondamentali per la progettazione sono:

- Dare ai partecipanti l'opportunità di conoscersi e di sentirsi a loro agio nel gruppo.
- Usare diversi metodi di formazione per poter soddisfare diversi stili di apprendimento.
- Includere una esperienza comune – o più d'una, dipende dalla durata del workshop – a cui i partecipanti possono riferirsi e collegare alla loro esperienza privata.
- Le esperienze comuni costituiscono qualcosa di concreto a cui i partecipanti si possono riferire e spingono a coinvolgersi in appassionante discussioni.
- Dare il tempo ai partecipanti di condividere informazioni, sia durante le plenarie che nei gruppi di lavoro.
- Dare ai partecipanti molte opportunità di riflettere sulle loro esperienze.
- Dare ai partecipanti il tempo di pianificare le azioni future.

Realizzazione del workshop

Lo scopo di tutta la progettazione è condurre un efficace e fruttuoso corso di formazione da cui i partecipanti posano uscire portando con sé nuove idee per la trasformazione dei conflitti e su

come fare formazione su questo soggetto. Seguire un modello centrato sulla relazione interpersonale e sulla partecipazione significa che il training dovrebbe concentrarsi sui partecipanti e stimolare la loro conoscenza, generare analisi, e piani d'azione per il futuro. Alcuni consigli generali sono:

- Controllare nel dettaglio gli aspetti logistici prima che il workshop inizi. Tali dettagli vanno dagli *snacks* al materiale didattico, come la lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli, o eventuali contributi economici.
- Conoscere e seguire il programma, ma allo stesso tempo essere flessibili ed elastici. Quindi prepararsi ad effettuare modifiche per andare incontro alle esigenze del gruppo nel momento in cui si presentano.

Valutazione del workshop

I workshop sono esperienze di apprendimento sia per i partecipanti che per i formatori. Dare ai partecipanti l'opportunità di valutare l'evento consente loro di esprimere ciò che sentono e ciò può rivestire particolare valore per il formatore, specialmente se non si mettono sulla difensiva nel restituire i feed-back.

La valutazione può essere effettuata alla fine di un breve training, sia in itinere che alla fine di un training lungo, o quotidianamente, a seconda delle preferenze e dell'abilità di misurare il livello di impegno del gruppo.

Fasi intermedie (tra un workshop ed un altro)

Se il programma del corso prevede una serie di training l'intensità dell'esperienza può essere maggiore se si affidano ai partecipanti compiti a casa. Tali compiti possono includere letture così come azioni.

Come formare

John Paul Lederach propone una distinzione approcci che impongono (prescrittivi) la conoscenza del formatore agli allievi e approcci che suscitano (maieutici) la conoscenza degli allievi in modo da facilitare la creazione di qualcosa di originale, che sembra essere la cosa più appropriata.

Nel diagramma è evidenziato il contrasto tra l'approccio prescrittivo e quello maieutico. Come evidenzia Lederach, ogni training si colloca in una posizione mediana tra i due estremi, e molti input potrebbero essere più efficaci – e utili a lungo termine – se orientati a fornire stimoli.

PRESCRITTIVO	MAIEUTICO
Training come trasferimento	Training come scoperta e creazione
Risorsa: conoscenza del formatore	Risorsa: conoscenze all'interno del <i>setting</i>
Training orientata ai contenuti: approccio accademico e tecnico	Training orientato al processo: partecipazione alla creazione di modelli
Capacitazione come apprendimento di nuovi metodi e strategie	Capacitazione come validazione/costruzione dal contesto
Trainer come esperto, modello, facilitatore	Trainer come catalizzatore e facilitatore
Cultura come tecnica	Cultura come fundamenta e vivaio

Cfr. "Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures" (1995)

L'approccio maieutico aiuta singoli e gruppo a scoprire le proprie conoscenze, conscie o inconscie, acquisite attraverso le precedenti esperienze. Il formatore agisce come un facilitatore o catalizzatore per aiutare il gruppo a scoprire le competenze che già possiede. Ci sono cinque elementi consequenziali in un approccio maieutico: (1) scoprire; (2) definire e categorizzare; (3) valutare; (4) adattare e ricreare; e (5) applicare. Entrambi gli approcci hanno i loro punti di forza e di debolezza, infatti, i corsi di formazione più efficaci comprendono elementi di entrambi.

I punti seguenti rappresentano alcune *lessons learned* scaturite da corsi di formazione interculturali alla trasformazione dei conflitti:

- I formatori dovrebbero sviluppare una profonda consapevolezza della loro cultura e delle loro inclinazioni.
- I formatori e i partecipanti devono essere pronti a raccogliere le sfide.
- Ove possibile, i formatori dovrebbero consultarsi con i futuri allievi circa la programmazione dell'evento di formazione.
- I formatori dovrebbero sviluppare un certo equilibrio tra l'approccio prescrittivo e quello maieutico e dovrebbero consultarsi con gli allievi riguardo all'approccio da usare.
- I formatori dovrebbero usare una gamma di esercizi interattivi per dare opportunità agli allievi di esercitare la trasformazione dei conflitti in maniera più realistica possibile.
- I formatori dovrebbero essere aperti ai diversi modi di intendere e praticare la trasformazione dei conflitti.
- I formatori dovrebbero aiutare gli allievi a sviluppare "mappe culturali" sottoforma di griglie analitiche e linee-guida utili ad interpretare la realtà e a sviluppare risposte creative a situazioni e circostanze impreviste.
- I formatori dovrebbero presentare modelli "aperti" che consentano agli allievi di sviluppare una gamma di risposte possibili orientate alla trasformazione dei conflitti.
- I formatori dovrebbero sviluppare simulazioni e *role-play* sui temi culturali o suscitare direttamente negli allievi i problemi da affrontare.
- I formatori dovrebbero tutto il tempo necessario agli allievi per mettere in pratica le competenze e per fare le loro esperienze. I colleghi sono perfetti per dare feed-back durante la conduzione.

Nel condurre il workshop, il ruolo del formatore che lavora con gli adulti non è tanto quello di insegnare quanto quello di strutturare un processo di apprendimento dei partecipanti. La scelta tra modello prescrittivo (insegnamento) o maieutico (apprendimento) dovrebbe essere basata su una diagnosi dei bisogni e degli obiettivi formativi del gruppo. Le persone tendono a definire i propri obiettivi in termini di raggiungimento di migliori risultati, e il loro successo dipende dalle loro competenze e comportamenti. Il comportamento delle persone non è casuale, esso dipende da come pensano.

La formazione alla trasformazione dei conflitti cerca di aiutare le persone a cambiare il proprio comportamento in modo da migliorare i propri risultati. Aiutarli a pensare nei modi da cui scaturisce il comportamento desiderato e, a sua volta, il risultato desiderato, aiuta a pensare in quel modo. Per essere efficaci, potrebbe essere necessario aiutare le persone a riconoscere i motivi per cui pensano ed agiscono in una determinata maniera, e far loro scoprire nuovi principi in base ai quali pensare diversamente.

L'apprendimento è un processo che consiste in tre fasi: (1) consapevolezza dell'esistenza di principi, pensieri e comportamenti alternativi; (2) comprensione, qui intesa come capacità di apprezzare l'elaborazione e l'uso di nuovi concetti; e (3) competenza nell'applicazione di questi concetti con spontaneità e già superarli per generare nuove idee.

Costruire un percorso formativo costruttivo include essere consapevoli di come le persone imparano e come si muovono da uno stadio della conoscenza all'altro. In generale, ci sono cinque modi di facilitare l'apprendimento:

- Ascoltare - spiegare un concetto (per esempio, l'ascolto attivo);
- Osservare – fornire una dimostrazione pratica di un concetto (per esempio, elaborare nuove

- tecniche di ascolto attivo);
- Fare – dare l'opportunità ai partecipanti di dimostrare il concetto (per esempio, un esercizio di ascolto attivo o *role-play* sulla negoziazione);
 - Sentire – dare l'opportunità di sperimentare l'impatto di alcuni comportamenti (per esempio, come ci si sente a non essere ascoltati);
 - Riflettere - dare l'opportunità ai partecipanti di fermarsi ed analizzare i propri comportamenti, i risultati ottenuti, e il motivo per cui hanno agito così (per esempio, osservare la registrazione un *role-play*).

Costruire un meccanismo di *follow-up* è essenziale per il successo di un corso. Un buon *follow-up* comincia sin dalla fase preparatoria e dipende dalle capacità dei partecipanti. Poiché la possibilità del formatore di seguire il *follow-up* è limitata la responsabilità maggiore ricade sui partecipanti.

Il successo del corso dipende, in larga misura, da ciò che accade prima e dopo l'evento. La formazione è un processo di cambiamento. Il lavoro dei formatori è più facile se loro si percepiscono nello stesso processo di cambiamento dei partecipanti. Non c'è modo migliore di aiutare gli altri ad imparare e a cambiare che essere coinvolti in prima persona nel cambiamento.

Rispetto a ciò, un certo numero di elementi cardine generalmente contribuiscono all'efficacia di un training:

- In termini di partecipanti, formare "persone chiave" sembra essere più utile che formare indiscriminatamente molte persone.
- La formazione mista di persone divise dal conflitto, ma che hanno simili obiettivi, o che lavorano in organizzazioni simili, può essere molto efficace e dovrebbe essere impiegata più spesso.
- Educazione e formazione interculturale rimangono fondamentali per pratiche culturalmente sensibili, ovvero gruppi misti sono generalmente più "ricchi" (ed è spesso molto più stimolante lavorare con siffatti gruppi).
- È necessario pensare più in generale a competenze basilari (pianificazione strategica, comunicazione, sviluppo di curricula, dinamiche di gruppo, etc.) e integrarle in maniera creativa con la trasformazione dei conflitti.
- Un metodo interattivo/partecipativo/maieutico è considerato molto più efficace (anche se in alcune culture può incontrare alcune resistenze).
- Costruire fiducia, rispetto e buone relazioni tra gli allievi è necessario per condurre un training efficace, specialmente in contesti di conflitti violenti.
- È necessario integrare la formazione in una strategia: training che non sono parte di una visione più ampia nel migliore dei casi rimangono fini a se stessi, ma al peggio possono gettare discredito sull'intera esperienza della trasformazione dei conflitti.

La trasformazione dei conflitti e la formazione alla trasformazione dei conflitti riguardano processi, mettono i partecipanti in condizioni di comprendere meglio tale processo e come avere effetti positivi attraverso di esso. Ci sono alcune abilità basilari, di cui possono beneficiare tutti (per esempio, ascolto attivo, sensibilità culturale, cogliere i problemi dietro le posizioni). In ogni caso, la migliore formazione rimane quella che tiene in considerazione il back-ground culturale dei partecipanti, i loro metodi di apprendimento preferiti, e le difficoltà che potrebbero incontrare nel cercare di trasferire le competenze acquisite nel loro struttura sociale.

2

CAPITOLO DUE:

CAPIRE IL CONFLITTO

INTRODUZIONE

L'aspetto principale della trasformazione dei conflitti è il conflitto stesso. Per poter affrontare quest'esperienza bisogna comprendere a fondo cosa è il "conflitto" e saperlo distinguere dagli altri elementi correlati.

Questo capitolo introduce il lettore ad alcuni principi base per comprendere l'idea di "conflitto". I principali punti sono:

- Capire il conflitto
- Definizioni di conflitto
- Cause del conflitto
- Conflitto e cultura
- Differenza tra conflitto e violenza
- Escalation del conflitto

Capire il conflitto

Il concetto di "conflitto" è un concetto ambiguo che assume differenti significati a seconda dei gruppi e dei contesti in cui è usato. In particolare, il conflitto continua ad essere interpretato e percepito come un fenomeno negativo, talvolta persino sinonimo di violenza. In questo Manuale consideriamo il concetto di conflitto nel suo significato più ampio e positivo: conflitto come un fenomeno multidimensionale naturale che caratterizza il cambiamento in una società. In questo senso, la questione della prevenzione riguarderà soprattutto la prevenzione di degenerazioni violente.

I conflitti sono un dato di fatto nella vita. Non è una novità, anche se spesso rimaniamo afflitti dai "costi" del conflitto, che essi possono comportare dei benefici. Ci possono essere dei vantaggi nei conflitti o, almeno, non sarebbe strano che ci fossero. I conflitti sono spesso guidati da un senso di denuncia, per una mancanza, per una disuguaglianza, a causa di differenze culturali o morali, o per la distribuzione del potere. Pertanto, avere un conflitto significa avere i mezzi per affrontare queste esigenze, sia quando si tratta di affermare una posizione di vantaggio o sia per superare delle difficoltà. Il conflitto è un indicatore che le relazioni tra le persone coinvolte non possono continuare come prima, da questo punto di vista si può considerare il "motore" del cambiamento. Senza conflitto, le attitudini, i comportamenti, le relazioni rimarrebbero sempre le stesse, a prescindere dalla loro correttezza o meno. I conflitti "rivelano" questioni che vanno affrontate. Se sono affrontate costruttivamente o distruttivamente, questo dipende da *come* il conflitto viene gestito.

Dire che ci possono essere dei vantaggi a confliggere non significa di certo che le cause o le conseguenze siano piacevoli. Gli approfittatori potrebbero avvantaggiarsi dei conflitti guadagnando soldi o potere; ma questi profitti sono comunque visti come illegittimi. I benefici legittimi sono quelli che sono distribuiti più ampiamente tra gli attori del conflitto. Anche se non sempre, tra i benefici più significativi ci possono essere alcune conseguenze sociali, psicologiche e materiali.

Il beneficio sociale dei conflitti: le interazioni sociali spesso hanno inizio sotto forma di conflitto. Questi conflitti se condotti in maniera costruttiva possono portare ad una cooperazione pacifica e duratura. Spesso hanno delle ricadute positive sulla coesione del gruppo. Si può creare spirito di gruppo, per esempio, aiutando le persone a riconoscere interessi comuni. La guerra, ad esempio, è stata descritta come il principio degli stati-nazione moderni, almeno in Europa. Il conflitto, inoltre, può creare stabilità e servire da forza unificante. Aiutando i singoli a realizzare i propri interessi in comune, il conflitto può anche contribuire a costruire le identità. Affrontare un problema comune può creare nuovi confini e nuove alleanze tra persone che prima non erano in relazione. Identificare una minaccia comune potrebbe consentire non solo di realizzare un interesse comune ma anche di riaffermare una comune identità. Il conflitto può anche portare a cambiamenti sociali di cui vi era il bisogno come, ad esempio, rafforzare gruppi sociali deboli. Dopo tutto, se nessuno contestasse alcunché, tante ingiustizie continuerebbero per sempre.

Il beneficio psicologico dei conflitti: il conflitto può dar vita ad un processo attraverso il quale i singoli realizzano di avere interessi comuni ma anche divergenze. Di conseguenza, possono assumere consapevolezza della propria identità. E l'identità è importante per mantenere la propria autostima. Perciò, più l'identità dell'individuo è oppressa dal gruppo, e più presumibilmente l'individuo combatterà per affermarla. La minaccia prodotta dal conflitto spesso sfocia in una rafforzata identità.

I benefici materiali del conflitto: Il conflitto ha spesso ricompense materiali come terra, tesori, e simili. Produce benefici intermini di "potere". Si potrebbero fare molti esempi di come un conflitto può apportare enormi benefici economici.

Il conflitto rimane sicuramente una sfida fondamentale per il genere umano. Il fatto che esso può apportare benefici per i singoli, i gruppi, le nazioni porta alla conclusione che ce ne saranno sempre. La sfida sta nel realizzare i vantaggi in maniera tale da minimizzare i costi necessariamente connessi al conflitto.

Raramente il conflitto è percepito e usato come un'opportunità di migliorare il livello delle relazioni. In realtà, siamo portati a vivere il conflitto come qualcosa che fa male dal quale vorremmo tenerci alla larga, da ignorare o da dimenticare. Spesso, per questi motivi, criticiamo gli altri per aver "rotto l'equilibrio" quando cercano di prendersi cura dei loro interessi o delle loro esigenze. In altri casi usiamo il conflitto per confrontarci con gli altri sulle nostre idee e i nostri interessi, talvolta usando il nostro potere per imporle. Il conflitto spesso è agito come una rottura del flusso naturale delle nostre relazioni. All'improvviso ci sentiamo più attenti a cose che prima davamo per scontate. Non ci fermiamo più alle apparenze ma dedichiamo tempo ed energie per interpretare e e-interpretare il reale significato delle cose che accadono. La comunicazione diventa difficile. Facciamo fatica ad ascoltare gli altri – a meno che, ovviamente, non siano d'accordo con noi. Difficilmente comprendiamo cosa fanno le altre persone.

ESERCIZIO: I CONFLITTI INTORNO A NOI

Obiettivi:	L'esercizio vuole rendere i partecipanti consapevoli dei conflitti che stanno vivendo e su come li stanno affrontando. Aiuterà ad esercitare l'osservazione e le competenze analitiche, specialmente per distinguere tra il conflitto il modo in cui esso è agito. Ne scaturirà molto materiale per ulteriori analisi.
Tempo necessario:	120 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli, penne per i partecipanti
Svolgimento:	Ogni persona pensa un conflitto sociale che abbia le seguenti caratteristiche: - lo ha vissuto dalla persona come responsabile, vittima o osservatore, - ne conosce i dettagli, - ha piacere di discuterne con il gruppo - coinvolge più di due persone. Meglio sarebbe se il conflitto è ancora in atto o non è stato risolto in maniera soddisfacente per la persona, in quanto un role-play e l'analisi potrebbero fornire nuove idee e punti di vista. Il gruppo si divide in sottogruppi di 4-5 persone ciascuno. I sottogruppi si riuniscono e condividono i loro esempi di conflitti. Poi scelgono tra le storie quella che interessa maggiormente.

	<p>Ogni sottogruppo prepara una drammatizzazione per rappresentare il conflitto, senza rappresentare possibili soluzioni. Questa fase dura circa 20-40 minuti.</p> <p>In plenaria vengono rappresentati i conflitti. Dopo ogni role-play, gli osservatori commentano quello che hanno visto. Segue una discussione sugli aspetti principali del conflitto.</p> <p>Valutazione: Durante la discussione, il formatore aiuterà i partecipanti a distinguere tra le loro osservazioni, da un lato, e le interpretazioni, le opinioni e i giudizi, dall'altro. Le osservazioni divergenti, magari anche contraddittorie, possono contribuire a comprendere meglio quello che accade.</p> <p>Dopodiché si chiederà agli attori cosa pensano e come si sentono. A seconda del livello di coinvolgimento emotivo, andrà svolto il de-briefing degli attori. Chiedete al gruppo di riferirsi agli attori non con i loro nomi ma con i nomi dei personaggi, ovvero riferendosi al ruolo e non alle persone: non "la persona x ha fatto questo o quello ...", ma "il personaggio interpretato dalla persona x ..." oppure "il commerciante ...".</p> <p>Le emozioni e le percezioni giocano un ruolo importante nei role-play. Per questo, i sentimenti, le intenzioni e i punti di vista espressi dagli attori sono importanti per sviluppare empatia, in quanto ci consentono di metterci nei panni delle persone che normalmente non riusciamo a comprendere fino in fondo.</p> <p>Fate distinzione tra il conflitto e il modo in cui è gestito, tra le questioni sollevate, le relazioni e i valori.</p>
<p>Note:</p>	<p>Il "materiale" del <i>role-play</i> può essere usato per ulteriori analisi, ed anche per mediazioni e altri esercizi di trasformazione dei conflitti.</p> <p>A volte è meglio raccogliere gli esempi dei conflitti in plenaria (bastano 1-3 frasi per rendere l'idea), poi scegliere i casi per i lavori di gruppo e poi raggruppare i partecipanti in relazione ai casi.</p>

Definizioni di conflitto

L'approccio della trasformazione dei conflitti considera il conflitto come un fenomeno multi-dimensionale e sociale essenziale al cambiamento. Qui di seguito vi proponiamo due definizioni:

- *Il conflitto è una lotta tra due o più forze che sono o divergenti o convergenti ma che si escludono a vicenda.*

Di solito i conflitti sono centrati su un argomento, un problema, una questione, un tema: qualcuno che contesta la proprietà di un pezzo di terra, delle regole che vengono messe in discussione, è stato svolto un lavoro ma non nel modo convenuto, etc. Molto spesso i problemi nascosti che riguardano le relazioni tra le parti in conflitto – mancanza di fiducia, pregiudizio, mancanza di conoscenza, etc. – non sono compresi o non sono resi espliciti. L'importanza dei problemi legati alla relazione, infatti, di solito viene sottostimata, specialmente nei conflitti sociali, che sembrano girare intorno ad una questione molto specifica. Un terzo livello della realtà del conflitto riguarda i valori.

- Friedrich Glasl definisce *conflitto* più precisamente *come un'interazione tra attori -individui, gruppi o organizzazioni – in cui almeno un attore percepisce incompatibilità tra i suoi pensie-*

ri/idee/percezioni e/o sentimenti e/o desideri e quelli di un altro attore (o altri attori) e si sente schiacciato dall'azione dell'altro.

Qui è chiaro che non si prendono in considerazione i conflitti interni ad un singolo individuo (conflitti psicologici, dilemmi, etc.), ma solo i conflitti in cui sono coinvolte due o più persone.

I conflitti riguardano diversi livelli:

- I conflitti intra-personali sono quelli che avvengono “dentro” una persona. Anche se questi conflitti possono giocare un ruolo molto importante dentro altri conflitti presenti ad altri livelli, non sono oggetto della nostra indagine, relativamente alla trasformazione dei conflitti.
- I conflitti inter-personali avvengono tra individui o piccoli gruppi di persone. Questo è il campo più ricco per l'apprendimento.
- I conflitti intra-gruppo sono quelli che avvengono dentro un determinato gruppo, sia esso un gruppo religioso, etnico, politico o d'altro tipo. È importante riuscire a gestire il conflitto dentro il proprio gruppo, e comunicare con gli altri membri per costruire un processo di pace duraturo. In questo caso le dinamiche di gruppo si aggiungono a quelle che riguardano le relazioni interpersonali.
- I conflitti inter-gruppo sono quelli che riguardano gruppi sociali organizzati o con una specifica identità, come organizzazioni, gruppi etnico, religiosi, etc.
- I conflitti inter-nazionali o inter-statali sono quelli a livello internazionale o interstatale.

ESERCIZIO: IL PROPRIO MODO DI INTENDERE IL CONFLITTO

Obiettivi:	L'esercizio renderà i partecipanti consapevoli del loro concetto di “conflitto” e del loro atteggiamento verso il conflitto. L'esercizio prepara una presentazione di definizioni di “conflitto”.
Tempo necessario:	45-60 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli, carta e penna per ogni partecipante.
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l'esercizio.</p> <p>Ogni partecipante deve lavorare da solo per circa dieci minuti al completamento di queste tre frasi:</p> <ul style="list-style-type: none">• “Un conflitto è ...”• “Quando vedo un conflitto io ...”• “Quando sono coinvolto in un conflitto io ...” <p>Se gli/le si chiede una definizione di conflitto, il formatore spiega che è importante basare la riflessione sul nostro comune modo di intendere il conflitto. Una definizione sarà data successivamente.</p> <p>Quindi i partecipanti si disporranno in gruppi di 3 – 5 persone e condivideranno le loro riflessioni. Noteranno le questioni comuni, le domande, elementi interessanti da riportare in plenaria. I gruppi lavorano per circa 20 minuti.</p> <p>Ogni gruppo riporta le sue osservazioni in plenaria e si apre la discussione.</p> <p>Il formatore prende nota delle cose interessanti che escono, da riprendere eventualmente in un secondo momento. Fa eventualmente notare l'idea di conflitto come negativa e spiega la differenza tra il conflitto come esperienza dolorosa e il conflitto come opportunità di sviluppo e cambiamento costruttivo.</p>

Note:

Il formatore può usare questo esercizio come un approccio a:

- le definizioni di conflitto
- la funzione del conflitto nella vita e nella società
- classificazione dei conflitti
- reazione ai conflitti

Capirà le idee che circolano nel gruppo e vedrà quali punti necessitano di ulteriori spiegazioni.

Un'altra dell'esercizio potrebbe essere di declinare le definizioni di conflitto sulle differenti categorie

- conflitti intra-gruppo
- conflitti inter-gruppo
- conflitti internazionali o interstatali

e trovare similitudini e differenze tra le diverse categorie. Si potrebbero sottolineare anche i diversi aspetti culturali dei conflitti.

Comprendere le cause del conflitto

Spesso si discute di un conflitto limitandosi ad identificarne una causa o poco più. Questo limite è intrinseco alle dinamiche conflittuali, che limitano il punto di vista delle persone coinvolte. Invece è importante andare più a fondo e comprendere le cause che sono alla radice di ogni conflitto. Molto spesso la rilevanza di una specifica causa può cambiare nel tempo in cui il conflitto è presente. Per esempio, i problemi psicologici non giocano un ruolo importante all'inizio di un conflitto sociale, ma appena lasciata la fase latente, comincia ad avere una certa rilevanza.

Bisogni umani non soddisfatti: i bisogni fondamentali dell'individuo costituiscono una spiegazione importante dei comportamenti e delle relazioni sociali. Ogni individuo ha delle esigenze che si sforza di soddisfare, sia dall'interno del sistema, sia agendo come un riformista o un rivoluzionario. Ciò detto, i sistemi sociali devono rispondere ai bisogni individuali, per non incorrere in instabilità o cambiamenti violenti. I teorici asseriscono che molti conflitti violenti sono causati dal non soddisfacimento dei bisogni fondamentali dell'individuo. Tra questi, il bisogno primario di cibo, acqua e riparo, ma anche i bisogni meno immediati di servizi sanitari, sicurezza, autostima, e realizzazione personale. Tali bisogni, più complessi, si basano sulla capacità di compiere scelte in ogni aspetto della vita e sull'averne un'identità e dei valori culturali accettati e considerati legittimi. Anche l'esigenza di giustizia distributiva così come la possibilità di partecipare alla vita sociale sono importanti. Tutti questi bisogni sono requisiti fondamentali per un corretto sviluppo umano. Proprio per questo, mentre gli interessi possono essere negoziati, i bisogni fondamentali no.

Identità: I conflitti possono essere generati dall'avvertire che la propria identità non è riconosciuta. Le identità si costruiscono attraverso la sovrapposizione di tanti tratti ed esperienze. Conflitti circa l'identità nascono quando membri di un gruppo sentono che la loro immagine di sé è messa in pericolo o negata o non rispettata. Poiché dall'identità dipende sia l'autostima che la nostra visione del mondo, ogni minaccia all'identità produce una forte reazione. Alcuni conflitti identitari hanno radici nel nazionalismo. Il nazionalismo, nel senso di ideologia, afferma l'esistenza di popoli e nazioni i cui membri condividono una storia ed un destino comune. E spesso il sentimento nazionalista porta le persone a percepire il proprio gruppo o nazione come superiore agli altri gruppi. Questo può portare a denigrare o addirittura a dominare altri popoli e paesi. Dal momento che ogni minaccia alla nostra nazione può essere vista come una minaccia alla nostra stessa esistenza, il nazionalismo può essere una causa di conflitto. Inoltre, i conflitti identitari tipicamente riguardano storie di colonialismo, etnocentrismo, o razzismo e scaturiscono da una storia di dominio e persistente ingiustizia. Le colonizzazioni, in particolare, hanno serie implicazioni socio-economiche e morali che tendono a persistere. Quando si è in presenza di un forte squilibrio di potere, la parte più forte può sfruttare o abusare della parte più debole. Alle minoranze si può

negare una effettiva partecipazione politica o la possibilità di esprimersi culturalmente. Se la loro identità è negata o semplicemente non riconosciuta dalla maggioranza, il gruppo oppresso può considerare le gerarchie come ingiuste e ribellarsi contro di loro. Ciò ovviamente porta all'ingestibilità del conflitto.

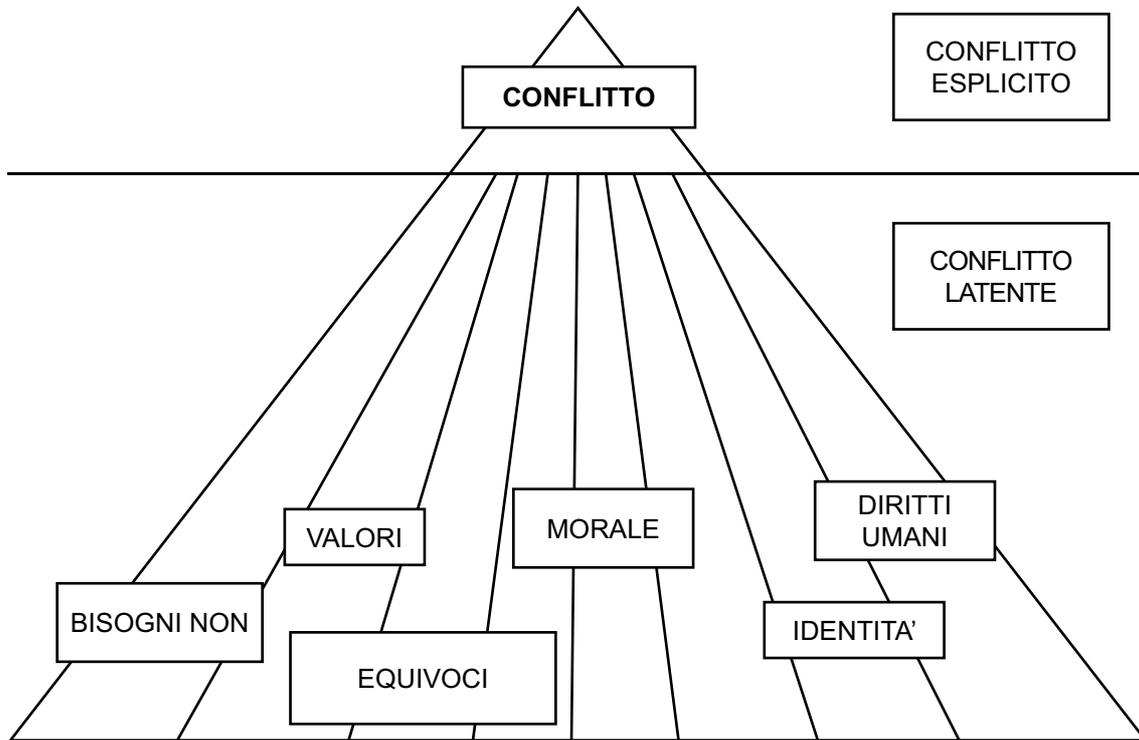
Aspetti morali: I conflitti circa le differenze morali tendono a essere molto duraturi. Il problema sostanziale, in questi casi, è rappresentato da alcune credenze molto "rigide", basate su postulati che non possono essere confutati. Questi valori fondamentali, sia morali, sia religiosi, che personali non sono facili da cambiare, e le persone che aderiscono ad una particolare ideologia, sono solitamente poco disponibili a mettere in discussione il loro punto di vista. Così questi conflitti tendono a scaturire da uno scontro di "visioni". Un gruppo può avere opinioni molto radicali circa il modo di vivere che differiscono molto da quelle di un altro gruppo. Le parti possono avere concetti diversi di giustizia e bontà e quindi dare differenti risposte alle questioni morali. Poiché i valori e la morale tendono ad essere stabili, le persone di solito non vogliono negoziare su questi argomenti, soprattutto, se le cause del conflitto sono profondamente radicate nella morale delle parti.

Le persone coinvolte in conflitti morali possono anche ritenere la continuazione del conflitto come virtuosa o necessaria. Possono derivare parte della loro identità proprio dal fatto di essere combattenti o difensori del loro ordine morale e trovare una ragion d'essere nella continuazione del conflitto in quanto fornisce loro un ruolo molto desiderabile. Inoltre, poiché le lotte per i valori spesso implicano richieste di status o di potere, le parti potrebbero avere un grande interesse, a neutralizzare, ferire, o eliminare i loro rivali. Sono propensi, infine, a vedere ogni compromesso circa i loro tanto cari valori come una minaccia ai loro bisogni fondamentali e al loro senso di identità.

Problemi di giustizia: Poiché sulla giustizia la gente tende a non accettare compromessi, anche questo spesso diventa motivo di conflitti ingestibili. Il senso di giustizia di un individuo dipende dalle norme, dalle regole, e dai diritti che si considerano alla base di un trattamento umano dignitoso. Se si verifica una significativa discrepanza tra ciò che una persona ottiene, ciò che vuole, e ciò a cui crede di avere diritto, penserà che è stata privata di qualcosa che merita. Questo si può verificare sia quando lo svolgimento di un'azione, sia quando il suo risultato, è visto come ingiusto. Se le persone ritengono di essere state trattate ingiustamente, potrebbero sfidare quelli che le hanno trattate male. Di certo, il senso di ingiustizia spesso è alla base di aggressioni e ritorsioni. Gli individui potrebbero considerare la violenza come l'unico modo possibile di affrontare l'ingiustizia che hanno subito e assicurarsi che i loro diritti fondamentali siano rispettati. Questo avviene specialmente quando nessuna azione correttiva è stata intrapresa per contrastare l'oppressione o riportare la giustizia. Ciononostante, chi ha il potere spesso reagisce cercando di limitare la protesta e mantenere lo status quo. E anche questo conduce spesso ad un conflitto duraturo.

Diritti: Allo stesso modo il non rispetto dei diritti umani può determinare conflitti violenti. Il conflitto comincia nel momento in cui vi è una richiesta inevasa o inascoltata da parte di un singolo o di un gruppo. Un modo per risolvere la questione è rifarsi ad uno standard oggettivo percepito come legittimo o corretto. Se entrambi i gruppi, però, considerano le loro richieste „giuste”, le posizioni moderate saranno più rare e sarà più difficile trovare compromessi o raggiungere una soluzione. Rifarsi ai diritti umani può precludere „la comunicazione con coloro il cui punto di vista differisce dal proprio”. Ciò si verifica perché le argomentazioni basate sul rispetto dei diritti umani sono spesso usate come “asso nella manica” che neutralizza ogni altra posizione. La tendenza ad usare frasi assolutiste nei dibattiti sui diritti umani aumenta le aspettative più irrealistiche e acuisce il conflitto. Inoltre, ignora i costi sociali e i diritti altrui, e inibisce il dialogo che potrebbe portare alla scoperta di un terreno di compromesso. La convinzione delle persone che hanno certi diritti può anche portare all'autoreferenzialità. Trasformare una richiesta in un diritto dà ai latori di questo diritto la possibilità di pretendere il soddisfacimento dello stesso da coloro che hanno il dovere di provvedere. Quando le parti non riescono ad equilibrare la richiesta dei loro diritti con quella degli altri, il conflitto diventa ingestibile.

Distribuzione di interessi forti: i conflitti che riguardano il cosa e il quanto qualcuno ottiene diventano spesso ingestibili. Le risorse da distribuire comprendono sia beni materiali come denaro, terra, o lavoro, sia beni immateriali come il prestigio sociale. Se c'è ricchezza di risorse disponibili, ognuno semplicemente prende ciò di cui ha bisogno ed il conflitto non si presenta. Ma, quando non ci sono sufficienti risorse per soddisfare i bisogni o i desideri di tutti, e non si possono creare o trovare, il conflitto si presenta come „vincere o perdere“. Quanto più una parte ottiene, tanto meno l'altra parte ha (o tanto più „perde“). Quando l'oggetto conteso è qualcosa di valore o di importante, questi conflitti tendono a diventare molto violenti.



Conflitto e cultura

La cultura è parte integrante di ogni conflitto dal momento che i conflitti riguardano le relazioni umane. Essa influenza il modo in cui noi intendiamo, elaboriamo, criticiamo, e cerchiamo di ridurre i conflitti. Che un conflitto esista è una questione culturale. Etichettare alcune delle nostre interazioni come conflitti ed analizzarle in piccole componenti è un tipico approccio occidentale che può farci trascurare altri aspetti della relazione. La cultura è sempre un fattore di conflitto, sia che giochi un ruolo centrale sia che lo influenzi sottilmente o leggermente. In ogni conflitto che riguarda la nostra identità c'è una componente culturale. I conflitti fra adolescenti e genitori, ad esempio, sono regolati dalla cultura generazionale, e i conflitti fra coniugi o partner sono influenzati dalla cultura di genere. Nelle organizzazioni, i conflitti spesso nascono da tensioni che si sviluppano a partire da differenti culture comportamentali fra collaboratori, che creano una comunicazione stentata o poco accurata e relazioni molto tese. La cultura permea il conflitto – talvolta con irruenza, talvolta in maniera sottile, ma è sempre un elemento presente e prima o poi le persone ci si devono scontrare.

La cultura è inestricabile dal conflitto, anche se non ne è la causa. Quando le differenze vengono fuori in famiglia, nelle organizzazioni, nelle comunità, la cultura è sempre presente, formando le percezioni, gli atteggiamenti, i comportamenti, e i risultati. Quando i gruppi culturali a cui apparteniamo sono la maggioranza nella nostra comunità o nazione, ci rendiamo conto di meno dei messaggi che ci inviano. La cultura che appartiene al gruppo dominante spesso sembra „naturale“ o „normale“. Solitamente notiamo solo gli effetti delle culture „diverse“, quando etichettiamo

comportamenti che ci sembrano “esotici” o “strani”.

La cultura è come un iceberg – per la maggior parte sommerso – è importante tenerne presente nelle analisi e nelle azioni. Gli iceberg possono essere pericolosi, soprattutto se non ne conosciamo la grandezza e il luogo.

Conflitto e violenza sono cose differenti

La violenza è molto spesso l'espressione del conflitto, un modo per agirlo. La violenza nei conflitti esiste:

- come strumento di repressione di una delle parti per imporre i propri interessi sull'altra,
- come strumento per esprimere i propri interessi da parte dei più deboli, specialmente se non conoscono altri modi,
- quando le parti non riescono a trovare altri mezzi per risolvere il conflitto,
- in connessione con un'escalation del conflitto,
- come punizione verso l'altra parte per legittimare le proprie posizioni.
- La violenza consiste in azioni, parole, atteggiamenti, strutture o sistemi che causano danni fisici, psicologici, sociali o ambientali e/o non consente alle persone di realizzarsi pienamente.

Partendo da queste considerazioni Johan Galtung arrivò a dire che la violenza riguarda gli esseri umani e avviene tra esseri umani. Che essi trovano una limitazione al soddisfacimento dei loro bisogni (bisogni di sopravvivenza, benessere, identità e bisogno di risposte, bisogno di libertà). Che sotto l'influenza della violenza gli esseri umani sperimentano una distanza tra le loro possibilità e ciò che è possibile, o che essi sono bloccati dall'aumentare la soddisfazione dei loro bisogni. La violenza può levare una mano su un corpo o su un animo ed è connessa ad evitabili (umane) influenze.

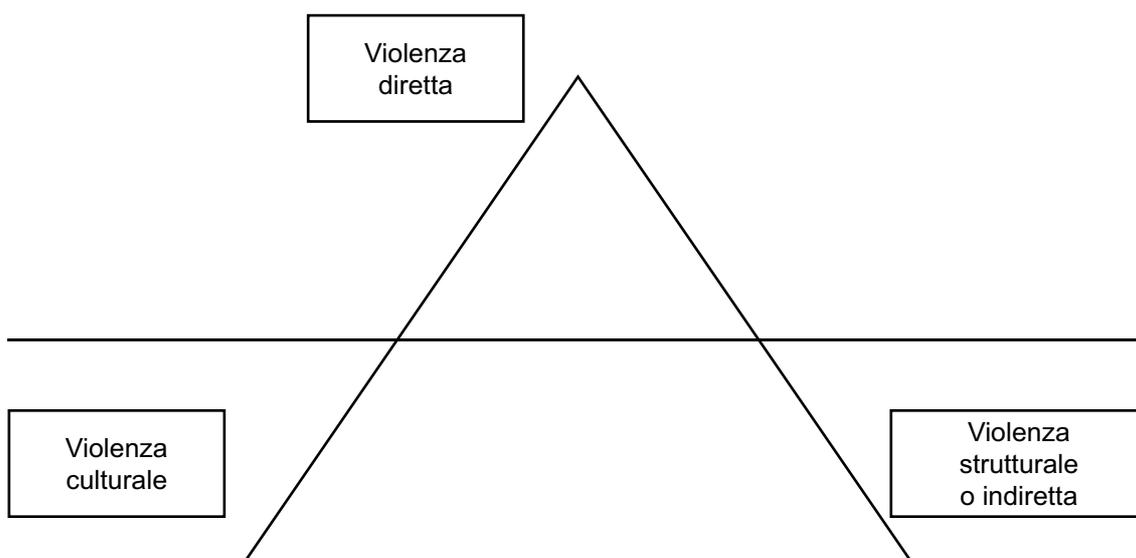
Le differenti dimensioni della violenza

Noi pensiamo alla violenza prima di tutto come comportamento. Attacchi fisici, percosse, omicidio, tortura, ne sono esempi. Guerre e rivoluzioni sono manifestazioni molto evidenti. Negli ultimi anni una maggior comprensione del fenomeno ci hanno fatto considerare forme meno evidenti di violenza che possono egualmente danneggiare e forse molto più difficili da gestire. Non aiuta certo demarcare una linea tra l'uccidere con una pistola e uccidere per privazione di cibo o altri beni primari. Ci sono molti sistemi o strutture che semplicemente non tengono conto dei bisogni delle persone o deliberatamente infliggono loro delle sofferenze.

La violenza strutturale o indiretta è caratterizzata dal fatto che i perpetratori non sono facilmente identificabili a causa di un gran numero di responsabili coinvolti e di un sistema complesso. A volte le persone non intendono neanche esercitare violenza. Questo avviene, ad esempio, nel caso dell'inquinamento industriale, o di leggi che marginalizzano fasce della popolazione, etc.

Galtung aggiunge una terza forma di violenza – la violenza culturale. Per violenza culturale intendiamo quegli aspetti della cultura che possono essere usati per giustificare o legittimare la violenza diretta o strutturale. È importante sottolineare che non esistono “culture violente”, e che Galtung parla di aspetti che possono essere trovati in ogni cultura: stelle, croci e mezze lune, bandiere, inni, parate militari, discorsi infiammati, immagini provocatorie usate per preparare il campo ad altre violenze; ma anche lingua, scienza, politiche sociali, paradigmi teorici possono influenzare gli esseri umani in questo senso.

C'è anche un livello più profondo per capire la violenza. Ha a che fare con processi meno visibili, mentali: i sentimenti, gli atteggiamenti e i valori propri delle persone. Non sono violenti di per sé ma possono diventare facilmente origine di violenza, o almeno consentire violenza comportamentale e strutturale. Odio, paura, sfiducia sono sentimenti che possono farci classificare gli altri come inferiori, o superiori, in termini di categorie come razza, genere, religione, etnia, abilità mentale, ideologia politica.



Questi sentimenti possono causare intolleranza verso chiunque sia diverso dal punto di vista di una di queste categorie. Di qui, anche grazie alla disinformazione, il passo è breve per cominciare a vedere le persone appartenenti all'altro gruppo come meno umane, e questo per partecipare, o giustificare dal di fuori, azioni disumane contro di loro.

Nell'esempio suddetto i tre elementi (comportamento, contesto, atteggiamento) sono interconnessi. Un'azione che miri a ridurre un comportamento violento, è importante che sia complementare ad azioni dirette sia al contesto che agli atteggiamenti. Per risolvere veramente un conflitto c'è bisogno di azioni in tutte le tre dimensioni.

Comprendere meglio la violenza è utile perché ci si accorge che quella fisica e la guerra sono solo una piccola parte dei conflitti e ci fa capire l'interconnessione di queste tre dimensioni. Quindi intervenire in un'area ha effetto su tutte le altre. Osservare le manifestazioni di violenza ci consente di identificare coloro che la organizzano e ne approfittano e ci indica alcuni elementi fondamentali da affrontare per la trasformazione dei conflitti.

ESERCIZIO: FORME DI VIOLENZA

Obiettivi:	L'esercizio ha l'obiettivo di rendere i partecipanti consapevoli delle diverse forme di violenza, allargare il loro orizzonte e realizzare che la violenza fisica non è l'unico problema.
Tempo necessario:	30 minuti
Materiale:	Serie di fotografie su diversi tipi di violenza Per questo esercizio il formatore si deve preparare in anticipo: Deve raccogliere fotografie da giornali e riviste che rappresentino "violenza". Assicuratevi di raccogliere fotografie relative a diverse forme di violenza: personale, strutturale, culturale, fisica, psicologica, verbale, etc.

	Incollate queste foto su dei pezzi di cartoncino in modo che sarà più facile maneggiarle.
Svolgimento:	<p>Il formatore sparpaglia un set di fotografie sul tavolo (o sul pavimento).</p> <p>Ogni persona sceglie una foto che mostra una forma di violenza che lo/la colpisce (per esperienza diretta, curiosità, interesse).</p> <p>Quindi il gruppo si dispone in cerchio ed ognuno spiega la violenza che vede rappresentata nella foto. Seguirà una discussione che porterà alla consapevolezza che conflitto e violenza non sono la stessa cosa e vanno distinti.</p> <p>Dopo aver classificato le diverse forme di violenza</p> <ul style="list-style-type: none">• diretta• strutturale• culturale <p>i partecipanti portano degli esempi, tratti dalla loro esperienza, circa le differenti forme di violenza.</p> <p>Segue discussione sugli esempi.</p>
Note:	<p>L'esercizio sulle fotografie può servire a stimolare la discussione anche su altri argomenti (come nonviolenza, conflitto, discriminazione, etc.).</p> <p>Un'opzione è quella di mostrare un film o documentario per stimolare la discussione sulla violenza e le sue differenti forme. Ad esempio: Film: MAHATMA - Life of Gandhi, 1869-1948 , The Gandhi National Memorial Fund, on the web: www.gandhiserve.org</p>

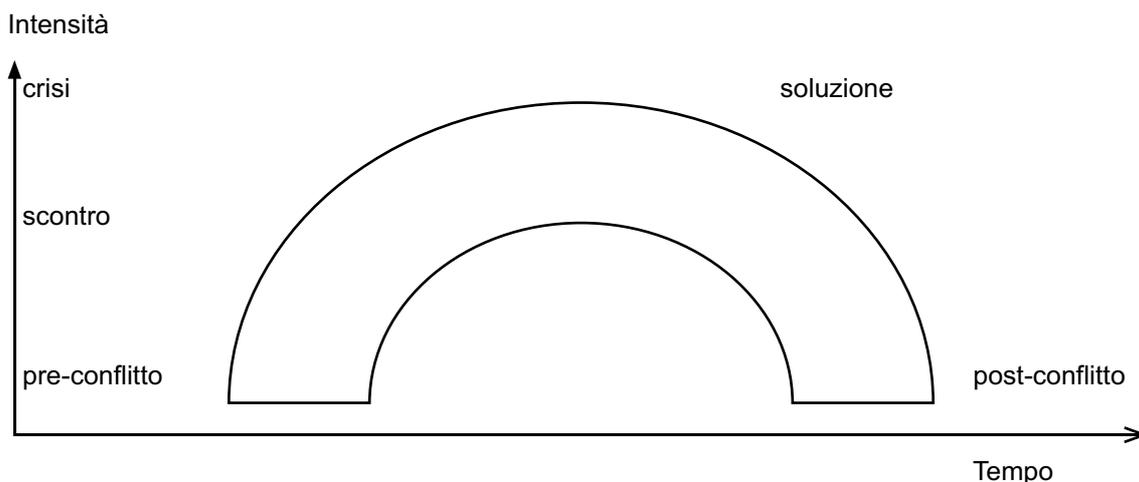
Dinamiche del conflitto

Le dinamiche del conflitto possono essere descritte come il risultato dell'interazione tra il tipo di conflitto, gli attori, e le cause. Capire le dinamiche del conflitto aiuta ad identificare le opportunità di soluzione, in particolare attraverso esempi pratici, ipotizzando possibili interventi e pensando a risposte appropriate.

È ormai comune distinguere le fasi del conflitto. Molti autori hanno definito e descritto queste fasi in maniera diversa, ma la maggior parte prevede almeno:

- pre-conflitto
- scontro
- crisi
- soluzione
- post-conflitto

Queste fasi vengono spesso mostrate su un diagramma tipo questo, anche se il passaggio da una fase all'altra non è così automatico e i conflitti possono ripetere alcune fasi parecchie volte o interrompersi.



La possibilità di conflitto esiste quando appena la gente abbia differenti bisogni, valori, interessi. Questo è la fase del pre-conflitto. Infatti esso è latente e non programmato. Ci possono essere tensioni nelle relazioni tra le parti e/o un desiderio di evitare i contatti.

Il conflitto può non diventare apparente fino a che una causa scatenante non porti allo scontro. Ciascuna delle parti potrebbe raccogliere le sue risorse e magari cercare alleati con la prospettiva di far crescere lo scontro e la violenza.

La crisi costituisce il picco del conflitto, quando la tensione o la violenza è più intensa. La normale comunicazione tra le parti, a questo punto, è cessata.

Terminazione: l'escalation, tuttavia, non può continuare in eterno. In un modo o nell'altro la crisi sfocerà in una soluzione. Una parte potrebbe sconfiggere l'altra. O una delle parti potrebbe arrendersi. Potrebbero concordare su una negoziazione, con o senza il supporto di una terza parte. In ogni caso, in questa fase il livello di tensione, di scontro e di violenza decresce sensibilmente e vi è la possibilità di una ricomposizione.

Post-conflitto: Finalmente, la situazione si risolve portando alla fine di ogni scontro violento, ad abbassare le tensioni e a normalizzare le relazioni tra le parti. Comunque, se le questioni che scaturivano dai divergenti interessi delle parti non sono state risolte in maniera adeguata, da questa fase si potrebbe facilmente tornare indietro in una situazione di pre-conflitto.

Il modello è ideale. In realtà i conflitti non seguono un percorso lineare. Piuttosto, si evolvono in crisi e inizi, alternando progressi a regressi, in direzione di una soluzione. La mancanza di una progressione lineare aiuta a dare al conflitto l'immagine di irrisolvibile. L'escalation può ricominciare dopo un periodo di stallo o negoziazione. Escalation e de-escalation si possono alternare. Negoziazioni possono avvenire anche in assenza di uno stallo. Comunque, il modello rimane utile, poiché molti conflitti attraversano simili fasi almeno una volta nella loro "vita".

Delimitare le diverse fasi è utile anche per cercare di trasformarlo. Riconoscendo le varie dinamiche che si verificano in ogni fase, si può comprendere che le strategie e le tattiche degli attori differiscono e dipendono dalla fase del conflitto.

Escalation del conflitto

L'escalation si riferisce ad un incremento dell'intensità di un conflitto e nella durezza delle tattiche usate per agirlo. È guidato dai cambiamenti interni ad ogni parte, nuovi modelli di relazioni tra le parti, e il coinvolgimento di nuovi attori nella lotta. Quando il conflitto escala, più gente tende a rimanere coinvolta. Le parti cominciano a minacciare sempre di più e ad imporre sanzioni nega-

tive sempre più severe. Le violenze cominciano, o se sono già cominciate possono diventare più forti e/o diffuse man mano che il numero degli attori in conflitto aumenta, ed un maggior numero di cittadini viene coinvolto attivamente negli scontri.

In alcune circostanze, l'escalation è la cosa da fare più razionale. Se una parte ha un potere soverchiante i suoi oppositori, ha senso usare questo potere per sconfiggere la resistenza dell'avversario. Le parti possono anche intenzionalmente escalare il conflitto allo scopo di fare pressione sull'altra parte, coinvolgere terze parti, o portare più gente dalla propria parte. In molti casi, questa specie di escalation tattica può avere effetti positivi e aiutare le parti a raggiungere relazioni di mutuo beneficio.

Comunque, un grosso problema dell'escalation del conflitto è l'inconsapevolezza, ovvero quando avviene senza che le parti abbiano considerato a pieno le conseguenze delle proprie azioni. Qualche volta questo è il risultato della percezione della crisi e della pressione del tempo che spinge le parti ad agire prima che abbiano considerato tutte le possibili alternative o abbiano compreso pienamente la situazione. L'uso della forza e delle minacce, se considerato come troppo estremo, può infiammare e provocare ritorsioni. È in casi come questo che i conflitti possono sfuggire di mano ed avere terribili conseguenze. Conflitti con grosse ondate di violenza generalmente comportano grosse perdite dall'una e dall'altra parte e tendono a persistere a lungo nel tempo.

Per evitare tali conseguenze negative, è necessario capire meglio le dinamiche del conflitto.

ESERCIZIO: ESCALATION DEL CONFLITTO

Obiettivi:	L'esercizio ha l'obiettivo di rendere i partecipanti consapevoli delle dinamiche dell'escalation e serve come base per la discussione teorica seguente.
Tempo necessario:	40 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli, cartoncini
Svolgimento:	<p>Il formatore chiede al gruppo di menzionare alcuni conflitti tipici della vita quotidiana. Li si segna sulla lavagna.</p> <p>Il formatore insieme al gruppo sceglie velocemente un numero di conflitti interpersonali e intra-gruppo che sembrano interessanti e che è possibile rappresentare in scene di 3-5 persone.</p> <p>I partecipanti si dividono in sotto-gruppi di 3-5 persone in base agli argomenti scelti e preparano velocemente (5 minuti) una piccola rappresentazione.</p> <p>Queste rappresentazioni sono mostrate in plenaria. Il gruppo osserva e il formatore anima un dibattito sui fattori che hanno portato allo sviluppo del conflitto. Si fa una lista di questi fattori.</p> <p>In quei casi in cui il conflitto non è escalato molto, il formatore ad uno spettatore di prendere il posto di un attore e di agire come se volesse portare il conflitto ad una fase più intensa. Il gruppo discute su cosa è stato fatto per creare questa maggiore tensione. Viene scritto anche questo.</p> <p>L'esercizio funziona come introduzione all'argomento.</p>
Note:	Se i fattori di escalation vengono scritti su dei cartoncini, più tardi possono essere usati per illustrare le nove fasi dell'escalation di Glasl (vedi esercizio seguente).

Condizioni che favoriscono il conflitto

Qualche escalation di conflitto è causata da obiettivi incompatibili. È stato osservato che conflitti sociali o interpersonali distruttivi sempre iniziano con l'emergere di necessità opposte di due avversari. Se le parti non vedono la possibilità di trovare una soluzione di mutuo beneficio, e una delle due pensa di avere il potere di modificare le aspirazioni dell'altro, può cercare di intimidire l'altro e di sottometterlo. Come gli avversari cominciano a seguire i propri obiettivi contrapposti, possono cominciare a minacciare o tentare di costringere l'altra parte a dare ciò che si vuole. Ognuno normalmente crede che l'altro sia potente e aumenterà la coercizione a meno che non sia limitato da una coercizione più grande. Ma se una parte è ferita o danneggiata da un'altra, è ancora più probabile che si risponda con ostilità. Maggiore è il numero di questioni aperte e maggiore è l'intensità della rivendicazione, più ci sarà benzina per fomentare l'escalation.

In molti casi, le parti credono che l'altro abbia aspirazioni molto alte rispetto alle questioni trattate o vedono le stesse questioni come qualcosa su cui non si può scendere a compromesso. Per esempio, le questioni che gli avversari ritengono essere relative alla loro identità individuale o di gruppo sono più soggette ad una facile escalation. Quando si trovano di fronte ad avversari che mostrano atteggiamenti, valori, e comportamenti molto diversi, le parti possono sentirsi criticate, messe in discussione o minacciate. Le minacce all'identità tendono ad accrescere sentimenti di rabbia e paura, che a loro volta possono funzionare come benzina sul fuoco. Allo stesso modo, i conflitti morali spesso conducono all'escalation in quanto l'avversario è considerato "ingiusto" secondo principio e non solamente in relazione ad una specifica questione. Dispute che comprendono questioni ideologiche o morali tendono ad attrarre più attori e ad essere più resistenti al compromesso.

Anche le passate rimostranze, i sentimenti di ingiustizia, e un alto livello di frustrazione possono provocare l'escalation. Si tratta in questo caso di un escalation caratterizzata dal senso di ostilità, e può anche avere radici molto lontane nel tempo. Una parte sente che è stata trattata in maniera ingiusta dal suo avversario, e porta loro rancore per la sofferenza inflitta. Privazioni, trattamento iniquo, dolore e sofferenza portano ad un desiderio di punire o ferire l'altro. Se non ci sono norme riparatorie, la parte lesa può sentirsi costretta a rispondere alle provocazioni. In ogni caso, i loro sentimenti di collera e frustrazione possono portare a reazioni spropositate. E se le loro azioni sono considerate esageratamente dure e vanno oltre ciò che l'altra parte si aspettava, possono provocare l'intensificazione del conflitto.

Spesso, i conflitti così ostili tendono a escalare per motivi futili, e diventano violenti senza motivo. Se poi le vittime constatano che la violenza che hanno subito è esagerata, molto probabilmente cercano vendetta. Le loro azioni spesso portano ad ulteriori ingiustizie, che garantiranno lo status di vittime ai precedenti carnefici. Questo non solo porta nuovi conflitti, ma suscita nuovi sentimenti di rabbia e ingiustizia. Entrambe le parti possono arrivare a considerare la vendetta come un obiettivo di per sé.

Il meccanismo dell'escalation può essere descritto così:

1

- **Precipitazione a valanga delle questioni:**

Sempre più questioni rientrano nella disputa;
e contemporaneamente

- **Semplificazione crescente**

Nel considerare le motivazioni della parte opposta ("X ovviamente tiene solo ad una cosa").

2

- **Ampliamento dell'arena:**

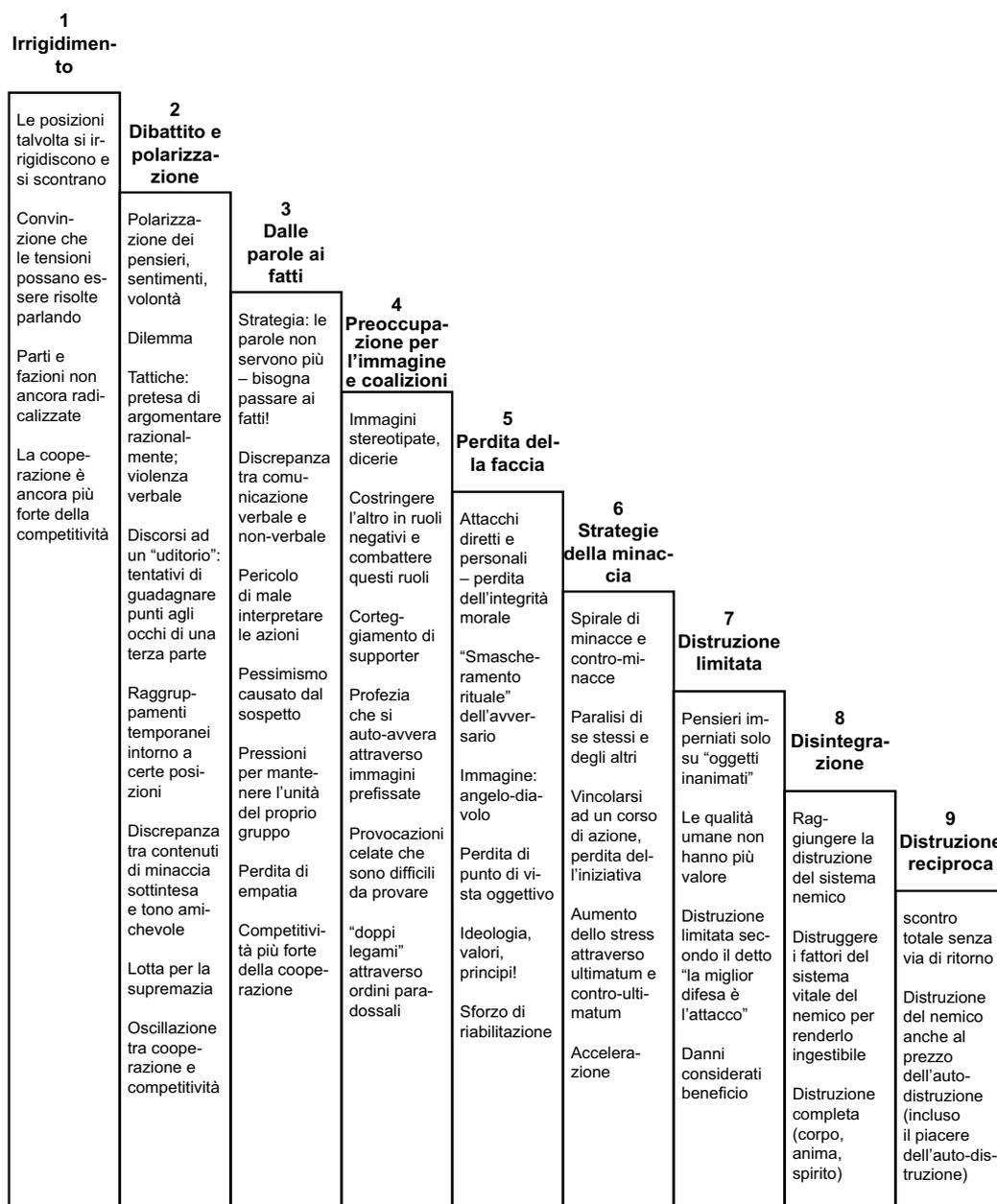
sempre più persone vengono coinvolte; il cerchio si allarga; gli interessi di molte persone/gruppi vengono messi insieme o mescolati.
e contemporaneamente

- **Personificazione crescente**
("X è la causa di tutto", "Mi sono scocciato di X!").

è importante essere consapevoli dei diversi livelli di escalation perché solo la presa di consapevolezza di una data situazione può rendere capaci di attivarsi in maniera costruttiva. La consapevolezza, inoltre, fa capire la pericolosità di alcuni comportamenti o azioni intraprese quando siamo noi stessi coinvolti in un conflitto.

Il modello di escalation di Glasl

Sia la storia del consorzio umano che l'esperienza quotidiana nei conflitti interpersonali mostra che le forze motrici del conflitto sono molto forti e possono spingerci verso la distruzione. Quindi l'intensità crescente di un conflitto è resa, nella tabella seguente, con un percorso verso il basso.



The Nine Levels of Escalation
(Cfr. F.Glasl: Confronting conflict 1999, p.104-105)

Sulla base di molti anni di esperienza scientifica, educativa e pratica, Friedrich Glasl è arrivato a distinguere nove stadi dell'escalation. Ci aiutano a comprendere e ad analizzare i conflitti, e anche a trovare soluzioni.

ESERCIZIO: ANALIZZARE L'ESCALATION

Obiettivi:	Con questo esercizio i partecipanti potranno applicare la teoria dell'escalation del conflitto a dei casi concreti. Si eserciteranno ad osservare i diversi livelli di conflitto e a inserirli al contesto.
Tempo necessario:	90 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli
Svolgimento:	<p>Il formatore raccoglie casi di conflitti sociali vissuti da almeno uno dei partecipanti. Essi sono caratterizzati da una frase o alcune parole chiave e scritte sulla lavagna.</p> <p>Insieme al gruppo ne sceglie alcuni che possano interessare e abbastanza escalati da poter lavorare sui diversi stadi dell'escalation.</p> <p>Il gruppo si divide in sottogruppo a seconda del caso scelto. Attenzione che ci sia in ogni gruppo un partecipante che conosce bene il caso. Questa persona serve come risorsa per spiegare il caso al piccolo gruppo. Quindi si identifica il livello più alto di escalation che il conflitto ha raggiunto.</p> <p>Poi discutono su cosa è successo ad ogni livello di escalation e cosa ha fatto crescere la tensione. Si appunta tutto sulla lavagna secondo livelli di escalation.</p> <p>I gruppi riportano le conclusioni in plenaria. Il formatore facilita la discussione. Si prende nota di eventuali dubbi sulla teoria (o contraddizioni alla teoria) per discuterne in un secondo tempo.</p>
Note:	Sulla base dei <i>case-studies</i> , il formatore e il gruppo possono accorgersi di modelli per la loro società/comunità che meritano di essere esplorati nella realtà.

Secondo questo modello, l'escalation risulta da un circolo vizioso di azione e reazione. Essendo ogni reazione più aggressiva ed intensa dell'azione che la precede, ogni ritorsione o azione difensiva provoca una ulteriore fase.

Le dinamiche del conflitto possono essere sia di ritorsione che di difesa. In una dinamica di ritorsione ogni parte punisce l'altra per le azioni che trova dannose. Le ritorsioni possono essere in risposta ad eventi accaduti nel lontano passato, o ad atrocità commesse dal nemico recentemente. Questi eventi portano una parte a biasimare l'altra per le sofferenze inflitte, e a desiderare una punizione. Centrali per il desiderio di vendetta sono i sentimenti di rabbia e the il bisogno di dare all'altro una lezione. Inoltre, è comune che una parte non calcoli bene la reazione dell'altro, e inavvertitamente compia atti che portino ad un ulteriore escalation. Ad esempio, una parte potrebbe voler intimidire gli avversari, e invece provoca una reazione violenta.

Livello 1 (win-win) (entrambe le parti in conflitto possono vincere)

Fase 1: Tensione

I conflitti cominciano con la tensione, ovvero occasionali divergenze di opinioni. Ciò è comune e non è percepito come inizio di un conflitto. Se un conflitto tuttavia nasce, le opinioni diventano più importanti. Il conflitto potrebbe avere cause che soggiacciono

Fase 2: Polarizzazione

A questo punto le parti in conflitto considerano strategie con cui convincere l'altro. Differenze di opinione portano ad una polarizzazione. Ciascuno cerca di mettere l'altro sotto pressione.

Fase 3: Azioni non parole

Le parti aumentano la pressione reciproca per far prevalere la propria posizione. La comunicazione potrebbe interrompersi e il conflitto presto diventa molto intenso.

Livello 2 (win-lose) (Nel secondo livello una parte vince mentre l'altra perde)

Fase 4: Coalizioni

Il conflitto si intensifica se le parti cercano il supporto altrui. Pensando di essere nel giusto, è corretto denunciare il rivale. Il punto è ora non la faccenda in questione, ma vincere il conflitto in modo che l'altro perda.

Fase 5: Perdita della faccia

L'obiettivo è distruggere l'identità dell'altro con ogni sorta di accuse e cose simili. Si verifica una completa perdita di fiducia. Perdere la faccia significa perdere la credibilità morale.

Fase 6: Strategie della minaccia

Le parti cercano di prendere il controllo della situazione con le minacce. Cercano di proiettare il loro stesso potere. La domanda può essere una richiesta che è rinforzata da una sanzione („altrimenti ti accoltello!“) e supportata da una potenziale realizzazione (mostrare il coltello). In questo caso, dalle proporzioni dipende la credibilità della minaccia.

Livello 3 (lose-lose) (entrambe le parti al terzo livello perdono)

Fase 7: Distruzione limitata

Adesso l'avversario è da colpire con ogni mezzo. Ormai non è più visto come un essere umano. Danni limitati a sé stessi sono visti come una vittoria se il danno altrui è più grande.

Fase 8: Disintegrazione

Il nemico va distrutto completamente.

Fase 9: Distruzione reciproca

Da questo punto la propria distruzione è accettata se questo comporta che l'avversario è battuto.

ESERCIZIO: INDICATORI DELL'ESCALATION

Obiettivi:	L'esercizio ha l'obiettivo di rendere i partecipanti consapevoli degli indicatori dei diversi livelli di escalation.
Tempo necessario:	90 minuti

Materiale:	Lavagna a fogli mobili, carta, pennarelli, cartoncini
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l'esercizio. Una matrice con una colonna per livello di escalation viene affissa al muro o alla lavagna.</p> <p>Il gruppo si divide in sotto-gruppi di 4-5 persone. Ogni gruppo identifica gli indicatori dei diversi livelli di escalation sulla base della loro società (comunità). Ogni indicatore viene riportato su un cartoncino e attaccato sotto il titolo del livello corrispondente. Questo viene fatto dai gruppi così che ciascun gruppo sappia su cosa hanno lavorato gli altri. Essendo un processo collettivo, gli indicatori che sono già stati identificati non devono essere ripetuti se sono trovati da due gruppi. Se le conclusioni sono contraddittorie, entrambe le opzioni vengono scritte e attaccate.</p> <p>Dopo circa 30-40 minuti il formatore richiama i partecipanti in plenaria. Legge gli indicatori risultati dai lavori di gruppo, colonna per colonna (ovvero livello per livello).</p> <p>Cerca di chiarire dove necessario. I punti simili li si può sintetizzare. I pareri opposti vengono identificati e sottoposti ad un'ulteriore discussione. Questo può esser fatto appena tutti i gruppi di lavoro hanno letto i propri risultati.</p>
Note:	<p>Chiedete ai partecipanti di essere il più concreti e chiari possibile. Solo indicatori che possono essere misurati sono utili. In passato i partecipanti hanno menzionato: diffusioni di dicerie, assenza di certi gruppi dal mercato, visibilità di simboli di divisione, etc.</p> <p>Per riuscire a capire meglio il contesto si potrebbero porre le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le cause strutturali del conflitto? Governo illegittimo, mancanza di partecipazione politica, mancanza di pari opportunità economiche e sociali, mancanza di accesso alle risorse naturali, scarsa <i>governance</i>. • Quali altre questioni possono essere considerate cause del conflitto? Settore sicurezza fuori controllo, proliferazione di armi leggere, non rispetto dei diritti umani, ruolo destabilizzante dei paesi vicini. • Quali cause scatenanti possono contribuire allo scoppio o all'escalation del conflitto? Elezioni, arresto o assassinio di un leader, siccità, collasso della moneta locale, colpo militare, aumento improvviso della disoccupazione, alluvione, aumento ingiustificato dei prezzi, fuga dei capitali. • Quali nuovi fattori contribuiscono a prolungare la dinamica del conflitto? Radicalizzazione delle posizioni, creazione di forze paramilitari, sviluppo di un'economia di guerra, incremento delle violazioni dei diritti umani, disponibilità di armi, sviluppo della cultura del terrore. • Quali fattori possono contribuire alla pace? Canali di comunicazione tra parti opposte, processi di smobilitazione, programmi di riforme, impegno della società civile per la pace, politiche anti-discriminatorie

3

CAPITOLO TRE:

ANALISI DEI CONFLITTI

INTRODUZIONE

In questo capitolo introduciamo alcuni dei concetti principali della *conflict analysis* e abbinati ad essi presentiamo alcuni esercizi.

La *conflict analysis* è lo studio sistematico del profilo, delle cause, degli attori e delle dinamiche del conflitto. Facilita la comprensione del contesto in cui i mediatori si trovano a lavorare ed aiuta a ridefinire il loro ruolo in questo contesto.

L'analisi può essere svolta a vari livelli - locale, regionale, nazionale - e dovrebbe cercare di stabilire tra questi livelli delle connessioni. È fondamentale identificare il *focus* dell'analisi: i problemi e le dinamiche a livello nazionale, infatti, possono essere diversi da quelli alla base. Ma nello stesso momento in cui facciamo un *link* tra il livello dell'analisi - comunità, distretto, regione o nazione - e il livello dell'intervento, è anche importante stabilire una connessione con altri livelli correlati alle dinamiche del conflitto. Ognuno di questi livelli, infatti, ha un impatto sugli altri.

La trasformazione dei conflitti ha bisogno di:

- Comprendere il contesto
- Comprendere l'interazione tra intervento e contesto
- Agire solo dopo la comprensione di questa interazione, in modo da evitare effetti indesiderati e ottimizzare i risultati

La *conflict analysis* è quindi una componente centrale della trasformazione dei conflitti, in quanto fornisce le basi per la comprensione dell'interazione tra intervento e contesto. Ciò è vero in tutte le forme di intervento.

In altre parole, la *conflict analysis* aiuta a:

- definire nuovi interventi
- monitorare l'interazione tra contesto e intervento
- misurare l'interazione tra l'intervento e le dinamiche in cui si inserisce..

Elementi di conflict analysis

Questo paragrafo presenta gli elementi chiave della *conflict analysis* attraverso vari strumenti di analisi che affronteremo di seguito. Prima, però, è bene ricordare i seguenti criteri: le dinamiche del conflitto sono così complesse e instabili che un solo processo di analisi non riesce a comprenderle appieno. Ciononostante, le riflessioni possono costituire la base d'azione, anche se alcuni aspetti possono non essere del tutto chiari. Quando ci si trova davanti a dei punti interrogativi allora sicuramente si sta affrontando un punto cruciale.

Gli elementi principali della *conflict analysis* sono il profilo, gli attori, le cause e le dinamiche. Il profilo fornisce una descrizione del contesto nel quale l'intervento si andrà a realizzare:

Qual è il contesto politico, economico, e socio-culturale? - Geografia, popolazione, storia, struttura politica ed economica, composizione sociale, ambiente, posizione geo-strategica.

Quali sono le emergenze politiche, economiche, ecologiche e sociali? - Elezioni, processi di riforma, decentramento, nuove infrastrutture, interruzione dei servizi sociali, sfiducia, ritorno dei profughi e degli sfollati, morte di civili e militari, presenza di forze armate, campi minati.

Cosa può essere particolarmente soggetto a conflitto in questo contesto? - Aree di influenza di alcuni attori, frontiere vicine ai giacimenti di risorse naturali, importanti infrastrutture e vie di comunicazione, sacche di emarginazione ed esclusione sociale. C'è una storia del conflitto? - Eventi critici, tentativi di mediazione, interventi esterni.

Per capire un dato contesto è fondamentale le cause sia esistenti che potenziali, così come i fattori che possono contribuire alla pacificazione. Le cause del conflitto possono essere definite

come quei fattori che contribuiscono alle recriminazioni; o ancor meglio come:

- cause strutturali - fattori pervasivi che abitano le politiche, le strutture e il tessuto sociale e possono creare le pre-condizioni per lo scoppio della violenza
- cause dirette - fattori che contribuiscono ad un clima di violenza o alla sua escalation, talvolta sintomatici di un problema più profondo
- cause scatenanti - singoli atti, eventi, o loro anticipazioni che fanno scoppiare o escalare il conflitto.

I conflitti che si protraggono nel tempo tendono a generare nuove cause - proliferazione di armi, economia di guerra, cultura della violenza -, che contribuiscono a farlo durare ancora più a lungo.

Cause

Avendo identificato le principali cause del conflitto, è importante riconoscere che i conflitti sono fenomeni multi-dimensionali e multi-causali, e che non c'è mai una sola causa del conflitto. È anche essenziale stabilire nessi e sinergie tra cause e fattori, in modo da identificare aree potenziali di intervento e priorità.

Alcune domande legate alle cause sono:

Quali sono le cause strutturali del conflitto? - Governo illegittimo, mancanza di partecipazione politica, mancanza di pari opportunità economiche e sociali, mancanza di accesso alle risorse naturali, scarsa governance.

Quali problemi possono essere considerati cause dirette del conflitto? - settore sicurezza fuori controllo, proliferazione di armi leggere, non rispetto dei diritti umani, ruolo destabilizzante dei paesi vicini, ruolo della diaspora.

Quali cause scatenanti possono contribuire allo scoppio o all'escalation del conflitto? - Elezioni, arresto o assassinio di un leader, siccità, collasso della moneta locale, colpo militare, aumento improvviso della disoccupazione, alluvione, aumento ingiustificato dei prezzi, fuga dei capitali.

Quali nuovi fattori contribuiscono a prolungare la dinamica del conflitto? Radicalizzazione delle posizioni, creazione di forze paramilitari, sviluppo di un'economia di guerra, incremento delle violazioni dei diritti umani, disponibilità di armi, sviluppo della cultura del terrore.

Quali fattori possono contribuire alla pace? Canali di comunicazione tra parti opposte, processi di smobilitazione, programmi di riforme, impegno della società civile per la pace, politiche anti-discriminatorie.

Attori

Le persone hanno un ruolo fondamentale nell'analisi del conflitto. Gli attori possono essere individui, gruppi e istituzioni che generano il conflitto o che ne sono coinvolti o addirittura vittime, oppure possono essere quelli impegnati a risolverlo. Gli attori differiscono per i loro obiettivi e gli interessi, per le loro posizioni, la capacità di realizzare i loro interessi, e per le relazioni che hanno con gli altri attori.

- **Interessi:** le motivazioni che stanno alla base (preoccupazioni, obiettivi, speranza e paure).
- **Obiettivi:** le strategie che gli attori usano per perseguire i propri interessi.
- **Posizioni:** la soluzione che l'attore propone per risolvere un dato problema in un determinato contesto, senza tenere conto degli interessi e degli obiettivi degli altri.
- **Capacità:** la capacità dell'attore di influenzare il contesto, positivamente o negativamente. Questo potenziale può essere definito in termini di risorse, accesso, rapporti sociali e sostenitori, altri sostegni e alleanze, etc.
- **Relazioni:** le interazioni fra i diversi attori ai vari livelli, e la loro percezione di queste relazioni.

Alcune scuole di pensiero distinguono gli attori a seconda del livello in cui essi sono attivi (di base, medio, alto). In particolare, la teoria della trasformazione del conflitto dà grande importanza al livello della leadership media, in quanto può assumere il ruolo di catalizzatore grazie ai contatti sia con la base che con le leadership in alto. In ogni caso, è importante considerare le relazioni fra attori/gruppi ai diversi livelli e come queste influiscono sulle dinamiche generali.

Particolare attenzione bisogna prestare a coloro che approfittano del conflitto, ovvero ai gruppi specifici che hanno interesse a mantenere lo status quo. Se non sono adeguatamente considerati nella strategia generale possono diventare un grande ostacolo alle iniziative di pace.

Allo stesso modo è importante identificare i sostenitori della pace che già sono presenti, in modo definire meglio i fattori di conflitto da contrastare. I cosiddetti "potenziali di pace" possono essere istituzioni, organizzazioni, meccanismi e azioni che hanno a che fare con i conflitti e le differenze. In particolare, questi attori devono essere individuati in base alla loro capacità di gestire i conflitti, alla loro legittimazione, la veridicità del loro impegno, ed il possibile ruolo che possono rivestire.

Alcune domande legate agli attori sono:

Chi sono i principali attori? - Governi nazionali, il settore della sicurezza (militari, polizia), leader locali (militari) e gruppi armati, privati/imprenditori (locali, nazionali, internazionali), finanziatori e ambasciate straniere, organizzazioni multinazionali, organizzazioni regionali, gruppi religiosi o politici (locali, nazionali, globali), mediatori indipendenti, società civile (locale, nazionale, internazionale), gruppi pacifisti, sindacati, partiti politici, Paesi confinanti, autorità tradizionali, rifugiati/sfollati, minori, donne e uomini che vivono in un determinato contesto.

Quali sono i loro principali interessi, obiettivi, posizioni, capacità e relazioni? - Valori religiosi, ideologie politiche, bisogno di terra, interessi politici, risorse economiche, elettorato, accesso alle informazioni, legami politici, network globali.

Quali potenziali di pace possiamo identificare? - Società civile, approccio informale alla soluzione dei conflitti, autorità tradizionali, istituzioni politiche (capo di stato, parlamento), giudiziarie, regionali (ad es.: OUA, IGAD, ASEAN) e organismi multilaterali (Corte Internazionale di Giustizia).

Quali attori possono essere identificati come sfruttatori? - Gruppi che beneficiano dall'economia di guerra (combattenti, trafficanti di armi e di droga, contrabbandieri).

Dinamiche

Gli "scenari" generalmente danno un'idea di cosa potrebbe accadere nell'immediato futuro in un dato contesto, secondo una tempistica e sulla base dell'analisi del profilo delle cause e degli attori. È bene ipotizzare tre scenari:

- La migliore delle ipotesi - ovvero l'evolversi ottimale della situazione corrente
- Via di mezzo o ipotesi dello *status quo* - ovvero l'evolversi della situazione seguendo il trend attuale
- La peggiore delle ipotesi - ovvero le peggiori conseguenze

Se la storia è la chiave per capire le dinamiche di un conflitto, può essere utile usare una tabella per identificare le fasi principali. Cercate di spiegare gli eventi principali e analizzare le loro conseguenze. I modelli temporali possono essere importanti per comprendere le dinamiche del conflitto. Fare questo esercizio con diverse persone e gruppi può dare versioni contrastanti.

Domande chiave per l'analisi delle dinamiche del conflitto:

Quali sono gli orientamenti attuali del conflitto? - Escalation o de-escalation, ci sono cambiamenti nelle condizioni generali?

Quali spazi di manovra? - Ci sono sviluppi positivi? E quali fattori li sostengono? Come li si può rafforzare?

Quali scenari possono essere sviluppati dall'analisi del profilo, delle cause e degli attori del conflitto? - Migliore ipotesi, peggiore ipotesi e via di mezzo.

Chi fa l'analisi?

L'analisi può essere fatta per vari scopi. A seconda dello scopo ci sarà un tipo di processo e in base a questo si vedrà che dovrebbe fare l'analisi. Per esempio, se lo scopo è promuovere la partecipazione ad un processo di trasformazione in una comunità, la comunità dovrebbe avere un ruolo importante. Se lo scopo è sviluppare una strategia di intervento in un dato contesto, il processo dovrebbe essere condotto da un gruppo di lavoro interno alle organizzazioni che devono preparare questa strategia. Alcuni elementi dell'analisi dovrebbero essere considerati sensibili, altri confidenziali.

In ogni caso, è importante trovare il giusto equilibrio tra competenze e background, che può essere riassunto in questo modo:

- buone capacità di conflict analysis
- buona conoscenza del contesto e della storia
- sensibilità per il contesto locale
- conoscenza delle lingue locali
- sufficiente obiettività
- presenza dei differenti punti di vista
- competenze di moderazione, team work, counselling
- competenze di facilitazione.

La qualità e l'importanza dell'analisi, dipende soprattutto dalle persone coinvolte. Insieme, da un lato le persone o il team che fa l'analisi, dall'altro gli attori del conflitto. L'analisi consiste nel suscitare i punti di vista dei diversi gruppi e inserirli in un contesto analitico più ampio.

Ogni analisi è prettamente politica, e i pregiudizi sono un problema costante. Può risultare difficile essere obiettivi, dal momento che le simpatie personali rendono difficile mantenere un approccio non pregiudiziale. Può essere, pertanto, più produttivo dichiarare esplicitamente le proprie posizioni i propri preconcetti ed essere chiari riguardo ai limiti dell'analisi.

Raccogliere informazioni per la *conflict analysis*

È importante raccogliere informazioni da il più ampio raggio di fonti possibile e ascoltare tutti i diversi attori, in modo da allargare la conoscenza del contesto e includere molti punti di vista.

Esistono alcune tecniche per raccogliere diversi punti di vista, dalle indagini e le interviste ai gruppi di discussione e le consultazioni dei protagonisti. In contesti in cui i gruppi non possono parlare apertamente e liberamente del conflitto, può essere utile avere incontri separati. Riunioni ed interviste devono essere svolte in una lingua in cui i partecipanti possono esprimere facilmente.

Impostare una corretta griglia di analisi

Se si pensa di usare una specifica griglia di analisi, è bene considerare il suo scopo, punti di forza e di debolezza. L'importanza dello strumento consiste nel consentire una ricerca sistematica delle informazioni ed in una griglia di analisi, per suggerire le domande cruciali ed offrire nuove chiavi di lettura.

Mappare il conflitto - le relazioni degli attori

La mappatura è una tecnica usata per rappresentare graficamente il conflitto, mettere in relazione le parti, sia al problema che tra loro. Quando persone con diversi punti di vista mappano la situazione insieme, hanno la possibilità di imparare dalle loro diverse esperienze e percezioni.

Di cosa si tratta:

Una tecnica visiva per mostrare le relazioni tra parti in conflitto.

Scopo:

- capire meglio la situazione
- vedere più chiaramente le relazioni tra le parti
- capire dove sta il potere
- verificare il peso delle proprie attività e dei propri contatti
- vedere dove sono gli alleati o i potenziali alleati
- identificare spazi di manovra per eventuali interventi o azioni
- valutare cosa è stato già fatto

Quando parla:

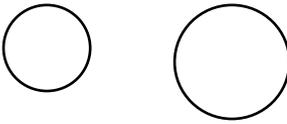
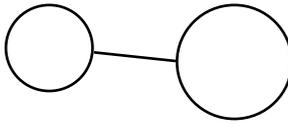
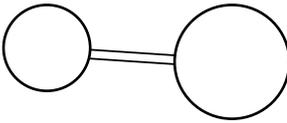
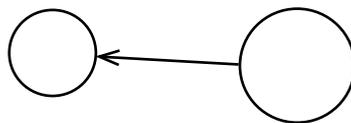
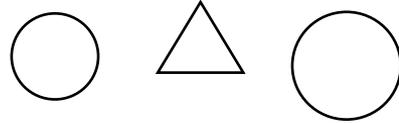
- all'inizio del processo, insieme ad altri strumenti analitici
- dopo, per trovare possibili occasioni di intervento o costruire una strategia

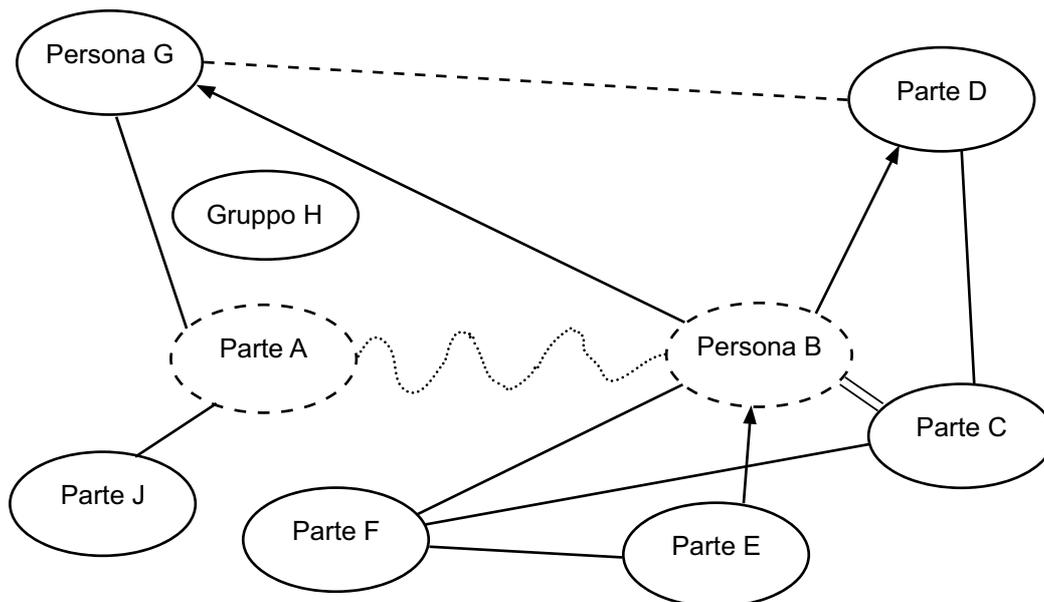
Variazioni:

- Mappe geografiche che mostrano le aree e le parti coinvolte
- Mappe di problemi
- Mappe dei poteri
- Come una scultura umana per esprimere sentimenti e relazioni

Come si fa:

Decidete cosa volete mappare, quando e da quale punto di vista. Scegliete un particolare momento in una situazione specifica (è utile fare più di una mappa della stessa situazione da più punti di vista).

 <p>I cerchi simbolizzano i differenti attori. La grandezza dei cerchi simbolizza il potere di ogni attore in relazione al conflitto.</p>	 <p>Una linea simbolizza una relazione stretta.</p>
 <p>Una doppia linea simbolizza una alleanza.</p>	 <p>Una linea tratteggiata simbolizza una relazione debole.</p>
 <p>Il zigzag simbolizza un conflitto.</p>	 <p>Un flash simbolizza che il conflitto è violento.</p>
 <p>Una freccia simbolizza il potere di un attore su di un altro.</p>	 <p>Un triangolo simbolizza degli attori che non sono direttamente coinvolti nel conflitto e che potrebbero contribuire positivamente alla trasformazione del conflitto.</p>



ESERCIZIO: GLI ATTORI E LE LORO RELAZIONI

Obiettivi:	L'esercizio farà conoscere ai partecipanti uno strumento di analisi che li aiuterà a conoscere meglio un conflitto, in particolar modo gli attori e le loro relazioni.
Tempo necessario:	Presentazione dello strumento: 30 minuti Gruppi di lavoro e discussione in plenaria: 60 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili, cartoncini e penne per ogni gruppo di 4-6 partecipanti
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega gli obiettivi e lo svolgimento dell'esercizio in plenaria. È necessario visualizzare.</p> <p>Il formatore spiega che gli attori devono essere rappresentati con un simbolo e a ciascun attore corrisponde un simbolo (gruppo o persona). Molto spesso i gruppi di un conflitto possono essere suddivisi (se le sezioni del gruppo si comportano in maniera diversa, o hanno ruoli specifici) o gli attori possono essere raggruppati (se fanno, dicono, vogliono cose simili e non si intravedono cambiamenti).</p> <p>I partecipanti si dividono in gruppi, ciascuno per conflitto, con almeno una persona che lo conosca bene. (Si può usare l'analisi fatta nel precedente esercizio)</p> <p>I partecipanti analizzano il conflitto secondo il diagramma in allegato.</p> <p>Il diagramma viene rappresentato sulla lavagna. Spesso, prima di analizzare il conflitto bisogna scegliere un punto della storia del conflitto in quanto, le relazioni tra gli attori possono cambiare durante il corso del conflitto.</p> <p>I risultati del gruppo di lavoro vengono presentati e discussi in plenaria.</p> <p>Il formatore incoraggia a non limitarsi agli attori più scontati, ma a scavare a fondo, allargare la prospettiva e identificare il massimo di attori importan-</p>

	<p>ti. Questo permette in un secondo momento di scegliere meglio le persone che possono giocare un ruolo costruttivo nel conflitto. All'inizio, però, è meglio limitare il numero di attori a quelli più importanti in modo da fare una visualizzazione facilmente leggibile.</p> <p>Se ci sono drammatici cambiamenti nel corso del conflitto, due visualizzazioni possono mostrare i cambiamenti.</p> <p>Domande a cui non si può rispondere si segnano a parte come future questioni da approfondire.</p> <p>Il formatore, a questo punto, sottolinea i vantaggi del lavorare in team per analizzare un conflitto: si possono testare ipotesi e percezioni differenti; si evita di avere percezioni parziali. Se è il caso si può valutare le dinamiche dei gruppi di lavoro</p>
Note:	<p>La visualizzazione deve chiarire e quindi dovrebbe essere comprensibile (anche se complessa - più semplice possibile). Comunque, questo non significa che si debbano ignorare informazioni o accettare lacune nelle percezioni.</p> <p>Per approfondire la discussione il formatore può fare riferimento alle domande chiave.</p>

Mapa dei bisogni/interessi e paure

Concentrarsi sui bisogni, gli interessi e le paure può aiutare a liberare le parti in conflitto da posizioni prefissate e a concentrarsi invece su quegli interessi da inserire in un accordo futuro. Inoltre, fare una lista dei bisogni, degli interessi e delle paure spesso rivela la molteplicità di questi stessi interessi e la necessità di includere nell'accordo tanti elementi diversi.

Di cosa si tratta:

Un modo di analizzare cosa le parti stanno dicendo.

Scopo:

- Andare oltre le posizioni ufficiali delle parti e capire le loro reali necessità ed interessi.
- Trovare un terreno comune tra gli gruppi che può costituire la base di futuri accordi.

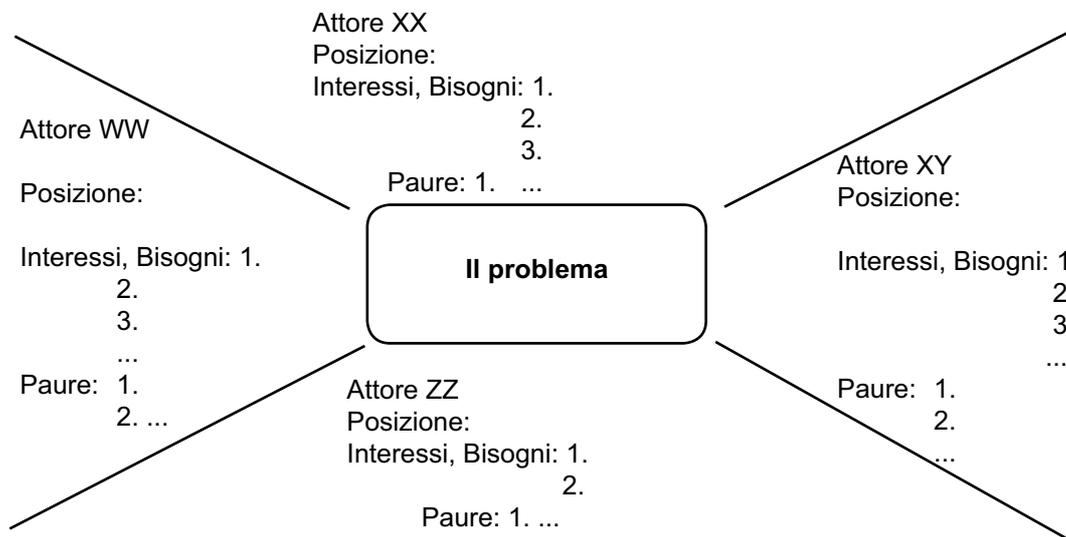
Quando usarla:

- Come parte dell'analisi del conflitto.
- Durante la preparazione per facilitare il dialogo tra gruppi in conflitto.
- Come parte di un processo di mediazione o negoziazione.

Come si fa:

- Le *posizioni* sono formali, ufficiali e molto spesso pubbliche. Sono ciò che la gente dice e domanda. Esse contengono una visione della situazione, il risultato di un conflitto e il ruolo che la parte vi gioca. Molto spesso hanno valore come giustificazioni o legittimazioni.
- I *valori* sono qualità di base, che vengono considerate molto importanti e possono essere usati per giustificare le posizioni. Possono assumere la forma di codici culturali, leggi o principi etici.
- I *problemi* sono ciò intorno a cui le parti dicono che il conflitto si è creato. Sono specifici e concreti. Molto spesso problemi concreti sono meno importanti dei problemi relazionali, nonostante i conflitti siano sempre rappresentati in termini concreti.

- Gli *interessi* sono ciò che le parti in conflitto realmente vogliono, le motivazioni che si celano dietro le loro posizioni. Possono essere espresse, ma spesso sono celate. Molto spesso ogni attore ha più di un interesse. Poiché gli interessi non sono bisogni fondamentali possono essere negoziati e la loro importanza è relativa e può cambiare col tempo.
- I *bisogni* sono le necessità fondamentali, essenziali per la sopravvivenza. Riguardano la sicurezza, l'identità, la vita in comunità e la qualità stessa della vita. Non sono negoziabili, ma possono essere soddisfatti in modi diversi. Sono spesso sottaciuti o camuffati.



ESERCIZIO: MAPPARE POSIZIONI, INTERESSI E BISOGNI

Obiettivi:	L'esercizio farà familiarizzare i partecipanti con uno strumento di analisi che consentirà loro di capire meglio un conflitto, specialmente i suoi attori, le sue posizioni, interessi e bisogni.
Tempo necessario:	90 minuti
Materiale:	Cartelloni grandi e pennarelli per ogni gruppo
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega lo scopo e la struttura dello strumento di analisi al gruppo. Quindi mostra l'utilizzo dello strumento con un semplice esempio. Dopodiché divide il gruppo in sottogruppi per analizzare casi specifici di conflitto. Ogni caso deve essere ben conosciuto da almeno uno dei partecipanti che fungerà da risorsa per tutto il gruppo. Si può usare lo stesso caso usato nell'esercizio "gli attori e le loro relazioni".</p> <p>Per prima cosa il problema viene espresso con parole che possono essere accettate da tutte le parti in conflitto. Questo consente di assumere una prospettiva condivisa e di vedere il problema come una questione che deve essere affrontata da tutte le persone coinvolte. Fa evitare di vedere le persone come problemi. La questione deve essere definita in termini concreti e specifici. Il conflitto che viene analizzato a questo punto non è visto come un esempio generico ma percepito come un problema di ciascuno.</p> <p>Quindi tutti gli attori sono identificati raggruppati secondo il loro punto di vista. Di ogni attore si annota la posizione sottoforma di un breve comunicato che lo stesso potrebbe esprimere. Quindi si elencano gli interessi ed i bisogni. Di solito sono molteplici! Spesso le paure consentono di comprendere meglio i bisogni e gli interessi.</p>

	<p>Importante: siate chiari riguardo le questioni, includete tutti gli attori importanti e un certo numero di elementi dal punto di vista emozionale (interessi, bisogni, paure). Bisognerà affrontarli quando si tratterà di risolvere il conflitto.</p> <p>Facendo attenzione agli interessi, ai bisogni e alle paure, si possono raccogliere suggerimenti per sviluppare soluzioni per la ricomposizione del conflitto. Le soluzioni sono inclusive quando hanno la capacità di andare incontro agli interessi, ai bisogni e alle paure di tutte le parti in conflitto.</p>
<p>Note:</p>	<p>Questo metodo può essere usato dai mediatori per analizzare un conflitto in cui sono impegnati. Può anche essere usato in un processo negoziale con tutte le parti allo scopo di sviluppare un sentire comune e l'empatia. Può servire a sviluppare empatia tra le parti, in quanto raggiungeranno una consapevolezza comune riguardo alle motivazioni che sottintendono.</p> <p>Per approfondire la discussione il formatore può utilizzare le domande chiave.</p>

La teoria dei “pilastri” o del “triangolo capovolto” - sviluppata da Jean e Hildegard Goss-Mayr adattata da Hagen Berndt

Questo approccio per analizzare il conflitto è basato sulla premessa che alcune situazioni non sono affatto stabili, ma sono mantenute in piedi da una serie di fattori e di forze. Se riusciamo ad identificare i fattori e troviamo i modi di rimuoverli o limitare i loro effetti sulla situazione, saremo capaci di rovesciare la situazione negativa e di prepararne una positiva.

Di cosa si tratta:

Un'illustrazione grafica degli elementi e delle forze che tengono in piedi una situazione instabile.

Scopo:

- Capire come le strutture si sostengono.
- Identificare i fattori che mantengono una situazione indesiderabile.
- Cercare di indebolire o rimuovere questi fattori negativi, o anche trasformarli in forze positive.

Quando usarla:

- Quando non è chiaro quali siano le forze che sostengono una situazione instabile.
- Quando una situazione sembra strutturarsi

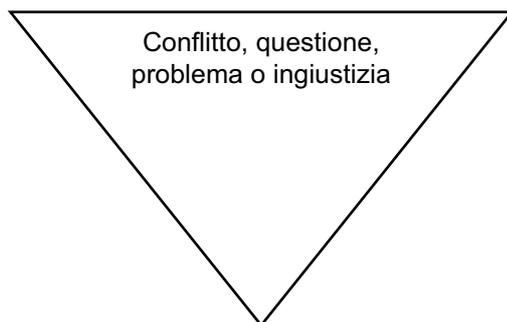
Variazioni:

Disegnate i cambiamenti che ci sono già stati, e cosa potrebbe sostenere gli sviluppi futuri sperati.

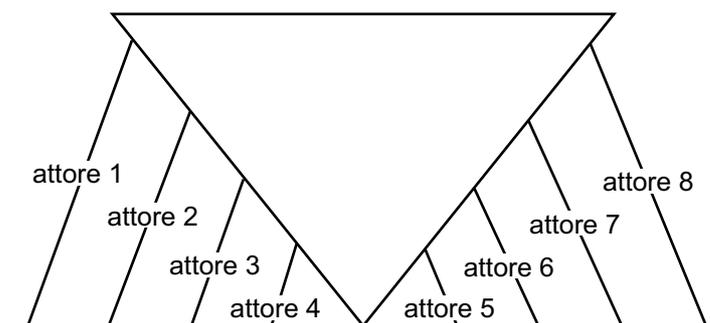
Come si fa:

- Identificate la situazione instabile (conflitto, ingiustizia) e disegnatela come un triangolo capovolto sul vertice.
- Identificate gli attori che orientano le forze che sembrano mantenere questa situazione. Disegnateli sottoforma di pilastri.
- Pensate come ogni pilastro può essere indebolito o rimosso.

Definire il conflitto



Identificare gli attori



Misurare il grado di coinvolgimento

Attore	In che modo contribuisce al problema?	Che motivi ha di ostacolare il cambiamento?
XX		
YY		
ZZ		
...		

ESERCIZIO: MAPPARE I PROBLEMI, GLI ATTORI E IL LORO COINVOLGIMENTO (“TRIANGOLO CAPOVOLTO”)

Obiettivi:	L'esercizio consentirà ai partecipanti di mettere in pratica uno strumento di analisi dei conflitti. Tale strumento aiuterà a comprendere meglio un dato conflitto, specialmente quanto gli attori sono coinvolti nel problema. Consentirà anche di vedere le loro responsabilità e trovare una leva per sviluppare strategie.
Tempo necessario:	90 - 120 minuti
Materiale:	Cartelloni grandi e pennarelli per i gruppi
Svolgimento:	Il formatore spiega gli obiettivi e la struttura del metodo, poi ci si divide in sottogruppi intorno ai conflitti che andranno analizzati.

Il primo passo sarà di definire bene il conflitto, il problema o l'ingiustizia. Se siamo una parte in conflitto, possiamo benissimo farlo dal nostro punto di vista. La definizione dovrebbe essere concreta e specifica; deve rappresentare completamente il conflitto.

Quindi il conflitto è rappresentato sotto forma di un triangolo isoscele capovolto (vedi figura 1, sopra). Questo simboleggia che i conflitti tendono a creare situazioni instabili cosicché una o più parti vogliono cambiare la situazione. Questa fase (definire il conflitto) normalmente dura molto tempo ed è importante per il gruppo organizzarsi. Senza una riflessione comune non si possono raggiungere i risultati sperati.

In un momento successivo tutti gli attori sono inclusi nel diagramma come pilastri del triangolo rovesciato a simboleggiare che il permanere del conflitto o della condizione di ingiustizia dipende dalle persone, dai gruppi, dalle istituzioni (vedi figura 2, sopra). Senza di essi il triangolo instabile cadrebbe ed il conflitto cesserebbe di esistere, sarebbe risolto.

Gli attori importanti non sono solo le persone che stanno giocando un ruolo attivo nel conflitto, a favore o contro. Alcuni attori facilitano il permanere del conflitto rimanendo silenti o passivi nonostante siano persone influenti, con delle responsabilità o abbiano le leve del potere. Anche alcune parti deboli del conflitto hanno responsabilità: possono sentirsi impotenti, mancare di capacità di analisi, di coerenza o non aver fatto abbastanza per diventare attivi. È importante inserire anche questi attori nel diagramma.

Anche chi analizza (o il suo gruppo) deve essere incluso, identificando in quale misura ha responsabilità, o in che misura potrebbe giocare un ruolo più attivo! Ciò è vero anche in situazioni oppressive (conflitti asimmetrici) in quanto anche le parti oppresse possono fare qualcosa per cambiare la situazione. Spesso c'è una resistenza a vedersi come corresponsabili di un'ingiustizia o del permanere di un conflitto. Il formatore deve chiarire che chi analizza ovviamente ha poche possibilità di cambiare le dinamiche del conflitto se continua ad agire come ha fatto sino a quel momento (trovare il modo di influenzare in conflitto è il motivo per cui lo si analizza).

In seguito, si predispose una tabella o matrice per analizzare, per ogni attore incluso nel diagramma, le motivazioni al conflitto e ad agire in un dato modo (vedi sopra, disegno 3). In che maniera contribuisce all'ingiustizia? Quali sono gli interessi personali? Quali sono le ragioni per ostacolare il cambiamento? Il lavoro di gruppo viene presentato in plenaria e discusso. Il formatore invita a non guardare il problema solo dal punto di vista delle due parti. Dalla visualizzazione dell'analisi si possono individuare gli spazi di manovra: quali attori possono essere influenzati in modo tale da eliminare il loro sostegno al conflitto (simbolicamente, il pilastro del triangolo instabile)? Non è necessario iniziare dagli attori più influenti; ce ne sono tanti che possono essere coinvolti inizialmente. Il dialogo gioca un ruolo importante. Se ciò non è sufficiente (molto spesso nei conflitti asimmetrici chi ha il potere non ha molti motivi per lavorare per il cambiamento), altri strumenti di trasformazione dei conflitti devono essere usati per avviare un confronto ed un dialogo significativo.

Note:

Questo strumento è usato spesso in conflitti asimmetrici. È importante sviluppare un atteggiamento democraticamente responsabile. Aiuta ad allargare il punto di vista delle due parti fino ad una lettura più diversificata ed

ampia della situazione.

Per approfondire la discussione il formatore può usare le domande chiave.

ESERCIZIO: DISCUSSIONE - L'USO DELL'ANALISI PER LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA

L'analisi serve a trovare dei margini di intervento nel conflitto per produrre un cambiamento. È anche utile analizzare le proprie azioni:

- Il nostro comportamento aumenta le tensioni o (inconsapevolmente) contribuisce all'escalation del conflitto?
- In che maniera possiamo sostenere quelle forze che lavorano per la pace?

È utile cominciare questa riflessione guardando alla situazione generale, considerando l'impatto che il conflitto ha su tutti gli aspetti della vita sociale. Soprattutto nel caso di conflitti sociali o politici protratti nel tempo, e nel caso di conflitti violenti, molti ambiti della vita avranno subito un impatto negativo. Volenti o nolenti, lavorando in queste situazioni ci relazioniamo a questi ambiti. Il nostro comportamento e le nostre decisioni fanno la differenza nel contesto.

Per questo le strategie generali, così come le decisioni specifiche, devono tenere in considerazione la situazione del conflitto. L'analisi di tutto ciò ci aiuterà a ridefinire le nostre azioni e a ri-orientare i nostri sforzi.

Il triangolo dell'ABC

Il modello "situazione-abitudini-comportamenti" è un altro modo per dare una cornice al conflitto. Le abitudini, che derivano dalla cultura, influenzano i comportamenti, che a loro volta influiscono su una situazione.

In un conflitto, quando sorgono dei problemi tra le parti, i loro comportamenti sono lo strumento per risolvere il problema e raggiungere i propri obiettivi. Questo modello serve per ricordare che le posizioni ed i comportamenti sono influenzati dalle abitudini. Questo significa che i problemi devono essere osservati nel loro contesto culturale (etnia, genere, classe socio-economica), per poter effettuare una analisi corretta del conflitto. Spesso, gli obiettivi delle parti sono classificati come diametralmente opposti. Esistono due formule per fare questa classificazione. Il primo consiste nei modelli "win-win" o "win-lose". Le parti che cercano di ottenere qualcosa a spese dell'altra si impegnano in un conflitto "win-lose"; mentre le parti che cercano collaborazione applicano il modello "win-win". La seconda formula consiste nel mantenimento dello status-quo e nel cambiamento dello status-quo. Una parte, ad esempio, il cui obiettivo è quello di strappare il potere politico dall'altra parte si impegna in un cambiamento dello status-quo, mentre la parte che desidera mantenere il controllo si opera per il mantenimento dello status-quo. Per comprendere gli obiettivi ed i comportamenti delle parti talvolta implica il dover leggere tra le righe. Quando esplicitano i loro interessi ed i loro obiettivi, infatti, non necessariamente sono del tutto franchi. In questi casi, solitamente, le parti aggiungono alle parole dei messaggi impliciti. Per leggere questi messaggi e capire cosa esattamente le parti stanno comunicando, un osservatore deve essenzialmente "decodificare" i messaggi. Per decodificare accuratamente i messaggi, deve avere un'ampia conoscenza di base sia del contesto che delle singole parti. Solo chi ha familiarità con il conflitto e le sue parti può decodificare tali messaggi e leggerli come posizioni ed obiettivi.

Quando avremo identificato i problemi e le posizioni delle parti, possiamo ottenere ulteriori informazioni posizionando questi problemi ai diversi livelli. Come abbiamo detto nel paragrafo sul contesto del conflitto, i quattro livelli sono: individuale, sociale, internazionale, e globale/ecologico. Questo processo di identificazione del livello del conflitto ci aiuta a determinare la complessità del

problema, e quindi preparare il tipo di intervento.

Di cosa si tratta:

Un'analisi dei fattori di abitudini, comportamenti e contesto per ogni parte in conflitto.

Scopo:

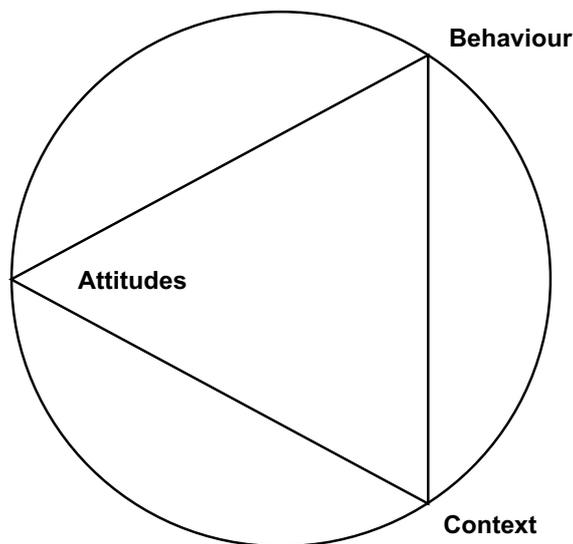
- Identificare questa serie di tre elementi per ogni attore principale.
- Analizzare come questi fattori si influenzano a vicenda.
- Collegare questi fattori ai bisogni e alle paure di ciascuna parte.
- Identificare un punto di partenza per intervenire nella situazione.

Quando usarla:

- All'inizio del processo per acquisire una maggior conoscenza delle motivazioni delle parti.
- Successivamente per identificare quali fattori devono essere presi in considerazione per progettare l'intervento.
- Per scoprire come un cambiamento in un fattore può avere ricadute sugli altri fattori.

Variazioni:

Dopo aver elencato gli elementi delle tra componenti, indicate un bisogno fondamentale o una paura di quella parte nel mezzo del triangolo



Come si fa:

Disegnate un triangolo dell'ABC per ogni parte in conflitto. Su ogni triangolo, elencate gli elementi chiave riguardanti le abitudini, i comportamenti e il contesto dal punto di vista di quella parte. Indicate per ciascuna parte qual è il bisogno considerato più importante e la paura più grande. L'analisi può continuare mettendo a confronto i triangoli e notando similarità e differenze.

ESERCIZIO: ANALISI DEI CONFLITTI - IL TRIANGOLO DELL'ABC

Obiettivi:	L'esercizio metterà i partecipanti in condizioni di praticare un altro strumento di analisi dei conflitti sociali o politici. Questo strumento li renderà consapevoli dei diversi fattori che interagiscono tra di loro e influenzano le dinamiche del conflitto.
Tempo necessario:	60 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, cartoncini, pennarelli, puntine da disegno, bacheca

Svolgimento:	<p>Il formatore spiega lo scopo e la struttura dello strumento di analisi al gruppo.</p> <p>Il formatore invita il gruppo a proporre dei casi, quindi ci si divide in sottogruppi per analizzare i singoli casi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • I partecipanti disegnano un triangolo ABC per ogni parte in conflitto. • Su ogni triangolo, elencano gli elementi chiave relativi a abitudini, comportamenti e contesti dal punto di vista di quella parte. (Se le parti partecipano all'analisi, dovrebbero fare un triangolo che rappresenti il loro punto di vista) • I partecipanti scrivono quale è, secondo loro, il bisogno o la paura più importante di ogni parte al centro del loro triangolo. • A questo punto, si confrontano i triangoli e si discute circa le differenze e le analogie.
Note:	--

Trend analysis - il ruolo della terza parte

Abbiamo detto che l'analisi del conflitto è utile per individuare delle chiavi di accesso e quindi produrre cambiamenti. Può anche essere utile studiare il ruolo di una terza parte: Il comportamento della terza parte accresce la tensione o contribuisce all'escalation? E in che modo può sostenere quelle forze che lavorano per la pace?

Di cosa si tratta:

Una griglia che indica le possibili conseguenze derivanti dall'azione

Scopo:

- Focalizzare i campi dove si andrà ad impattare
- Stimolare la discussione circa le cause e gli effetti
- Verificare le azioni e ri-orientare l'azione di una terza parte
- Correggere il *project planning*

Quando parla:

Quando bisogna decidere quali cambiamenti apportare ad un programma d'azione senza provocare conseguenze negative.

Come usare lo strumento:

Si parte dal caso di un conflitto. Si individuano i campi dove l'azione di trasformazione nonviolenta del conflitto è fallita (o non ha fatto progressi). Ad esempio: giustizia, sicurezza, sviluppo economico, politica, educazione, commercio, etc. Questi campi di interesse sono inseriti in una griglia come quella nel disegno sotto. Ogni area di impatto avrà i suoi indicatori che saranno elencati nell'apposita colonna della tabella. Un'altra colonna indicherà il trend e mostrerà in quale direzione si svilupperà il conflitto nell'immediato futuro.

- ↑ indica una crescita del conflitto
- ↓ indica una decrescita del conflitto
- → indica il permanere allo stesso livello

Questo trend viene inserito nella griglia. In seguito si inseriscono nella griglia sia gli elementi che aumentano, o potrebbero aumentare, la conflittualità sia gli elementi che accrescono o potrebbero accrescere i potenziali di pace.

È utile cominciare questa riflessione guardando alla situazione generale, considerando l'impatto

che il conflitto ha su tutti gli aspetti della vita sociale. Soprattutto nel caso di conflitti sociali o politici protratti nel tempo, e nel caso di conflitti violenti, molti ambiti della vita avranno subito un impatto negativo. Volenti o nolenti, lavorando in queste situazioni ci relazioniamo a questi ambiti. Il nostro comportamento e le nostre decisioni fanno la differenza nel contesto.

Per questo le strategie generali, così come le decisioni specifiche, devono tenere in considerazione la situazione del conflitto. L'analisi di tutto ciò ci aiuterà a ridefinire le nostre azioni e a ri-orientare i nostri sforzi.

- Quali di questi fattori sono stati presi in considerazione nella strategia della terza parte? Quali sono stati tralasciati?
- Dove potrebbero essere opportuni dei cambiamenti di programma? Che differenza farebbero questi cambiamenti nella strategia?
- Che possibilità ha la terza parte di influenzare le dinamiche?
- In quali aree è possibile rafforzare quei fattori di pace e indebolire quelli che aumentano la tensione?

Area dell'impatto sul conflitto	Indicatori	Tendenza	Fattori che accrescono la tensione	Fattori che accrescono i potenziali di pace
• Sicurezza	• Criminalità • Aree interdette • Coprifuoco	↑	• Polizia alleata con una sola parte politica • Media "gonfiano" i singoli episodi	• Attenzione internazionale
• Sviluppo economico	• Blocco delle attività del progetto	→	• ...	• ...
• Educazione	• Educatori in esilio	→	• ...	• ...

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

ESERCIZIO: CONFLICT ANALYSIS - TREND ANALYSIS

Obiettivi:	L'esercizio metterà i partecipanti in condizioni di praticare un altro strumento di analisi dei conflitti sociali o politici. Questo strumento li renderà consapevoli dei diversi fattori che influenzano le dinamiche del conflitto.
Tempo necessario:	120 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili e pennarelli. Oppure cartoncini, pennarelli, puntine, bacheca.
Svolgimento:	Il formatore spiega la struttura ed il metodo. Quindi si scelgono i casi di conflitti sociali o politici conosciuti dal gruppo. Si formano i sottogruppi intorno ai conflitti scelti. Ciascun gruppo definisce il conflitto che intende affrontare. Quindi, si individuano le aree di interesse in cui la trasformazione non-violenta del conflitto è fallita (o non ha fatto progressi). Possono essere: giustizia, sicurezza, sviluppo economico, politica, educazione, commercio,

	<p>etc. Queste aree di interesse sono inserite nella griglia come mostrato nel disegno 4 (vedi sopra).</p> <p>Quindi si identificano gli indicatori per ogni area del conflitto e li si scrive nella colonna apposita. Il gruppo discute circa gli sviluppi che si potrebbero verificare in futuro nella data situazione e determina, quindi, il trend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ↑ indica una crescita del conflitto • ↓ indica una decrescita del conflitto • → indica il permanere allo stesso livello <p>Si scrive il trend nella griglia.</p> <p>In seguito si inseriscono nella griglia sia gli elementi che aumentano, o potrebbero aumentare, la conflittualità sia gli elementi che accrescono o potrebbero accrescere i potenziali di pace.</p> <p>I risultati dei lavori di gruppo vengono discussi in plenaria. Il formatore può rivolgere le seguenti domande per aiutare il gruppo ad usare lo strumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali di questi fattori sono stati presi in considerazione nella strategia della terza parte? Quali sono stati tralasciati? • Dove potrebbero essere opportuni dei cambiamenti di programma? Che differenza farebbero questi cambiamenti nella strategia? • Che possibilità ha la terza parte di influenzare le dinamiche? • In quali aree è possibile rafforzare quei fattori di pace e indebolire quelli che aumentano la tensione?
<p>Note:</p>	<p>Questo strumento non serve a predire il futuro di un conflitto, ma a prevedere almeno le principali conseguenze.</p>

4

CAPITOLO QUATTRO:

PARAMETRI DELLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI

INTRODUZIONE

Il capitolo prende le mosse dalla proposta di un glossario di base della trasformazione dei conflitti. Quindi spieghiamo i principi fondamentali di questa teoria. Fornisce un quadro generale per la trasformazione dei conflitti e presenta diversi approcci per costruire strategie nel campo della *conflict transformation*. In conclusione presentiamo alcuni tipi di trasformazione.

Glossario

Professionisti e studiosi del campo degli studi sulla pace usano alcune parole chiave in senso lato o in maniera opposta, rispecchiando la realtà che i concetti non sono stati ancora del tutto definiti. Per incoraggiare un uso coerente e facilitare la comprensione di questi termini, proviamo ad introdurre le seguenti definizioni.

Gestione dei conflitti – le attività intraprese per limitare, mitigare e contenere un conflitto esplicito. In particolare, il termine si riferisce alle azioni che mirano al controllo e alla gestione di un conflitto per limitarne gli effetti negativi, condurlo a termine o prevenire un'escalation verticale (ovvero l'intensificazione della violenza) o orizzontale (diffusione territoriale). Si applica ad azioni ad ogni livello e con ogni mezzo. Una componente è la cosiddetta "gestione delle crisi", che interviene dall'inizio delle tensioni fino alla cessazione della violenza e la stabilizzazione della crisi.

Prevenzione dei Conflitti (o delle crisi) – le attività, a corto e medio termine, intraprese in luoghi a rischio di conflitto che cercano di identificare situazioni che potrebbero sfociare in violenze, di ridurre tensioni manifeste, di prevenire l'escalation di tensioni in violenza e di rimuovere fonti di pericolo prima che scoppi la violenza. Ad esempio: *Confidence-Building* (costruzione della fiducia), *Security-Building Measures* (costruzione di misure di sicurezza), *Early Warning*, (allarme precoce), *Peacekeeping* preventivo; con riferimento soprattutto alle attività che si svolgono prima dello scoppio di conflitti apertamente violenti.

Risoluzione dei Conflitti – le attività a corto e medio termine che mirano a superare le cause profonde dei conflitti, inclusi gli aspetti strutturali, comportamentali, o culturali. Il processo si concentra più sulla relazione tra le parti che su specifiche questioni.

Ricomposizione dei Conflitti – Il raggiungimento di un accordo tra le parti in conflitto che consente la cessazione della violenza ma che non necessariamente rimuove le cause del conflitto.

Trasformazione del Conflitto – termine generico e comprensivo per indicare azioni e processi a lungo termine che cercano di cambiare le caratteristiche stesse e le manifestazioni di un conflitto agendo sulle cause. Mira a trasformare conflitti negativi/distruttivi in conflitti positivi/costruttivi lavorando sugli aspetti strutturali, comportamentali e culturali del conflitto. Il termine si riferisce sia al processo in corso che al processo compiuto. In tal senso, comprende le attività di prevenzione e risoluzione dei conflitti e va oltre la ricomposizione o la gestione dei conflitti.

Peacebuilding – termine generico con cui designiamo tutte le attività volte a sostenere e promuovere le relazioni pacifiche e a superare la violenza. Un processo a lungo termine che cerca di cambiare in positivo le contraddizioni del sistema, migliorare le relazioni tra le parti in conflitto e incoraggiare ogni cambiamento in positivo delle abitudini. Può anche riferirsi alle attività connesse allo sviluppo economico, la giustizia sociale, la riconciliazione, la capacitazione di fasce svantaggiate e gruppi strategici e aiuto umanitario.

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

Trasformazione dei Conflitti – principi per un approccio al cambiamento

L'approccio trasformativo si basa su due elementi fondamentali: un orientamento positivo al con-

flitto, e la volontà di impegnarsi per produrre un cambiamento costruttivo. Mentre il conflitto spesso produce ferite che non si rimarginano facilmente, dolore e distruzione, il segreto della trasformazione sta nella capacità di intendere il conflitto come un'occasione di cambiamento costruttivo. Il conflitto è parte naturale delle relazioni. Talvolta le relazioni sono calme e prevedibili, mentre altre volte gli eventi e le circostanze generano tensioni ed instabilità. Il punto di vista trasformativo cerca di capire come questi particolari episodi sono radicati in un modello generale di relazioni umani. Il cambiamento è inteso sia a livello di problemi spiccioli che a livello di modello di interrelazione. Piuttosto che vedere il conflitto come una minaccia, il punto di vista trasformativo vede nel conflitto un'importante occasione di crescita e di comprensione maggiore di sé e degli altri. Il conflitto può essere visto come un motore di cambiamento che mantiene le relazioni e le strutture sociali dinamiche e sensibili alle necessità umane.

La trasformazione dei conflitti ha un obiettivo centrale:

- Costruire cambiamento costruttivo grazie all'energia prodotta dal conflitto.

Catalizzando l'energia sulle relazioni e la struttura sociale, si possono ottenere cambiamenti costruttivi. Il problema è quello di spostare il conflitto da un binario distruttivo su di uno costruttivo. Il primo compito, quindi, non è quello di trovare soluzioni ai problemi immediati, ma di rigenerare meccanismi che possano allo stesso tempo affrontare le questioni più immediate e cambiare le strutture sociali ed i modelli relazionali.

La trasformazione dei conflitti deve poter rispondere alle sfide della vita, ai bisogni, alla realtà. Come possiamo affrontare i conflitti in modo da ridurre la violenza e aumentare la giustizia nelle relazioni umane? Per ridurre la violenza dobbiamo occuparci sia delle questioni concrete sia delle cause strutturali. Per incrementare la giustizia dobbiamo essere sicuri che le persone abbiano accesso alla vita democratica e abbiano voce in capitolo nei processi decisionali.

La trasformazione dei conflitti vede la pace come centrale per la qualità delle relazioni. Ciò si riferisce sia alla distribuzione del potere che al modo in cui noi strutturiamo le relazioni sociali, politiche, economiche e culturali. In questo senso, "pace" va intesa come un processo-struttura, una dimensione che è dinamica, adattabile ed elastica. In poche parole, piuttosto che vedere la pace come un risultato finale "statico" la trasformazione dei conflitti la vede come la qualità delle relazioni che continuamente si evolve e si sviluppa. Essa è determinata dallo sforzo di affrontare il sorgere di conflitti attraverso un approccio nonviolento che si occupa dei problemi e accresce la comprensione, l'equità, il rispetto reciproco.

Se vogliamo preoccuparci della violenza e della giustizia allora dobbiamo sviluppare capacità per impegnarci in un processo di cambiamento a livello interpersonale, inter-gruppale, sociale e strutturale. Una serie di abilità mira all'interazione diretta tra persone o gruppi. Un'altra serie sottolinea il bisogno di vedere, perseguire, creare cambiamento nelle modalità di organizzare le strutture sociali, da quella semplice come la famiglia, a quelle più complesse, fino al livello globale.

Le relazioni sono il cuore della trasformazione dei conflitti. Invece di concentrarsi solo sulle questioni pratiche e sull'oggetto del contendere, l'approccio trasformativo suggerisce di osservare, se vogliamo capire il conflitto e sviluppare processi di cambiamento creativo, gli aspetti meno visibili della relazione. Mentre le questioni su cui le persone configgono sono importanti e richiedono soluzioni creative, le relazioni rappresentano una rete di relazioni che formano il contesto generale del conflitto. Ed è proprio da questo contesto che nascono particolari questioni che possono diventare imprevedibili o risolversi velocemente.

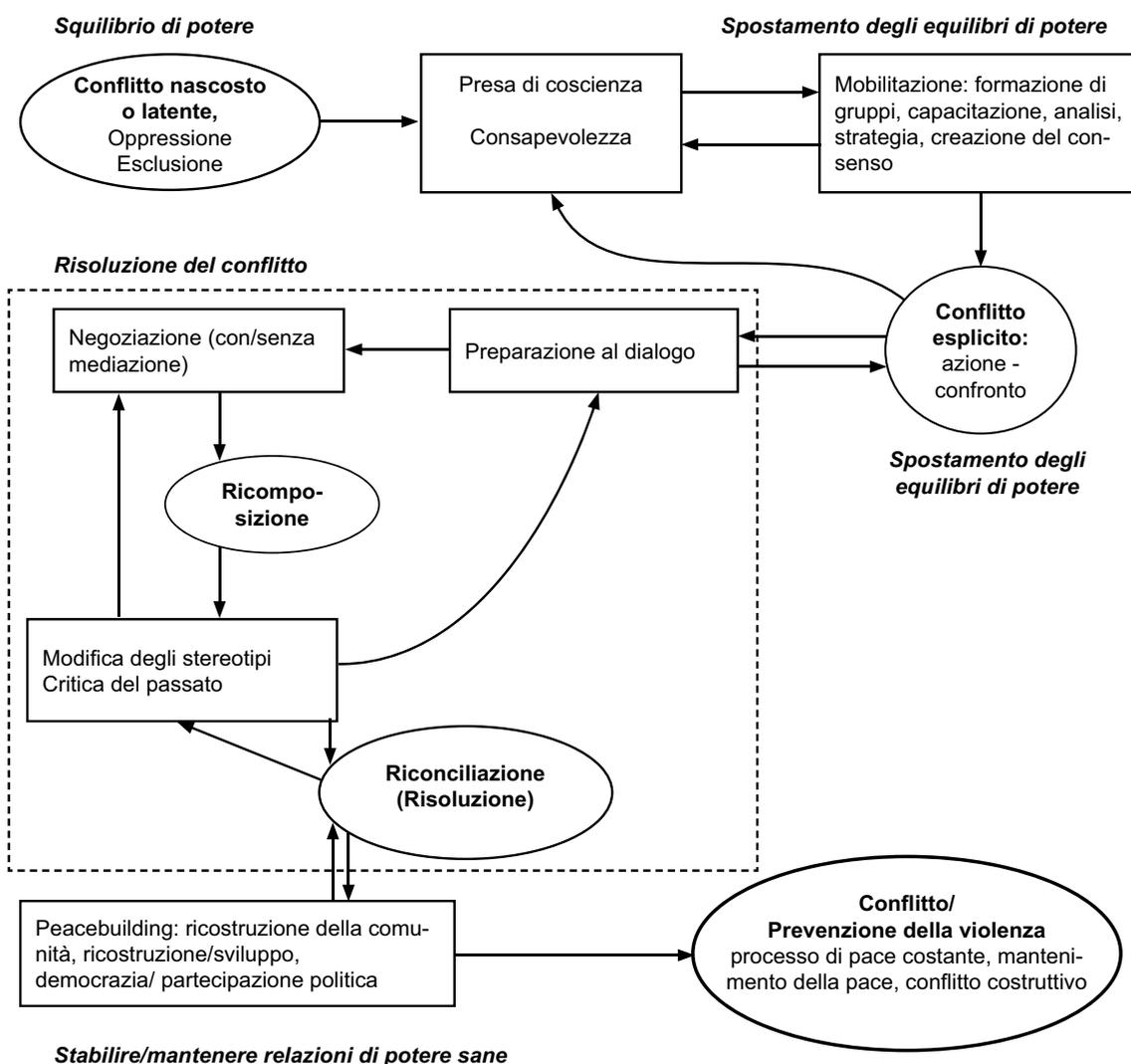
Andiamo possiamo passare dal concetto di trasformazione alla pratica della trasformazione. Dobbiamo, quindi, dotarci di uno schema operativo per ideare e sviluppare il nostro approccio trasformativo.

Fasi e processi nella trasformazione dei conflitti – Diana Francis

Poiché i conflitti violenti solitamente sono molto complessi, avere un “quadro di riferimento” ci aiuta a definire lo scopo ed orientarci. Senza, specialmente quando si ha a che fare con conflitti violenti, ci troveremmo a rispondere ad una miriade di problemi senza avere chiaro a cosa vogliamo approdare. Possiamo risolvere molti problemi senza necessariamente apportare cambiamenti significativi alla struttura sociale.

Diana Francis ha sviluppato un diagramma che descrive le fasi e i processi attraverso cui bisogna passare, se una situazione di oppressione, con estrema sproporzione di potere, deve tramutarsi in una pace reale. Le fasi ovviamente non sono statiche.

Il diagramma – mostrato sotto - descrive le differenti fasi del conflitto (le forme ovali) e i processi (i rettangoli) che possono essere usate per trasformare il conflitto. Sebbene il diagramma mostri gli eventi in ordine cronologico, bisogna ricordare che i processi di trasformazione del conflitto non hanno una sequenza ordinata. Ci possono essere ritardi e ci potrebbe essere bisogno di nuovi approcci (lo si può vedere dalle frecce nelle due direzioni). Nella realtà, fasi e processi non sono nettamente separati e distinti. Attori differenti impiegheranno differenti processi, parallelamente e probabilmente in contemporanea, forse cominciando a lavorare da diversi segmenti del conflitto. È stato dimostrato che in alcuni casi è estremamente importante iniziare “facendo i conti con il passato” già molto prima di cominciare la negoziazione. Grazie a questo si fa esperienza, si creano connessioni e si acquisisce conoscenza, cose che ritorneranno utili al momento opportuno.



Fasi e Processi nella Trasformazione dei Conflitti secondo Diana Francis
(Cfr: Diana Francis. "People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action". Londra 2002, pp. 49 e segg.)

Il diagramma comincia con una situazione in cui oppressione o esclusione sono totali tanto che il conflitto è nascosto o latente, i gruppi oppressi rimangono passivi di fronte all'estrema ingiustizia o violenza strutturale. Possono rimanere passivi a causa di una atavica mancanza di consapevolezza, o lo squilibrio di potere è tale che non hanno alcuna possibilità che le loro richieste vengano prese in considerazione.

Per cambiare la situazione alcuni individui o gruppi hanno bisogno di cominciare a rifletterci sopra, capire cosa sta accadendo ed incoraggiare altri a fare lo stesso. Questa fase del processo si definisce "coscientizzazione" e porterà, se genera sufficiente determinazione, alla formazione di un gruppo impegnato nello sforzo di cambiamento. Impegnarsi nella trasformazione del conflitto implica scegliere la nonviolenza anche di fronte alla violenza.

Appena il loro potere e la loro visibilità aumenta, questi gruppi vengono percepiti come una minaccia da parte di coloro che detengono il potere e diventa a questo punto inevitabile una fase di confronto. Una fase che potrebbe anche prevedere misure repressive sulla parte che detiene il potere, anche se gli oppressi hanno scelto di agire in maniera nonviolenta. Durante la fase di aperto conflitto, la relazione di potere tra le parti può cambiare in conseguenza del confronto, ma ci possono essere anche cambiamenti interni alle parti o nell'ambiente circostante. Anche se il confronto assume la forma di conflitto armato, alla fine bisogna trovare un modo per ritornare al dialogo. Una volta che il gruppo oppresso abbia aumentato il proprio potere o la propria influenza sufficientemente, si aspetteranno che le loro richieste siano prese seriamente in considerazione.

A questo punto è possibile cominciare il processo che prende il nome di "risoluzione del conflitto", durante il quale si ristabilisce la comunicazione e si raggiunge una ricomposizione del conflitto: non è un processo semplice. I colloqui potrebbero interrompersi, gli accordi potrebbero essere non rispettati, e il conflitto potrebbe deflagrare di nuovo.

Un intervento neutrale potrebbe aiutare – per esempio sottoforma di mediazione – sia per preparare le parti ad una negoziazione che per negoziare direttamente. Preparando il terreno, attraverso un dialogo diretto, è possibile eliminare dal contenzioso qualche elemento, generare maggiore speranza e fiducia, dissipare qualche pregiudizio, cose che a loro volta potranno facilitare il raggiungimento ed il rispetto di un accordo. Dopo che questi saranno in piedi, allora sarà possibile intervenire per curare gli ulteriori danni psicologici causati dal conflitto e dalle sue cause e ristabilire relazioni positive tra i gruppi che una volta erano in conflitto.

Tali relazioni positive si consolideranno col tempo in un processo di *peace-building* a lungo termine, e troveranno espressione nelle istituzioni sociali, politiche ed economiche. Ma le società non sono mai statiche, per cui non ci sarà mai una pace definitiva. Sempre dovrebbe seguire un percorso di coscientizzazione, di educazione, di gestione delle differenze e di impegno per il cambiamento ad ogni livello.

I grossi squilibri di potere non sono gli unici punti di partenza per arrivare ad un conflitto, l'escalation potrebbe cominciare altrove. Ma il problema del potere e della giustizia va tenuto in conto in ogni riflessione sul conflitto e su come impegnarsi e reagire.

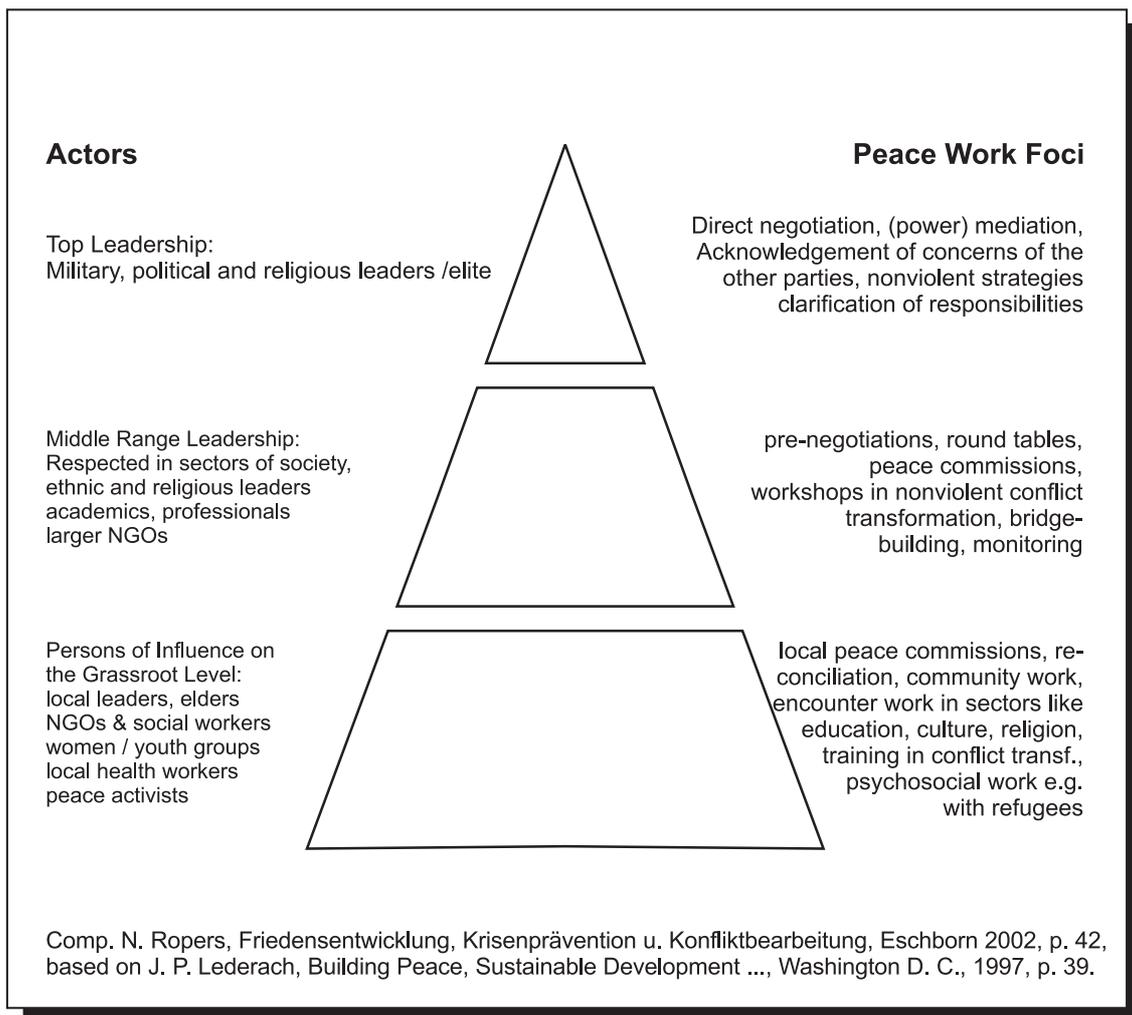
ESERCIZIO: LAVORARE CON LE FASI ED I PROCESSI

Obiettivi:	L'esercizio farà scoprire ai partecipanti le fasi ed i processi nei conflitti sociali che conoscono. Li renderà consapevoli delle loro priorità e ruolo nel conflitto e metterà ciò in relazione con il ruolo degli altri attori.
Tempo necessario:	90 minuti

Materiale:	Lavagna a fogli mobili, carta (sia cartoncini che fogli da affiggere) e pennarelli.
Svolgimento:	<p>Il formatore ha spiegato il concetto di trasformazione dei conflitti, incluso il diagramma “fasi e processi” sviluppato da Diana Francis.</p> <p>Fa riferimento anche la glossario in modo da chiarire i termini usati.</p> <p>Quindi si scelgono degli esempi di conflitti sociali che il gruppo conosce, in plenaria. Ogni conflitto è rappresentato da una frase e annotato sulla lavagna. Si evidenzia i conflitti che il gruppo “sente” particolarmente.</p> <p>Si formano dei sottogruppi intorno ai conflitti scelti. Ogni gruppo discute del conflitto per farsi un’idea condivisa. Quindi il gruppo riporta il caso nel diagramma secondo le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali fasi il conflitto ha attraversato? • In quale fase si trova adesso? Ci sono diversi segmenti del conflitto (sotto-conflitti) nelle varie fasi? • Quali attori sono impegnati e su quali processi e livelli del conflitto? • Dove posizionereste voi stessi e la vostra organizzazione? Dove potreste essere efficaci? • Come vi relazionate agli altri attori? Ci sono per caso altri attori che non stanno lavorando in maniera costruttiva, ovvero che non stanno lavorando per la trasformazione del conflitto? <p>Il gruppo disegna la sua analisi nel diagramma e la presenta in plenaria.</p> <p>Il formatore facilita la discussione sulla presentazione dei gruppi. Può essere utile fare le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vedete altri conflitti in questa situazione? Come influenzano le dinamiche? • Quali divisioni vedete all’interno dei sostenitori di ogni parte in conflitto? • Quali motivi hanno vi hanno portato a scegliere quell’azione? (accesso, valori, risorse, etc.) • Come avete tenuto conto degli squilibri di potere? <p>Alla fine il formatore sintetizza i principali punti emersi (metodo della visualizzazione).</p>
Note:	--

La Piramide – la trasformazione dei conflitti nei diversi livelli della società

John Paul Lederach ha sviluppato un approccio, più mirato alla comprensione degli attori coinvolti in un conflitto. Lo studioso propone una “analisi degli attori” basata sulla distinzione tra livelli di leadership in aree di conflitto, differenziando tra leadership di vertice, leadership intermedie, leadership di base. Egli suggerisce di individuare gli attori di pace potenziali o esistenti nella stessa griglia, e poi concentrarsi sulle relative strategie di intervento. Questo tipo di mappatura è particolarmente utile per gli attori che intervengono dall’esterno in quanto consente di trovare loro gli interlocutori all’interno del conflitto.



Leadership di vertice

A questo livello troviamo i leader nazionali facenti parte del governo, delle forze armate o dell'opposizione. Sono caratterizzati dalla loro considerevole, talvolta esclusiva, posizione di potere. E questo è un vantaggio per le negoziazioni. Ciò nondimeno, la loro enorme visibilità non consente loro di essere flessibili nelle negoziazioni senza correre il rischio di perdere la faccia e quindi il loro seguito.

Leadership intermedie

In questa fascia troviamo i leader di importanza solo nazionale e che hanno una grande visibilità e che per questo hanno accesso a entrambi gli altri livelli, il vertice e la base. Il loro potere non deriva dall'opinione pubblica ma dalle relazioni. Spesso queste relazioni vanno molto al di là del gruppo di sostenitori della singola parte in conflitto. Lederach attribuisce la massima importanza al livello intermedio, proprio perché è collegato con entrambi i livelli, di vertice e di base.

Leadership di base

A livello di base troviamo, invece, i leader di importanza locale. Questi attori sono più vicini alla vita quotidiana del conflitto. E spesso sono direttamente interessati dalle conseguenze del conflitto, per esempio riguardo alla sicurezza, le risorse per far fronte ai bisogni primari, etc. Le comunità locali sono spesso spaccate da ostilità e risentimento. A questo livello il conflitto è vissuto sulla propria pelle. I leader locali vivono e lavorano direttamente a contatto con la popolazione e quindi

capiscono bene la loro situazione e il loro punto di vista. D'altra parte la loro visione d'insieme e la loro capacità decisionale è molto limitata.

Tutti e tre i livelli di leadership sono essenziali in una società per trasformare un conflitto per cui devono essere integrati nella strategia. Per ogni livello di leadership ci sono a disposizione differenti set di strumenti e metodi. Da questa analisi derivano, generalmente, tre diverse conseguenze sul piano strategico.

Attività a livello di vertice:

- Azioni di intermediazione tra le parti – prima e durante il conflitto
- Lavorare internazionalmente per ottenere un cessate il fuoco (nel caso di conflitti violenti), *Peacekeeping* o altre misure politiche – prima, durante e dopo
- Dare input ai negoziati ad alto livello – prima, durante e dopo
- Dialogo inter-religioso e inter-etnico – prima, durante e dopo

Attività a livello intermedio potrebbero essere quelle azioni da svolgere in parallelo ai formali processi di comunicazione e negoziazione che servono a costruire il dialogo e la fiducia tra le parti e ad incoraggiare nuove relazioni dopo il conflitto. In questo modo possono informare e contribuire alle iniziative a livello formale.

- Organizzare laboratori di *conflict resolution e problem solving* – prima, durante e dopo un conflitto violento
- Lavoro di riconciliazione, ivi comprese commissioni di pace – prima, durante e dopo
- Azioni di intermediazione tra le parti – prima e durante il conflitto
- Lavoro di comunicazione e con i media – prima, durante e dopo
- Network di supporto agli attivisti per la pace – prima, durante e dopo
- Dialogo inter-religioso e inter-etnico – prima, durante e dopo
- Formazione alla Risoluzione dei conflitti e alla riduzione dei pregiudizi – prima, durante e dopo

Attività a livello di base potrebbero essere quelle che cercano di incoraggiare le interazioni e la mutua comprensione tra comunità ostili, presa di coscienza e capacitazione all'interno delle singole comunità, così come possono avere un ruolo importante la cooperazione allo sviluppo, l'assistenza umanitaria e la ricostruzione post-conflitto.

- Lavorare sulla risoluzione dei conflitti e sulla riduzione del pregiudizio – prima, durante e dopo un conflitto violento
- Educazione ai diritti umani – prima, durante e dopo
- Sostenere e formare alla nonviolenza – prima, durante e dopo
- Supporto alle persone affette da traumi psico-sociali e *post-war* – durante e dopo
- Riconciliazione, incluse commissioni locali di pace – prima e dopo
- Ricostruire le infrastrutture – dopo
- Rafforzare o ricostruire l'economia e l'agricoltura di base – prima e dopo
- Smobilitare e reintegrare i soldati – durante e dopo
- Integrare la popolazione sfollata e i rifugiati – durante e dopo
- Educazione alla pace per i bambini e i giovani – prima, durante e dopo
- Assistenza di emergenza – durante e immediatamente dopo
- Supporto a, o *networking* con, altre organizzazioni locali di *peacebuilding* – prima, durante e dopo
- Dialogo inter-religioso e inter-etnico – prima, durante e dopo

Questa è una possibile strategia di trasformazione del conflitto che tende a collegare tra loro diverse dimensioni sociali, in questo senso stimola il capacity building sia verticale che orizzontale. Integrando le capacità verticali ed orizzontali, è più facile cambiare i conflitti sociali.

ESERCIZIO: APPLICAZIONE DELLA PIRAMIDE DELLA TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI

Obiettivi:

I partecipanti si esercitano ad usare la Piramide della trasformazione dei conflitti di Lederach come strumento analitico.

	<p>Lo strumento aiuterà ad identificare i decision-makers e le figure chiave ai vari livelli del conflitto, a verificare se il proprio ruolo o la propria strategia include o no il maggior numero di livelli, ricercare appropriate strategie allo scopo di influenzare i vari livelli, e identificare partner potenziali per la cooperazione ai vari livelli.</p>
Tempo necessario:	90 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, cartoncini, puntine e bacheca, pennarelli
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega lo scopo dell'esercizio e gli obiettivi dello strumento.</p> <p>La Piramide della Trasformazione dei Conflitti come strumento analitico aiuta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificare i <i>decision-makers</i> e le figure chiave ai vari livelli del conflitto • esaminare il proprio lavoro e la propria strategia per determinare se include il maggior numero possibile di livelli • identificare le strategie appropriate per influenzare i vari livelli • identificare i partner potenziali per cooperare ai vari livelli <p>Il formatore conduce la discussione su un conflitto prescelto dal gruppo (ad esempio usando uno dei casi della precedente presentazione). Visualizza la discussione, sintetizza, etc. usando la struttura della piramide di Lederach.</p> <p>Per svolgere l'analisi con la piramide di Lederach, gli attori più importanti per ogni livello devono essere identificati. Le relazioni e i conflitti tra questi attori e tra attori di differenti livelli vanno mostrate, ad esempio con l'aiuto di linee, frecce, linee tratteggiate o a zigzag.</p> <p>Questi potrebbero essere le fasi della discussione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare i livelli ai quali il conflitto ha luogo • Inserire le organizzazioni, le istituzioni e i singoli, di maggiore importanza ad ogni livello • Discutere le relazioni tra gli attori dentro e tra i livelli • Inserire la propria organizzazione nel livello corrispondente, descrivere le relazioni esistenti tra l'organizzazione e gli altri livelli e identificare le relazioni che ancora devono essere stabilite • Identificare i metodi e le tecniche usate ad ogni livello • Discutere quale contributo la voi o la vostra organizzazione potrebbe dare, e con quali metodi <p>Se ci sono partecipanti di diverse organizzazioni, la discussione potrebbe portare a interessanti conclusioni su dove conviene cooperare o su quali azioni comuni sarebbero utili alla trasformazione dei conflitti.</p> <p>Per concludere il formatore sintetizza i risultati.</p>
Note:	<p>Può anche essere utile descrivere ogni parte in conflitto con una propria piramide e confrontarle tra loro, e poi usare questa come base per elaborare ulteriori relazioni e connessioni.</p> <p>Il formatore può anche fare riferimento alle domande chiave della conflict analysis per stimolare i partecipanti e evidenziare i passaggi cruciali.</p> <p>Un'altra variante è quella di svolgere questo esercizio in piccoli gruppi su casi individuali.</p>

Tipi di trasformazione dei conflitti

La trasformazione dei conflitti può essere vista come un processo catalizzatore. Ciò nondimeno, si può rivolgere a più categorie sociali. La seguente classificazione può dare un'idea.

La trasformazione del contesto si riferisce ai cambiamenti nel contesto in cui il conflitto si sviluppa e che possono modificare radicalmente la percezione della situazione di ciascuna delle parti, così come le loro motivazioni. Un esempio evidente è l'impatto che fine della Guerra Fredda ha avuto sui conflitti regionali.

La trasformazione strutturale si riferisce, invece, ai cambiamenti nella struttura di base del conflitto, che riguarda gli attori, i loro problemi, gli obiettivi e le relazioni inconciliabili, oppure la società, l'economia o lo stato in cui il conflitto è radicato. I conflitti asimmetrici non possono essere trasformati, ad esempio, senza prima modificare lo squilibrio e le relazioni negative che sono alla base. Poiché questi cambiamenti sono lenti e gradualmente, attori interni ed esterni possono sostenerli lungo il cammino. Per esempio, il movimento della "Black Consciousness" prese coscienza del potere della povera gente nelle città del Sud Africa, e contemporaneamente il Movimento Anti-Apartheid spingeva i risparmiatori a dis-investire dalle imprese straniere molto prima della fine del regime di apartheid.

La trasformazione degli attori si riferisce alla decisione di una parte degli attori di cambiare i propri obiettivi o modificare il proprio approccio generale al conflitto. Prevede anche la decisione di ricercare la pace o di iniziare un processo di pace. Include anche cambi di leadership, spesso fondamentali per garantire la trasformazione del conflitto. Sono compresi anche cambiamenti nella situazione dei sostenitori e dei supporter dei rispettivi leader politici. Questo apre una serie di prospettive riguardo ad un tipo particolare di lavoro di trasformazione del conflitto, dal momento che chi si trova dentro un partito, per apportare un cambiamento nella posizione del partito, spesso tenta di assumere un ruolo importante nel processo di pace, e può avere più influenza di un attore esterno.

La trasformazione dei problemi concerne la riformulazione delle posizioni che le parti considerano centrali nel conflitto ma anche il modo in cui le parti cambiano le loro posizioni per raggiungere un compromesso o una soluzione. Un buon esempio di trasformazione del problema è la decisione dell'*Unionist Party* in Irlanda del Nord di accettare di slegare la questione della commissione da quella della convocazione della *Northern Ireland Assembly*. Fare progressi sull'oggetto del contendere è sempre tortuoso, lento e doloroso, e ovviamente le cose importanti sono di per sé controverse.

I cambiamenti personali nella mente e nel cuore dei leader e dei piccoli gruppi con potere decisionale nei momenti critici possono essere cruciali. Alcuni attori esterni cercano di raggiungere questi leader e lavorare per un loro cambiamento personale direttamente. Gesti conciliatori dei leader, che esprimono cambiamento personale, possono giocare un ruolo importante in questo contesto. Questi cinque tipi di trasformazione possono essere facilmente posti in relazione ai livelli del conflitto identificati poc'anzi. La trasformazione del contesto solitamente si verifica dentro il livello globale o regionale. La trasformazione strutturale solitamente avviene al livello di stato/società. La trasformazione degli attori e dei problemi ha luogo a livello delle parti in conflitto e delle élite. La trasformazione personale richiede competenze individuali.

I tipi di trasformazione possono anche essere connessi ai diversi segmenti del conflitto. La trasformazione del contesto, strutturale e dei problemi ha effetto sul contesto e sulle contraddizioni al centro del conflitto. La trasformazione degli attori e personale ha effetto soprattutto sulle abitudini e sulla memoria, sul comportamento e sulle relazioni. Queste, a loro volta, naturalmente sono correlate.

Infine, questi differenti tipi di trasformazione si collegano alle fasi del conflitto e al ritmo dell'intervento. I cambiamenti di contesto e strutturali tendono a realizzarsi sul lungo raggio, e hanno effetto sulla composizione del conflitto; gli altri tipi di trasformazione avvengono più rapidamente e

conseguentemente, come parte delle dinamiche del conflitto. La sequenza dei cambiamenti varia ad ogni processo di pace a seconda della logica della situazione. Solo nei conflitti molto semplici la trasformazione è un processo rapido ed immediato.

ESERCIZIO - DISCUSSIONE: I DIVERSI TIPI DI TRASFORMAZIONE DEL CONFLITTO E LORO CONSEGUENZE

Obiettivi:	L'esercizio farà conoscere ai partecipanti i differenti tipi di trasformazione del conflitto. Prenderanno coscienza della esperienza personale che hanno già fatto o che faranno nel loro lavoro di trasformazione dei conflitti.														
Tempo necessario:	90 minuti														
Materiale:	Lavagna, carta e pennarelli														
Svolgimento:	<p>L'esercizio comincia con l'introduzione dei differenti tipi di trasformazione del conflitto.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Tipi di trasformazione del conflitto</th> </tr> <tr> <th>Tipi</th> <th>Esempi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trasformazione del contesto</td> <td>Cambiamento nel contesto regionale od internazionale</td> </tr> <tr> <td>Trasformazione strutturale</td> <td>Cambiamento da una relazione asimmetrica ad una simmetrica Cambiamento nelle strutture di potere Cambiamento nelle fonti di violenza</td> </tr> <tr> <td>Trasformazione degli attori</td> <td>Cambiamento di leadership Cambiamento di obiettivi Cambiamento interno alle parti Cambiamento nei sostenitori delle parti Cambiamento degli attori</td> </tr> <tr> <td>Trasformazione dei problemi</td> <td>Trascendenza dei problemi Compromesso costruttivo Cambiamento dei problemi Scollegamento o collegamento di problemi</td> </tr> <tr> <td>Trasformazione personale</td> <td>Cambio di of prospettive Cambio di cuore Cambio di volontà Gesti di conciliazione</td> </tr> </tbody> </table> <p>Devono tenere in conto le interdipendenze tra i livelli.</p> <p>Nella trasformazione dei conflitti molte forme di interdipendenza devono essere considerate. Conflitti etnici, regionali, religiosi coinvolgono una larga ed intricata rete di parti ed attori. Così la trasformazione di conflitti sociali o politici di lunga durata deve avvenire ai vari livelli della società, e anche coinvolgendo una vasta gamma di attori. Possono lavorare insieme in maniera molto efficace.</p> <p>Il formatore stimola l'esperienza dei partecipanti, che si possono dividere in gruppi spontanei.</p>	Tipi di trasformazione del conflitto		Tipi	Esempi	Trasformazione del contesto	Cambiamento nel contesto regionale od internazionale	Trasformazione strutturale	Cambiamento da una relazione asimmetrica ad una simmetrica Cambiamento nelle strutture di potere Cambiamento nelle fonti di violenza	Trasformazione degli attori	Cambiamento di leadership Cambiamento di obiettivi Cambiamento interno alle parti Cambiamento nei sostenitori delle parti Cambiamento degli attori	Trasformazione dei problemi	Trascendenza dei problemi Compromesso costruttivo Cambiamento dei problemi Scollegamento o collegamento di problemi	Trasformazione personale	Cambio di of prospettive Cambio di cuore Cambio di volontà Gesti di conciliazione
Tipi di trasformazione del conflitto															
Tipi	Esempi														
Trasformazione del contesto	Cambiamento nel contesto regionale od internazionale														
Trasformazione strutturale	Cambiamento da una relazione asimmetrica ad una simmetrica Cambiamento nelle strutture di potere Cambiamento nelle fonti di violenza														
Trasformazione degli attori	Cambiamento di leadership Cambiamento di obiettivi Cambiamento interno alle parti Cambiamento nei sostenitori delle parti Cambiamento degli attori														
Trasformazione dei problemi	Trascendenza dei problemi Compromesso costruttivo Cambiamento dei problemi Scollegamento o collegamento di problemi														
Trasformazione personale	Cambio di of prospettive Cambio di cuore Cambio di volontà Gesti di conciliazione														

	<p>La complessità della trasformazione dei conflitti solleva domande personali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Come mi relaziono alla complessità del conflitto? • Dove trovo la forza di affrontare ritardi, frustrazioni, piccoli progressi in tanto tempo? • Quali processi voglio incoraggiare e quali trovo ingiusti? <p>Il formatore raccoglie le domande e i commenti come questi dal gruppo. I dilemmi vengono identificati e discussi.</p>
Note:	--

5

CAPITOLO CINQUE:

PROGETTARE GLI INTERVENTI

INTRODUZIONE

Questo capitolo presenta una varietà di riflessioni e principi che dovrebbero essere presi in considerazione quando si voglia progettare azioni di trasformazione dei conflitti. Partendo da un sincero impegno per la pace la trasformazione dei conflitti aumenta la possibilità che l'intervento diminuisca la sofferenza e, alla fine, faciliti effettivi processi che porteranno ad una trasformazione costruttiva del conflitto. Per questo, bisogna tener presente alcuni principi prima di porre in atto le azioni. Questo capitolo introduce alcuni standard.

Fare scelte e progettare la trasformazione dei conflitti

Ruolo degli attori

La maggior parte di coloro che lavorano sui conflitti provengono dall'interno, sono quindi persone che lavorano nel loro stesso ambiente, spesso abbandonato dalle istituzioni e dagli esperti di trasformazione dei conflitti. Pertanto la responsabilità di creare un processo che porti dalla situazione di difficoltà ad una costruttiva ricade maggiormente, nelle prime fasi, sulle parti in conflitto. Non è scontato che l'intervento dall'esterno sia benvenuto. Chi dà agli attori esterni il diritto di occuparsi dei loro affari; ci saranno dei buoni motivi per coinvolgersi in un conflitto altrui? Le terze parti non dovrebbero intervenire se il conflitto e le possibili soluzioni sono concepite come proprietà delle parti in conflitto, soprattutto se non sono capaci di capire l'originalità del conflitto e se pretendono di entrare in esso con una loro agenda predefinita.

Ciononostante, le terze parti spesso giocano un ruolo positivo e fondamentale. Senza terze parti (individui o organizzazioni), che offrono risorse e competenze, molte iniziative non potrebbero essere implementate efficacemente. Le terze parti possono intervenire se:

- viene loro richiesto
- se le parti in conflitto non sono capaci di trasformare il conflitto, quindi per evitare violenze o mantenere la violenza sotto controllo
- o se le parti non sono capaci di gestire la ricostruzione post-conflitto

L'elemento chiave per le terze parti è vedere il proprio ruolo come a sostegno delle parti coinvolte, assicurandosi che le stesse parti siano il veicolo principale di cambiamento.

La scelta dell'azione dipende da molti fattori che vanno dalle capacità e dai valori o convinzioni all'accesso alle risorse fino alle parti in conflitto stesse. Ogni ruolo contiene una varietà di tecniche che possono essere utilizzate. Quali tecniche si scelgono dipenderà dall'analisi e dal monitoraggio della situazione nonché dalle aspettative rispetto ai risultati dell'azione.

Diana Francis suggerisce lo schema seguente.

I. Fase iniziale (dal conflitto latente fino alla formazione dei gruppi e allo sviluppo di una strategia)	
Ruolo partigiano delle <i>Parti in conflitto</i>	attivisti, educatori, difensori del proprio gruppo presso altri centri di potere e gruppi d'opposizione, mediatori (lavoro di <i>networking</i> e di supporto grazie a potenziali contatti).
Ruolo semi-partigiano delle <i>Parti in conflitto</i>	Mediatori (oltre le frontiere), educatori
Ruolo partigiano della <i>Terza Parte</i>	Agenti di coscientizzazione, risorse (finanze, informazioni), attivisti della solidarietà, costruttori di solidarietà, difensori con l'opposizione

Ruolo non-partigiano della <i>Terza Parte</i>	Mediatori, educatori, difensori dei diritti umani, osservatori
II. Fase del confronto (conflitto esplicito)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ruoli simili alla Fase iniziale • L'importanza dei ruoli individuali può cambiare, aumenta quella dei ruoli di confronto con l'altra parte 	
III. Fase della risoluzione del conflitto (preparazione del dialogo, negoziazione, fino alla ricomposizione del conflitto)	
Ruolo partigiano delle <i>Parti in conflitto</i>	Difensori, persone impegnate nel dialogo pre-negoziazione, negoziatori
Ruolo semi-partigiano delle <i>Parti in conflitto</i>	Mediatori per il dialogo, sostenitori della risoluzione, attivisti della solidarietà, attivisti per la risoluzione, sostenitori/partecipanti in processi di <i>problem solving</i> cooperativo
Ruolo partigiano della <i>Terza Parte</i>	(Questi ruoli non hanno più importanza in questa fase in quanto le parti stesse assumono la responsabilità del proprio futuro)
Ruolo non-partigiano della <i>Terza Parte</i>	sostenitori della risoluzione, sostenitori dei processi, mediatori, osservatori, facilitatori dei processi di riconciliazione
IV. Fase della ricostruzione (dopo la ricomposizione del conflitto, dopo la fine delle violenze)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ruoli simili alla fase della risoluzione • L'importanza dei ruoli individuali può cambiare, aumenta quella dei ruoli cooperativi 	

Il ruolo semi-partigiano delle parti in conflitto è di fondamentale importanza, esse, infatti, sono partigiane per definizione. Comunque, alcuni attori all'interno di quel gruppo sociale o politico potrebbe assumere un atteggiamento improntato al processo piuttosto che alle rivendicazioni. Questi atteggiamenti sono definiti "semi-partigiani".

ESERCIZIO: DEFINIRE IL PROPRIO RUOLO NELLA TRASFORMAZIONE DEL CONFLITTO

Obiettivi:	L'esercizio renderà i partecipanti consapevoli dei problemi da chiarire per poter assumere un ruolo costruttivo all'interno di un conflitto. Impareranno ad applicare la teoria delle fasi e dei ruoli in situazioni concrete di conflitto.
Tempo necessario:	90 minuti
Materiale:	Cartelloni, pennarelli

<p>Svolgimento:</p>	<p>In plenaria, il formatore raccoglie i casi di conflitti sociali e politici noti al gruppo, e li visualizza. Si formano delle coppie a seconda dei casi di interesse.</p> <p>Il formatore evidenzia la differenza tra i termini “partigiano” e “non partigiano” (secondo Diana Francis). Può essere molto utile preparare prima un cartellone con lo schema temporale.</p> <p>Viene distribuito un questionario e ogni partecipante ne riceve una copia:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>1. Quali aspetti della situazione generale voglio affrontare? Quale livello del conflitto? Locale o nazionale? Politico, sociale, organizzativo o domestico?</p> <p>2. A quale fase è arrivato?</p> <p>3. In che modo mi devo coinvolgere? In maniera diretta o indiretta? Avrò la “pace” come obiettivo esplicito, o mi rivolgo a qualcos’altro, come l’aiuto economico, l’educazione o l’aiuto umanitario? Avrò il ruolo di educatore/formatore o agirò direttamente?</p> <p>4. Che tipo di ruolo avrò: partigiano, semi-partigiano o non-partigiano? Io sono interno o esterno al conflitto? Posso giovare meglio il ruolo di difensore, mediatore o osservatore?</p> <p>5. A che livello dovrei lavorare? Con che tipo di persone? A livello di base, intermedio – persone con una certa influenza – o con le leadership di vertice?</p> <p>Alcune considerazioni per rispondere a queste domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le necessità della situazione. • Le motivazioni, le convinzioni, i valori delle persone. • Le competenze, capacità, risorse ed influenza delle persone. • La relazione delle persone con il conflitto (ad esempio gli interessi) </div> <p>Ogni partecipante riflette individualmente, con l’aiuto del questionario, sul proprio ruolo costruttivo che intenderebbe assumere nel conflitto prescelto. Poi ne discutono in coppia. Durante la conversazione si possono anche mettere in discussione le scelte fatte.</p> <p>I risultati delle coppie, nonché i punti principali della discussione che ne è seguita, vengono presentati in plenaria.</p> <p>Il formatore può rendersi conto se e dove la teoria sui ruoli nella trasformazione dei conflitti non è stata spiegata chiaramente.</p>
<p>Note:</p>	<p>Il formatore può sottolineare l’importanza di scelte ben ponderate prima di intervenire in un conflitto. Chi non conosce bene se stesso non può essere di grande aiuto agli altri. Al contrario, può mal interpretare la situazione a causa della propria mancanza di chiarezza. Per cui, il <i>feedback</i> sulle scelte delle azioni fatte da una terza parte è uno strumento importante tra colleghi.</p> <p>Riguardo alle dimensioni del gruppo, si possono formare anche dei sottogruppi a seconda dei diversi interessi.</p>

Criteria e Mandati

Fin dall’inizio gli attori dovrebbero avere chiaro il proprio ruolo nel processo di trasformazione.

Inoltre, le terze parti dovrebbero conoscere a quali criteri le loro azioni sono ispirate. Lo studioso statunitense Paul Wehr ha proposto un set di criteri per l'intervento:

- **Accessibilità:** Si ha sufficiente credibilità per entrare nel conflitto?
- **Trattabilità:** Dati il tempo, le energie, le competenze e i fondi a disposizione della terza parte, il conflitto presenta qualche possibilità di successo?
- **Divisibilità:** È possibile intervenire solo in una parte del conflitto più gestibile?
- **Tempistica:** È troppo presto o troppo tardi? Le parti stanno "soffrendo troppo" per accettare un intervento esterno? O è già troppo tardi?
- **Alternative:** Il non-intervenire è più rischioso dell'intervenire in termini di benessere delle parti in conflitto e di altri?

Prima che gli operatori cerchino di sviluppare una strategia di trasformazione del conflitto, dovrebbero verificare con attenzione cosa c'è dietro la propria volontà o necessità di intervenire. Quando una terza parte non ha una chiara idea delle proprie motivazioni, solitamente corre il rischio che il proprio intervento sia determinato dal mercato degli aiuti, piuttosto che dalle richieste delle parti e dalle loro reali necessità. Le terze parti devono essere chiare e trasparenti circa il loro mandato.

Il mandato può includere informazioni tipo:

- Quale ruolo costruttivo assume?
- Che periodo di tempo sarà coinvolta?
- Da dove viene il diritto ad intervenire (da una richiesta di una delle parti o da tutte le parti, incarico legale, mancanza di standard generalmente accettati come diritti umani..., etc.)?
- Quale sarà la questione o il segmento del conflitto su cui focalizzare l'attenzione?
- Altre informazioni relative al ruolo, ai metodi, alle relazioni

ESERCIZIO: CRITERI PER L'INTERVENTO

Obiettivi:	L'esercizio renderà i partecipanti consapevoli dei differenti interventi, del mandato e della credibilità di chi interviene.										
Tempo necessario:	45 minuti										
Materiale:	Cartoncino, pennarelli, puntine e supporto										
Svolgimento:	<p>Il formatore fornisce ai partecipanti un mandato e alcuni elementi di credibilità degli operatori. Dopo aver letto, se non ci sono domande di chiarimento, si procede.</p> <p>Il formatore prepara questo schema sulla lavagna:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>conflitto</td> <td>operatore</td> <td>mandato</td> <td>credibilità</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>Si fa un esempio (il conflitto è tra una comunità e un proprietario terriero circa un terreno – l'intervento è operato dalle Istituzioni – Il mandato viene dalla richiesta di arbitrato delle parti – la credibilità deriva dalla provata competenza).</p> <p>Il formatore raccoglie dal gruppo alcuni esempi concreti (la scala può essere dal livello interpersonale a quello internazionale). In ogni caso si sceglie un operatore. Quindi si risponde a queste domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Che mandata hanno ricevuto gli operatori? E da dove deriva? • Come verificheresti la credibilità di cui godono presso le parti in conflitto? 			conflitto	operatore	mandato	credibilità				
conflitto	operatore	mandato	credibilità								

	<p>I punti vengono visualizzati. Il formatore può formare gruppi spontanei per stimolare la discussione.</p> <p>Alla fine si sintetizzano le principali difficoltà e conclusioni.</p>
Note:	<p>L'esercizio può costituire l'occasione per discutere dei seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In che tipo di situazione è meglio non intervenire proprio? • La credibilità deve essere guadagnata prima dell'intervento? • Come mantenere la credibilità durante l'intervento? • Quali principi della trasformazione dei conflitti sono fondamentali? <p>Gli attori che intervengono devono trasformare il loro punto di vista in obiettivi operativi e raggiungibili che costituiscono la base per sviluppare una strategia d'intervento. Gli obiettivi vengono chiariti attraverso l'analisi delle capacità e dei limiti di chi interviene, dei valori e degli interessi, applicati ai problemi e bisogni della trasformazione. Mentre gli obiettivi devono essere chiari, le strategie impiegate per raggiungere questi obiettivi possono variare ed essere adattate o modificate durante il processo di trasformazione.</p>

Sviluppare modalità d'intervento

I conflitti non sono intrinsecamente irrisolvibili. Ci sono molti modi sia per le parti in conflitto che per le terze parti di prevenire, limitare, o trasformare il conflitto. Non esiste un approccio che vada bene per ogni situazione; certe politiche sono efficaci in alcune circostanze ma non in altre.

Gli sforzi per ridurre e trasformare un conflitto non sono sempre vincenti, anzi sono rischiosi e talvolta controproducenti. E anche se la cautela di fronte a questi rischi sia altamente consigliabile, va detto che un approccio indeciso e timoroso potrebbe contribuire al fallimento dell'intervento. Certamente, per attuare le politiche fin qui discusse, è necessario avere giudizio e capacità di progettare. Inoltre, una buona comprensione dei singoli casi, insieme a un'attenta mappatura di tutte le opzioni disponibili, aiuta a definire quali politiche ed azioni, e in quale misura, potrebbero essere le più efficaci.

L'identificazione delle alternative è un passo essenziale nel processo di risoluzione di ogni conflitto, anche quelle situazioni che sembrano essere irrisolvibili. In un processo di risoluzione del conflitto, una volta che le parti abbiano identificato le questioni da risolvere, dovrebbero sistematicamente elencare TUTTE le alternative possibili per raggiungere i loro obiettivi. Le parti dovrebbero includere anche le opzioni che normalmente non sceglierebbero, in quanto potrebbero ritornare ad essere compatibili con quelle della controparte. È importante identificare le alternative in ogni fase del conflitto. Per esempio, all'inizio del conflitto, le parti devono decidere se impegnarsi o disimpegnarsi. Se decidono di impegnarsi, devono anche decidere la loro strategia e la loro tattica e quali sono i loro obiettivi.

Alcuni conflitti richiedono l'intervento esterno per essere trasformati costruttivamente o risolti. L'intervento può assumere varie forme, ed essere formale ed informale. Forse la forma più conosciuta di intervento è la mediazione, in cui una terza parte neutrale (che potrebbe essere un individuo, un gruppo, un'organizzazione, o anche un paese) cerca di aiutare le parti in conflitto ad smussare le loro differenze in una maniera accettabile per entrambi. A differenza degli arbitri o giudici, i mediatori non hanno alcun potere di imporre una soluzione. Invece, possono aiutare le parti a chiarire i loro rispettivi interessi e bisogni, e le alternative, sforzandosi di trovare una soluzione negoziata. Solitamente trovare una simile soluzione è estremamente lungo e difficile. In quei conflitti che non hanno raggiunto una soluzione per molti mesi o anche anni, molte questioni interrelate devono essere discusse e risolte, spesso da un gran numero di soggetti. Per questa ragione, una mediazione efficace, quando possibile, rimane una sfida significativa.

Altri processi di intervento sono:

- Valutazione del conflitto - in cui una terza parte interviene su richiesta di una o tutte le parti per valutare la situazione, ed esprimere raccomandazioni su come procedere.
- Facilitazione - in cui una terza parte interviene ad aiutare a migliorare la comunicazione tra le parti, ad aiutarli ad esaminare e risolvere il problema, e aiutarli a prendere delle decisioni.
- Educazione - in cui si insegna ad una o ad entrambe le parti una nuova o diversa valutazione del conflitto, ma anche competenze di comunicazione, negoziazione, o gestione dei conflitti.
- Dialogo - in cui un facilitatore discute con le parti le questioni oggetto del contendere in maniera costruttiva e non oppositiva. Sebbene gli approcci usati varino considerevolmente, molti facilitatori si concentrano sul creare spazi protetti per un'indagine approfondita. L'obiettivo è solitamente aumentare la reciproca comprensione, non trovare una soluzione definitiva.
- Costruzione del consenso - in cui molte parti lavorano insieme al mediatore per raggiungere un accordo accettabile per tutti ad una disputa multi multilaterale complessa.
- Laboratori di *problem solving* – un processo informale in cui le parti si confrontano con esterni (che vogliono conoscere il conflitto) per identificare le cause profonde e i bisogni del conflitto e usare un approccio analitico per trovare potenziali soluzioni.
- Arbitrato - in cui una parte neutrale ascolta gli argomenti delle parti, e prende una decisione vincolante per risolvere il conflitto.
- Sentenza - in cui la disputa è sottomessa al giudizio della Corte che emette un verdetto vincolante.
- Testimonianza - in cui le persone entrano nel conflitto e semplicemente osservano quello che succede e lo testimoniano all'esterno. Può servire a richiamare l'attenzione su grandi ingiustizie o violazioni di diritti umani, rendendo meno conveniente agire in tale maniera.
- *Peacekeeper*, chi prende posizione tra le parti in conflitto per separarle fisicamente.
- *Peacebuilder*, (operatori di pace) chi interviene in un conflitto, solitamente dopo che le violenze sono cessate, per cercare di aiutare le parti a ricostruire le loro vite e le loro relazioni. Il fine ultimo è la riconciliazione e la normalizzazione delle relazioni.

ESERCIZIO: ROLE PLAY – PREPARARE LE MODALITÀ DI INTERVENTO IN UN CONFLITTO

Obiettivi:	L'esercizio permetterà ai partecipanti di esercitarsi nel progettare interventi ed applicare la teoria circa le fasi ed i ruoli. Eserciteranno anche le competenze comunicative.
Tempo necessario:	3 ore
Materiale:	Lavagna, pennarelli, cartoncini, bacheca, (facoltativo: articoli di giornale)
Svolgimento:	<p>Il formatore fornisce ai partecipanti uno scenario di conflitto, comprese le informazioni sul contesto.</p> <p><i>Ruoli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un rappresentante del governo provvisorio di ATONIA, Mr. John Chrebra • Mr. Hessa Nistrow, membro dell'opposizione • "Generale Longago" ex comandante delle forze locali • Mrs. Helana Nistrow, Commentatrice di ATONIA TV • Gruppi di sostenitori • Osservatori <p>Gli attori che hanno scelto di interpretare i locali si preparano individualmente ad interpretare il loro ruolo.</p> <p>Si formano quattro coppie. Sono gruppi di consiglieri che dovranno suggerire come intervenire.</p>

	<p>Gli osservatori riporteranno le loro osservazioni alla fine del role-play.</p> <p>Dopo la preparazione, il formatore situa gli attori locali in stanze differenti (o in angoli diversi di una grande sala) di modo che non si sentano. Gli osservatori sono seduti vicino agli attori, ma a distanza tale da non disturbare.</p> <p>Il gioco inizia con i consulenti che vanno dagli attori. Essendo quattro gruppi, possono parlare contemporaneamente ciascuno con un attore.</p> <p>Ogni gruppo di consulenti incontra a turno gli attori separatamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spiega il tuo ruolo e background • Ascolta gli attori e tra le informazioni di cui hai bisogno • Valuta le informazioni in modo da dare suggerimenti per l'intervento • Torna da ogni attore e consiglia l'alternativa che ritieni più appropriata, spiega le tue motivazioni • Dopo aver finito, prepara una breve descrizione per la plenaria indicando cosa è andato bene, cosa è stato difficile e quali sono le possibilità di intervento a supporto di una trasformazione nonviolenta del conflitto. <p>Gli osservatori e gli attori si incontrano, discutono circa la loro esperienza con i consulenti e sintetizzano le loro osservazioni per riportarle in plenaria.</p> <p>In plenaria si leggono i <i>report</i>. Il formatore sintetizza le conclusioni sull'esperienza dell'intervista e le visualizza.</p> <p>Quindi la plenaria osserva le alternative proposte per l'intervento e sviluppa una strategia per trasformare in maniera nonviolenta il conflitto.</p>
<p>Note:</p>	<p>In alternativa, il formatore può suggerire un caso tratto da un giornale attuale. I partecipanti interpretano alcuni dei personaggi reali.</p> <p>Il formatore può sviluppare – o tirar fuori dal gruppo – casi simili da usare nei <i>role-play</i>. Se il gruppo lavora su un caso specifico, lo stesso <i>role-play</i> può servire a preparare un'azione.</p>

SCENARIO DEL ROLE-PLAY: ATONIA

Il paese di ATONIA esce da dieci anni di guerra civile. ATONIA è un paese senza sbocco al mare di 45 milioni di abitanti. Le principali attività economiche sono l'agricoltura e le miniere. L'export include rame e lana. Per decenni tre diversi gruppi hanno lottato per il controllo del governo e delle risorse naturali. Finalmente è stato firmato un "Accordo di Pace Generale" dal Governo in carica e da tutti i gruppi ribelli. Il punto più importante dell'accordo comprende l'armistizio, il ritiro dei gruppi in specifiche regioni e la preparazione di elezioni generali sotto la supervisione della comunità internazionale. Tutte le parti, così come i rappresentanti dell'opposizione non armata e della società civile – almeno a parole – hanno ribadito il loro impegno per la pace e la cooperazione con un governo provvisorio. L'accordo è stato salutato con favore dai diplomatici e dagli osservatori internazionali. Alcuni osservatori più critici, invece, hanno parlato di una fragile tregua tra i "signori della guerra" con il rischio di una re-escalation dovuta alla mancanza di interessi comuni e dalle ambizioni dei firmatari.

Due settimane fa sono scoppiate delle sommosse nella capitale di ATONIA. Sono state provocate da alcuni poliziotti che non hanno ricevuto lo stipendio da parecchie settimane. Negozi e magazzini sono stati saccheggianti; alcuni edifici e auto intorno alla piazza principale stanno

ancora bruciando. Il numero dei feriti e di morti non è ancora chiaro. Alla fine i militari sono intervenuti per fermare la rivolta.

Ruolo A: Il Vice Presidente Mr. John Chrebra

ATONIA un debole governo provvisorio con scarso sostegno al di fuori della capitale. Questo è un dato storico. Il governo è legittimato dalle elezioni, che però sono state caratterizzate da un elevato astensionismo. Il governo è riconosciuto internazionalmente. I frequenti scandali in cui i funzionari governativi sono coinvolti e accusati di corruzione dalla stampa internazionale sono presi da alcuni come la prova che ATONIA deve ancora fare molta strada prima di raggiungere la stabilità. Altri ne approfittano per dire che la legalità comincia ad esserci. Nessuno, dicono, può abusare della posizione di potere senza rischiare di essere punito e disprezzato. Il governo mantiene un esercito di circa 11.000 soldati in servizio attivo.

La comunità internazionale dichiara il suo sostegno ad una pace sostenibile sulla base di un governo democratico ma manca la coerenza e la volontà politica per imporre i necessari cambiamenti radicali nelle strutture sociali, politiche e economiche.

John Chrebra:

67 anni, sposato, 4 figli, 6 nipoti. Laureato in legge ma non ha mai praticato. È stato impegnato tutta la vita in politica. Secondo lo Statuto di ATONIA, lui mantiene la posizione quasi più potente nel paese. Ma la realtà dei fatti ha fatto calare la sua influenza. Il suo potere deriva dall'esperienza e dalla rete di amicizie e di protetti che ha costruito negli anni. Nonostante le sue maniere siano sempre pacate e amichevoli, è capace di agire senza pietà con rivali e nemici. Vorrebbe vedersi in una posizione ancora maggior potere. Naturalmente, lo nega.

Ruolo B: Opposizione in parlamento – Rappresentante SEBA: Mr. Nistrow

Tradizionalmente l'opposizione controlla la metà del territorio. L'influenza di questo gruppo deriva dal secondo gruppo etnico di ATONIA. L'opposizione criticata dalla Comunità internazionale per il traffico illegale di risorse naturali e alcune violazioni di diritti umani contro la società civile. Il suo programma chiede riforme politiche ed economiche, il comportamento è autoritario.

Mr. Nistrow

50 anni, da poco sposato con la seconda moglie, 2 figli. Proprietario di una delle più grande fabbriche di ATONIA. Proviene da una famiglia da sempre coinvolta in affari ed in politica. Suo padre era molto famoso in ATONIA, infatti, eredita la poltrona di presidente del partito dell'opposizione grazie alla reputazione di suo padre. Va orgoglioso del suo stretto legame con la polizia. È considerato un falco all'interno del suo partito. Cerca di avere il massimo della influenza anche se ha pubblicamente detto di desiderare un futuro sereno e pacifico.

Gruppo C: NEGAS - Rappresentante: "General" Longago

Il gruppo paramilitare, chiamato NEGAS, gode di un certo sostegno da parte del governo e dei militari. Controllano 1/3 del paese incluse le maggiori risorse naturali. Sono coinvolti in attività illegali, combattimenti e nella piaga dei bambini soldato.

Alcuni dei leader del NEGAS sono membri del Parlamento, più o meno noti e riconosciuti pubblicamente.

Infine, il NEGAS gode di una grande autonomia ed è responsabile delle maggiori violazioni di diritti umani.

"Generale" Longago

37 anni, vedovo. Era insegnante alla scuola secondaria quando scoppiò la guerra civile e ha

perso tutte le speranze quando sua moglie fu uccisa all'inizio della guerra. Ha passato molti anni senza prospettive e, infine, ha raggiunto il NEGAS quando suo fratello è scomparso.

Si ritiene che deve questo ruolo ai suoi legami personali con il ministero.

Ruolo D: Società Civile – Rappresentante: Mrs. Helana Nistrow, Commentatrice di ATONIA TV

48 anni, divorziata, quattro figli. Ha studiato fisica e lavorato come ricercatrice universitaria in ATONIA prima di passare alla tv ATONIA, quando la guerra scoppiò. Nistrow era conosciuta internazionalmente e considerata affidabile quando documentò aspetti della guerra civile.

6

CAPITOLO SEI:

ENTRARE IN AZIONE

INTRODUZIONE

Il capitolo descrive le radici della trasformazione del conflitto: l'approccio nonviolento al conflitto. Si introduce il numero di possibili azioni per influenzare direttamente un conflitto.

Scelte da un ampio ventaglio di possibilità, queste azioni sono pratiche alla portata di tutti coloro sono impegnati nel *peacebuilding* e nella giustizia. Le categorie e le azioni suggerite presentate sono:

- Identificare e ridurre i pregiudizi
- Aumentare la consapevolezza e la mobilitazione per il cambiamento
 - Fare lobby
 - Campagne di sensibilizzazione (*Campaigning*)
 - Azioni dirette nonviolente
- Prevenzione
 - Evitare che il conflitto sfoci in violenza
- Mantenere un presidio
 - Protezione non armata
 - Monitorare e osservare
- *Confidence building*

La nonviolenza come approccio alla trasformazione dei conflitti

La nonviolenza è un approccio al cambiamento sociale potente ed efficace, che cerca di trasformare la società usando mezzi che mirano a un mondo bello, giusto e pacifico. La strategia e la tattica della nonviolenza sono state usate per rovesciare dittatori, eliminare regole rurali, vincere la lotta dei diritti dei lavoratori, fermare la segregazione, proteggere l'ambiente, resistere alle guerre e alla corsa agli armamenti nucleari. L'approccio ha agito con successo su un ampio ventaglio di culture e regimi politici, e permette la partecipazione di un amplissimo spettro della società.

La nonviolenza si basa sulla nozione che il potere si guadagna attraverso la cooperazione e il consenso, e che noi tutti abbiamo la libertà di cooperare o di ritirare la cooperazione con le istituzioni che ci governano. La nonviolenza riconosce l'umanità dell'oppressore e attraverso azioni di principio si oppone all'errore senza usare la violenza a colui che perpetra l'errore.

Le motivazioni per usare la nonviolenza sono sia di principio che pragmatiche:

- La nonviolenza, diversamente dai metodi militaristici, permette quasi a tutti di prendere parte: donne e uomini, giovani e persino i bambini – gente di tutti i tradizionali livelli di forza e debolezza.
- La nonviolenza si basa su valori e principi nazionali, umanitari e religiosi eterni – quali l'amore, la comprensione, il perdono, la cura, la compassione, la giustizia, la democrazia, la sicurezza e la prevenzione.
- La nonviolenza si appella ai valori e ai principi condivisi da popoli e nazioni
- La nonviolenza spaventa meno i normali cittadini
- Nella nonviolenza i mezzi sono compatibili con i fini – essi rappresentano il fine in azione
- La nonviolenza ha la capacità di ridurre l'efficacia della violenza di stato e polizia – l'arma ultima di chi detiene il potere – e di trasformarla in un vantaggio per il movimento
- Una *policy* chiara di nonviolenza rende difficile agli agenti provocatori disturbare o screditare i movimenti promuovendo violenza interna, ostilità, divisione, disonestà e confusione.

Nonviolenza non vuol dire rimanere passivi di fronte alle ingiustizie, o ritirarsi dal conflitto. Un impegno per la nonviolenza richiede il coraggio di confrontarsi con le ingiustizie e abbracciare il conflitto che nasce quando valori ampiamente condivisi sono violati da coloro che hanno interessi personali.

Identificare e ridurre i pregiudizi

L'analisi dei conflitti metterà spesso in evidenza attitudini negative e immagini che le parti in conflitto hanno l'una dell'altra. Se queste non sono riconosciute e prese in carico, possono portare a un comportamento discriminatorio e a un aumento della tensione e dell'animosità tra le parti. Le dimensioni rilevanti delle dinamiche del conflitto sono:

- Pregiudizio – un'opinione su qualcosa, qualcuno o un gruppo costruita in anticipo senza buona o sufficiente conoscenza o esperienza.
- Stereotipo – un'immagine generalizzata creata quando il pregiudizio nei confronti di un particolare gruppo è così semplificato che si vedono tutti i membri di quel gruppo condividere gli stessi tratti
- Discriminazione – solitamente un comportamento negativo che deriva dai pregiudizi e dagli stereotipi contro un particolare gruppo o gruppi. Discriminare socialmente vuol dire fare delle distinzioni tra persone sulla base della classe di appartenenza o della categoria senza riguardo per i meriti individuali.

In società divise etnicamente e politicamente, queste attitudini negative possono essere trasmesse da una generazione all'altra e essere perpetuate dai leader politici e culturali e dalle istituzioni.

Le iniziative che mirano ad aiutare sia gli individui che le organizzazioni a identificare i loro pregiudizi e a trovare un modo per ridurli a uno stato iniziale possono evitare che il conflitto degeneri in una polarizzazione più forte o in possibili violenze.

ESERCIZIO: INTERVENIRE PER RIDURRE IL PREGIUDIZIO

Obiettivi:	Questo esercizio permetterà ai partecipanti di avere maggiore chiarezza riguardo ai loro pregiudizi. Essi rifletteranno sui possibili interventi per ridurre i pregiudizi e delineaeranno dei punti di accesso per metterli in pratica.
Tempo Necessario:	90 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili, pennarelli per il gruppo
Svolgimento:	<p>Il formatore dà alcune spiegazione sul pregiudizio, gli stereotipi e la discriminazione.</p> <p>Successivamente il formatore fornisce il seguente questionario. I partecipanti rispondono in silenzio. Rispondere alle domande li aiuta a focalizzarsi sui propri pregiudizi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A quale età hai percepito per la prima volta gruppi differenti nella tua società? 2. Che cosa ti hanno detto le persone della tua famiglia e della tua comunità riguardo a questi altri gruppi? E al tuo stesso gruppo? 3. Fai una lista dei gruppi – sociale, politico, etico, religioso, ecc. – che istintivamente ti piacciono e fai un'altra lista con i gruppi che non ti piacciono. Quale conclusione puoi trarre? 4. Ti arrabbi mai con il tuo gruppo? A causa del modo in cui tratta un altro gruppo? 5. Le risposte che hai dato finora ti danno un'idea dei pregiudizi che potresti avere contro un altro gruppo? Come ti fa sentire questo? 6. Vorresti cambiare questa tua attitudine? Hai già provato? Come? <p>Il passo successivo è quello di esaminare che cosa c'è sotto i pregiudizi e le discriminazioni che sono stati scoperti e osservati.</p>

	<p>Il formatore stimola alcuni esempi dai partecipanti che si offrono di mettere in comune i propri pensieri e risultati. Le successive domande sono applicate a seconda dei casi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ci sono individui, organizzazioni o istituzioni che inducono o sostengono il pregiudizio? • Che cosa può essere fatto per affrontare queste sfide? <p>Possibilmente ne scaturirà una discussione. Il formatore potrebbe invitare a concentrarsi su un accrescimento della consapevolezza, oppure potrebbe trovare modi per impegnare più apertamente i partecipanti nella sfida di scoprire i pregiudizi.</p>
<p>Note:</p>	<p>È importante ricordare che questo potrebbe essere un processo spiacevole per le persone. Il formatore dovrebbe essere consapevole delle emozioni nelle quali si imbatte e dovrebbe procedere con grande cura.</p> <p>Potrebbe essere molto utile trovare esempi di discriminazione nella società:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le persone hanno le stesse opportunità di occupazione, al di là della loro appartenenza a un gruppo o del loro sesso? • Hanno accesso equo alla giustizia attraverso le istituzioni? • Se scopri casi chiari di trattamento iniquo, hai modo di renderlo pubblico? • Trovi alleati per portare la questione nei contesti dove le decisioni rilevanti vengono prese?

Acquisire consapevolezza e mobilitarsi per il cambiamento

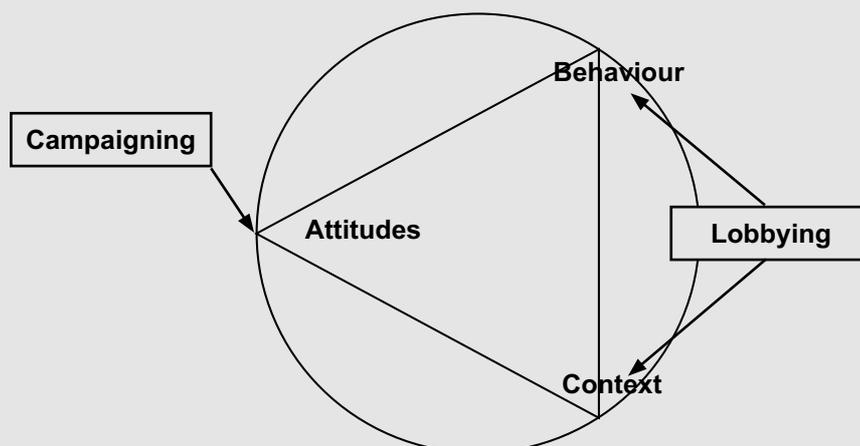
Quando si ha a che fare con un conflitto che si origina da violenze strutturali, oppressioni o ingiustizie, un intervento diretto potrebbe non essere il modo migliore per determinare il cambiamento che si necessita. Consapevolezza riguardo la situazione, mobilitazione degli alleati e *coalition building* potrebbero generare pressione su coloro che hanno il potere di prendere decisioni.

Lobbying: implica approcci diretti ai *decision-makers* e a coloro che hanno accesso a questi ultimi. Certe volte viene fatto privatamente per permettere a coloro che hanno il potere di prendere decisioni di cambiare idea più facilmente senza perdere la loro credibilità.

Campaigning: è un'azione più ampia. Essa mira principalmente a creare il clima in un più ampio pubblico, che incoraggerà o forzerà i *decision-makers* a cambiare le loro politiche. Spesso include il *lobbying* rinforzato dalla pressione del pubblico. Le campagne possono essere molto focalizzate e pratiche. Di solito una campagna si focalizza su attitudini e opinioni.

ESERCIZIO: DARSI LINEE GUIDA PER LOBBYING E SENSIBILIZZAZIONE

<p>Obiettivo:</p>	<p>L'esercizio trasferirà ai partecipanti alcune linee guida di base per il lobbying è il <i>campaigning</i>.</p>
<p>Tempo Necessario:</p>	<p>60 minuti</p>
<p>Materiale:</p>	<p>Cartoncini, pennarelli, bacheca e puntine da disegno</p>
<p>Svolgimento:</p>	<p>Il formatore prepara il triangolo di seguito su una bacheca:</p>



Di solito una campagna si focalizza su attitudini e opinioni, mentre le *lobbying* spesso mirano a cambiare il contesto e questo dopo il comportamento.

La figura usa il Triangolo ABC per illustrare il *focus* simile di entrambe queste azioni in una situazione conflittuale.

Il formatore presenta un esempio per il gruppo. Successivamente sono presentate le seguenti domande e discusse in plenaria:

- Sii molto chiaro riguardo ai cambiamenti che vuoi che si verifichino.
- È possibile costruire un piccolo gruppo di persone che sono impegnate in questo? Gli sforzi individuali sono verosimilmente meno efficaci.
- Identifica individui e gruppi che secondo te sono quanto meno sensibili a questo punto e possibilmente di supporto.
- Porti avanti la tua ricerca meticolosamente, così che i punti di vista e i dati siano forti e i risultati della proposta chiari?
- Assicurati che non ci sono perdenti evidenti, specialmente fra coloro che sono chiamati a prendere decisioni rilevanti.
- Prendi tempo e costruisci una strategia.
- Assicurati che le informazioni favorevoli ai tuoi scopi circolino tra coloro che influenzano, usando media se appropriato.
- Prendi le tue decisioni sulla base della durata del tempo che impiegherai per questo problema e poi misurane l'impatto piuttosto che iniziare uno sforzo indefinito che potrebbe rivelarsi demoralizzante.

I punti sono visualizzati. Il formatore può formare dei gruppi di disturbo per stimolare la discussione. Alla fine sono riassunti le sfide e i risultati più importanti.

Note:

Questo esercizio è molto buono per promuovere compiti sul territorio dei partecipanti. I compiti potrebbero essere un processo nell'ambito del quale gli allievi stessi creano un *lobbying* o promuovono una forma di supporto nel loro stesso ambiente.

L'azione diretta nonviolenta

Se le parti in conflitto, o almeno una di esse, percepiscono che non sono ascoltate o non possono dedurre una risposta, ci sono dei modi per portare il dialogo su un piano pubblico, in modo da aumentare la consapevolezza della gente e generare supporto.

La protesta esprime una reazione relativamente esplicita agli eventi e alle situazioni: qualche volta a favore, sebbene molto più spesso contraria. I contestatori possono organizzare una protesta che sia lo strumento per far sentire la loro opinione in modo pubblico e forte nel tentativo di influenzare l'opinione pubblica o il governo. L'espressione di se stessi può, in teoria, in pratica o apparentemente, essere limitata da disposizioni di governo, circostanze economiche, ortodossia religiosa, strutture sociali o monopolio dei mezzi di informazione.

La non-cooperazione in questo contesto è un rifiuto a prendere parte a processi, strutture o attività che sono percepite come ingiuste o violente. Boicottaggi, rifiuto di allontanarsi (terra), rifiuto di lavorare in condizioni ingiuste, rifiuto di tasse militari, obiezione di coscienza del servizio militare. Non-cooperazione vuol dire esercitare pressione, tagliando le relazioni e rifiutando di giocare determinati ruoli in modo da raggiungere un certo scopo.

Un tipo di azione diretta non violenta è quello che Gandhi chiamava un "programma costruttivo". Esso implica la decisione di non prendere parte a un sistema ingiusto o violento e costruire istituzioni alternative, per esempio creare strutture civiche proprie.

La disobbedienza civile comprende il rifiuto attivo di obbedire a determinate leggi, richieste e norme del governo o di una forza d'occupazione senza sfociare in violenza fisica. Si potrebbe dire che si tratta di compassione sotto forma di dissenso rispettoso. La disobbedienza civile è stata usata nei movimenti di resistenza nonviolenta in India (le campagne dello stato sociale di Gandhi e quelle per accelerare l'indipendenza dall'Impero Britannico), in Sud Africa nella lotta contro l'apartheid, e in Movimento Americano per i Diritti Civili.

La seguente sezione introduce una cornice che aiuta a pianificare azioni nonviolente complesse – movimenti sociali. Il Piano d'Azione del Movimento sviluppato da Bill Moyer fornisce agli attivisti uno strumento pratico e analitico su come operare per analizzare movimenti sociali che sono focalizzati su problemi nazionali e internazionali, come l'energia e le armi nucleari, i diritti umani e civili, democrazia e libertà, apartheid, o responsabilità ecologica. Il PAM descrive otto stadi attraverso i quali i movimenti sociali solitamente si sviluppano in un periodo di anni o decenni. Per ogni stato PAM descrive il ruolo dell'opinione pubblica, dei detentori del potere e il movimento stesso.

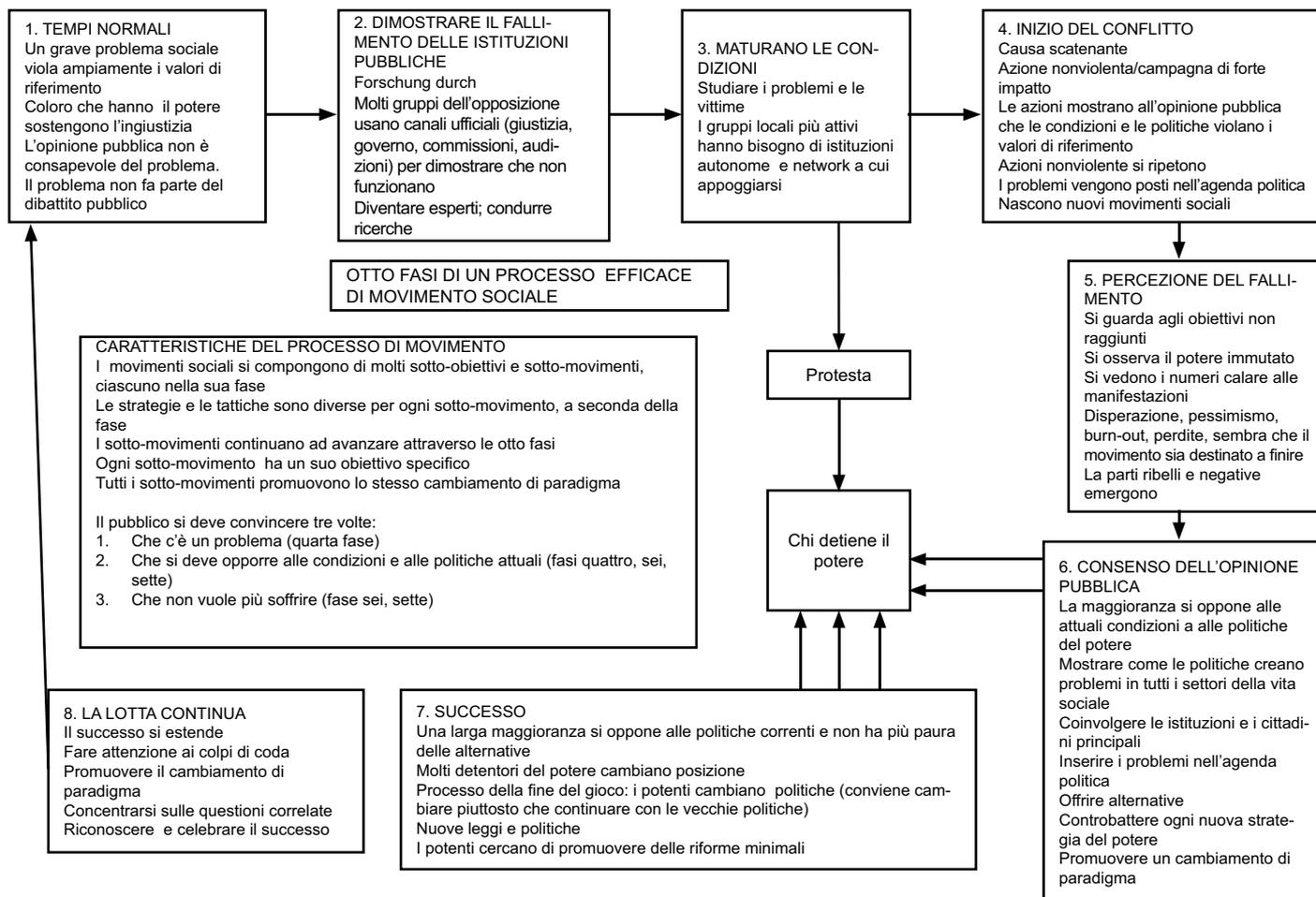
Il modello fornisce agli organizzatori una mappa del percorso di sviluppo dei movimenti di successo, che li aiuti a guidare i loro movimenti lungo questo percorso.

La maggior parte dei movimenti sociali non si trovano solo in una fase. I movimenti solitamente chiedono diversi cambiamenti politici, e il loro impegno per ciascuna richiesta è a una fase specifica. Per ognuno dei più importanti obiettivi del movimento, il modello PAM permette agli attivisti di valutare il movimento e identificare in quale fase si trova, identificare i successi già conseguiti, sviluppare strategie, tattiche e programmi efficaci, stabilire obiettivi di breve e lungo termine, ed evitare le comuni insidie.

I movimenti sociali non si adattano perfettamente al modello PAM a otto stadi e non si muovono linearmente in esso. I movimenti sociali sono molto più dinamici. I movimenti hanno un novero di diverse richieste e l'impegno per ogni richiesta si posiziona in una fase diversa del modello PAM. Quando i movimenti realizzano una richiesta, si focalizzano sulla realizzazione di altre richieste che sono in stadi più acerbi.

Infine, PAM è solo un modello teorico, costruito su esperienze passate. La vita reale e le dinamiche sociali non si adatteranno al modello né tanto meno si muoveranno lungo i suoi stadi linearmente, facilmente o precisamente nel modo previsto. Lo scopo del modello PAM è di dare agli attivisti speranza e *empowerment*, accrescere l'efficacia dei movimenti sociali, e ridurre lo scoramento che spesso contribuisce all'esaurimento del singolo e alla rinuncia e all'indebolimento del movimento sociale.

I movimenti sociali traggono la loro forza dal muoversi scomposto, emotivo e stimolato dell'opinione pubblica. Questo accade quando la gente riconosce che le convinzioni, i valori e gli interessi, in cui crede profondamente, sono ingiustamente violati e le è data la speranza che i cambiamenti possono avvenire e esistono mezzi con i quali poter agire.



Bill Moyer basa il suo modello sull'idea che le persone civili nella società hanno o assumono differenti ruoli.

Nel ruolo di cittadini, gli attivisti:

- Promuovono e dimostrano una visione largamente condivisa della buona società democratica
- Danno al movimento legittimità agli occhi dei cittadini ordinari
- Permettono al movimento di resistere agli sforzi attraverso il discredito dei detentori di potere
- Riducono il potenziale di attitudini e azioni violente all'interno del movimento

Nel ruolo di ribelli, gli attivisti:

- Ascrivono problemi nell'agenda sociale della società attraverso azioni drammatiche e nonviolente
- Ascrivono problemi sulla agenda politica
- Mostrano come le istituzioni e i detentori ufficiali di potere violano la fiducia pubblica causando e perpetuando problemi sociali critici
- Forzano la società ad affrontare i propri problemi
- Rappresentano l'avanguardia morale e democratica della società
- Promuovono la democrazia

Nel ruolo di agenti del cambiamento, gli attivisti:

- Promuovono la democrazia basata sul cittadino
- Sostengono il coinvolgimento di un ampio numero di persone nel processo di risoluzione di uno specifico problema sociale
- Ridefiniscono il problema
- Promuovono un nuovo consenso sociale e politico di maggioranza, favorendo soluzioni positive
- Promuovono principi democratici e valori umani in un sistema aperto
- Sviluppano il movimento di maggioranza
- Contrastano le azioni dei detentori di potere
- Spostano la società dalle riforme al cambiamento sociale, promuovendo una variazione di paradigma

Nel ruolo di riformatori, gli attivisti:

- Trasferiscono analisi e obiettivi del movimento alle istituzioni e agli individui detentori di potere
- Mettono in campo impegno parlamentare e legale – *lobbying* e referendum
- Lavorano per creare e migliorare nuove leggi e disposizioni
- Rivestono il ruolo di “cane da guardia” per assicurare che nuove leggi e disposizioni abbiano un effettivo fondamento e vengano portate avanti
- Mobilitano movimenti di opposizione a tentativi di reazione conservativa
- Sostengono e supportano l’humus attivista

I differenti ruoli sono molto importanti ognuno in momenti diversi per la differente conduzione di azioni.

ESERCIZIO: AZIONE DIRETTA NONVIOLENTA

Obiettivi:	I partecipanti sperimentano l’uso del modello PAM di Bill Moyer come strumento di analisi. Questo strumento li aiuterà a identificare la fase evolutiva di un movimento sociale e le figure chiave intese come ruoli differenti, permetterà loro di esaminare il lavoro e la strategia di ciascuno, identificare la strategia più appropriata per influenzare il movimento sociale e identificare partner potenziali per la cooperazione in diversi stadi evolutivi.
Tempo Necessario:	120 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, cartoncini, pennarelli, bacheca e puntine da disegno.
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l’obiettivo di questo esercizio e lo scopo dello strumento. Il formatore descrive i quattro possibili ruoli degli attivisti, vedi sopra. (È utile preparare per tempo una descrizione dei ruoli su un foglio o una lavagna).</p> <p>Il formatore gestisce la discussione su un caso di conflitto scelto dal gruppo. Il formatore potrà visualizzare la discussione, riassumere, ecc. usando la struttura del PAM di Bill Moyer.</p> <p>Quanto segue potrebbero essere <i>step</i> utili per guidare la discussione:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificare gli stadi evolutivi attraverso i quali i movimenti sociali passano• Identificare organizzazioni, istituzioni e individui importanti per ogni fase

	<ul style="list-style-type: none"> • Inserire la propria organizzazione o se stessi nella fase o nelle fasi relativi • Identificare i differenti ruoli e tecniche usati in ogni fase • Discutere sui contributi e le tecniche che si è in grado di fornire come organizzazione o individualmente <p>Se ci sono persone di differenti organizzazioni presenti nel gruppo, la discussione potrebbe produrre risultati interessanti nei quali la cooperazione o azioni concertate potrebbero essere d'aiuto per la trasformazione del conflitto. Alla fine il formatore riassume le conclusioni.</p>
Note:	<p>In alternativa l'esercizio può anche essere condotto in sottogruppi a seconda degli interessi, all'interno dei quali i partecipanti prendono in considerazione diversi esempi. Successivamente segue una presentazione in plenaria e la discussione.</p> <p>Potrebbe essere utile descrivere e discutere quali sono stati gli ostacoli nel impersonare il ruolo in modo efficace. Le difficoltà nei movimenti sociali sono ricorrenti ed è opportuno riconoscerle per portare avanti il processo del movimento sociale.</p> <p>Se non emergono esempi dal gruppo, il formatore deve essere pronto a proporre a sua volta un esempio.</p>

Prevenire l'escalation del conflitto verso la violenza

Intervenire è un'azione diretta e consapevole verso un conflitto al fine di poterlo mutare in una migliore situazione. Che cosa porta un conflitto a passare dalla ostilità alla violenza? È possibile prevederlo? Se questo mutamento è probabile, c'è qualcosa che può prevenire questa escalation?

L'esperienza mostra che il conflitto, se gestito in modo corretto, può dare una spinta positiva per il cambiamento. Nelle fasi del confronto, risultati e post-conflitto, è molto più difficile fare lavori preventivi per via delle esperienze delle persone coinvolte. Quando le persone sono loro stesse coinvolte nel processo di tentare di cambiare il loro modo di relazionarsi reciprocamente e di decidere se si possono reciprocamente fidare, un semplice incidente può facilmente essere letto come la prova che non c'è fiducia.

Evitare un escalation di violenza è una strategia utile con scopi limitati. Non rappresenta essa stessa una fine e dovrebbe accadere nell'ambito di un contesto più ampio. Richiede un'analisi del contesto e una comprensione degli elementi del conflitto stesso, delle parti, degli attori, delle forze. Gli schemi e le fasi di un particolare conflitto necessitano di essere identificati, così come gli indicatori delle diverse fasi; meccanismi e strutture esistenti così come quelle nuove sono impiegate per trattare particolari problemi. C'è necessità di un processo che permetta di pianificare e progettare azioni che si adattino alle situazioni che incorporano un approccio creativo a nuovi modi di fare le cose.

- È possibile sviluppare indicatori che permettono di tracciare come un conflitto si intensifica o riduce le forze distruttive. Glasl ha sviluppato una scala di nove fasi per i fenomeni di escalation. Inoltre, la lista che segue riporta altri indicatori che possono variare a seconda di specifiche situazioni
- Mancanza di rappresentanza: la gente vuole essere rappresentata da coloro che essa stessa ha scelto. Se c'è un gruppo che manca di soddisfacente rappresentanza, ogni tentativo di attuare decisioni che riguardano quel gruppo può facilmente peggiorare il conflitto.
- Tensioni sociali e politiche: sfiducia e agitazione tra gruppi in particolari situazioni possono

manifestarsi attraverso diversi comportamenti che indicano che un gruppo può sentirsi a disagio o danneggiato.

- Un'evidente mancanza di fiducia nelle strutture deputate all'esercizio della giustizia o della sicurezza, manifestata dalla riluttanza a farne uso e dal ricorso a forme "private" di giustizia come la vendetta.
- Ripetute espressioni di malcontento da parte dello stesso gruppo che sembrano non essere prese in considerazione o avviarsi alla risoluzione
- La presenza di attori che non sono in comunicazione con il resto della società, sia che si auto-escludano sia che ne siano esclusi.
- Aumento di episodi di conflitto pubblico, aumento di eventi violenti, aumento di casi di molestie

Alcuni meccanismi comuni per prevenire la violenza

Buone strategie di prevenzione intessono insieme elementi tradizionali e moderni. Iniziative di successo adottano diversi meccanismi che possono includere:

- Formare gruppi misti di persone, che includano rappresentanti di tutte le parti in causa: gruppi etnici e clan, governo locale, forze di pubblica sicurezza, chiesa e leader di comunità
- Inviare fiduciari come emissari
- Invitare fiduciari a intervenire con lo scopo di aprire spazi per il dialogo
- Usare rituali in modo da riunire la gente dando enfasi a idee e valori condivisi
- Usare strutture o gruppi esistenti rispettati, sia nella forma in cui sono sia modificati per la trasformazione del conflitto
- Usare in modo chiaro la pubblicità per evidenziare il bisogno di azioni urgenti.

Alcune linee guida per evitare l'escalation di violenza

Specifici meccanismi, strutture o azioni è inverosimile che funzionino al di fuori del loro contesto. Comunque, ci sono degli schemi che suggeriscono alcune funzioni che è bene prendere in considerazione quando si progetta una strategia che si adatti a nuovi contesti.

- Alcuni esempi frequenti dei fattori da prendere in considerazione sono elencati di seguito. Essi non devono essere realizzati da un solo attore, ma devono comunque essere trattati in qualche modo.
- Investigare eventi per chiarire chi è coinvolto e che cosa è successo realmente
- Tenere sotto controllo i rumori per correggere i malintesi e i cattivi resoconti
- Facilitare il dialogo tra le persone coinvolte da entrambe le parti e mediare tra le posizioni opposte
- Dimostrare solidarietà, visitando e ascoltando le persone delle parti coinvolte nel conflitto – specialmente visitando coloro che hanno sofferto e coloro che sono accusati
- Incoraggiare le riconciliazioni: facendo incontrare gli antagonisti allo scopo di riconoscere gli errori passati e costruire relazioni di lungo periodo
- Chiedere alle parti di impegnarsi a far sì che tali incidenti non si verifichino nuovamente
- Chiedere alle parti di riparare, compensare, restituire: sia come impegno per un cambiamento comportamentale, sia per un rimborso delle perdite
- Curare: dal punto di vista fisico, emotivo, psicologico e spirituale
- Cambiare strutture e sistemi così che lo stesso problema non si verifichi nuovamente
- Iniziative di successo riguardano anche nuovi processi e strutture per trattare particolari problemi, come per esempio lo sviluppo di meccanismi regionali. La creatività è essenziale per individuare possibili aree problematiche e soluzioni.

ESERCIZIO: PREVENIRE L'ESCALATION DEL CONFLITTO

Obiettivi:

L'esercizio permetterà ai partecipanti di conoscere le strategie applicate per ridurre la violenza in una data situazione.

Tempo Necessario:	180 minuti
Materiale:	Cartoncini, puntine da disegno e bacheca
Svolgimento:	<p>Il formatore inizia con un'introduzione sulla violenza e i possibili modi per affrontare la violenza in un modo nonviolento.</p> <p>Molti strumenti di trasformazione del conflitto sono relativi alle fasi del conflitto stesso quando la negoziazione o almeno una qualche forma di dialogo sono ancora possibili. Questo non è sempre il caso. Negli ultimi dieci anni diverse esperienze di tecniche nonviolente per intervenire in situazioni di conflitto violento (<i>highly escalated conflict</i>) sono state oggetto di ricerca e di valutazione. Di seguito alcune idee degli <i>step</i> generali da seguire quando si interviene in un conflitto degenerato in violenza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del conflitto • Comprensione degli schemi dell'escalation (per esempio fasi dell'escalation a cura di Glasl) • Comprensione e individuazione degli indicatori di escalation (specifici per società e conflitto) • Identificazione di meccanismi esistenti di prevenzione della violenza o suo controllo, come usarli e quali sono i loro limiti • Chiarificazione del ruolo di chi interviene (capacità, motivazione, preoccupazione, interesse) • Pianificazione di azioni appropriate con l'obiettivo di ottenere processi mentali costruttivi (non necessariamente una soluzione!) • Pensiero creativo per nuove modalità <p>È importante comprendere il carattere della violenza. (Secondo Galtung potrebbe essere un buon momento per far ricordare violenze personali, strutturali o culturali) Di seguito gli aspetti dovrebbero essere analizzati e discussi in dettaglio e in profondità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La violenza è un sintomo del conflitto (in particolare, che cosa è il conflitto che genera violenza e come) • La violenza è un modo per gestire il conflitto (perché le parti in conflitto fanno ricorso alla violenza? Quali sono le loro alternative?) • La violenza è una modalità non-costruttiva (allora perché la si applica comunque?) • La violenza è un elemento di escalation (in che modo la violenza fa degenerare il conflitto? Nell'interesse di chi?) <p>Inoltre, il formatore introduce un caso di studio su un conflitto violento (per esempio il conflitto della minoranza Dagestan, vedi oltre)</p> <p>Successivamente i partecipanti passano attraverso diversi gruppi di discussione (i gruppi grandi si dividono in sottogruppi per lo step uno) e giocano il proprio ruolo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Discutere proposte di strategie per opporsi alla violenza, basate sull'analisi del caso di studio 2. Simulare incontri con altri attori come i protagonisti locali, comprendendo le loro motivazioni, paure e interessi. 3. Definire il ruolo di chi possibilmente interviene. 4. Simulare la facilitazione di accordi locali (facilitatori, capi di polizia, leader di partiti e rappresentanti di partiti). 5. Valutazione della simulazione, discussione dei risultati ottenuti e ulteriori possibilità.

	<p>Nella valutazione il formatore può discutere dei problemi più frequenti in cui i <i>conflict workers</i> si imbattono quando facilitano questo tipo di incontri. Le sfide più frequenti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere focalizzati sulle informazioni e sulla “verità”: che cosa è successo realmente? Chi ha fatto cosa? Chi ha ragione? Al contrario: guarda alle diverse opzioni, al futuro! • Essere focalizzati sui fatti: attenzione al lato tecnico. Al contrario: attenzione alle relazioni! • Essere focalizzati sulle soluzioni: volontà di proporre, volontà di spingere le parti opposte verso qualcosa. Al contrario: attenzione al processo!
<p>Note:</p>	<p>Entrare più in profondità nella discussione dopo la simulazione, la seguente introduzione alle tecniche potrebbe essere utile. Gli strumenti sono intesi come aiuto per sviluppare la creatività.</p> <p><i>Controllo della violenza (approccio a breve termine, effetti limitati):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “testimone imbarazzante” (persone/organizzazioni eminenti) • Presenza e accompagnamento nazionale/internazionale • Consultazione informale (ascolto e mediazione) • Hotline di emergenza locale • Creazione di catene umane • Verifica delle dicerie • Incontri di preghiera collettiva • Rispetto delle affermazioni delle persone • Marce della pace attraverso le aree coinvolte • Digiuni, per esempio a turno (non sciopero della fame) • Presenza di massa permanente <p>Alcuni di questi metodi funzionano perché minimizzano il guadagno e massimizzano gli svantaggi di usare la violenza agli occhi degli esecutori – essi accrescono le naturali barriere all’uso della violenza. Altri rinforzano pubblicamente norme e valori che si oppongono alla violenza. Nuovamente altri metodi menzionati rappresentano soluzioni fisiche o creano un’atmosfera favorevole ad approcci che non usano la violenza.</p> <p><i>Evitare il (nuovo) emergere della violenza (approccio di medio termine):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione del codice di condotta (livello alto) • Negoziazione di accordi locali (creazione di zone di pace, dimostrazione che l’impossibile è possibile) • Monitoraggio della condotta e degli accordi • Sviluppo di pressione pubblica (campagne nonviolente, disobbedienza civile) • Commissioni locali di pace • Missioni di <i>fact finding</i> e team di verifica • Riparazione dei danni del passato • Consultazioni informali da terze parti (apertura al dialogo) • <i>Networking</i> internazionale e consapevolezza • Workshop sul <i>problem-solving</i> con attori della leadership intermedia • <i>Lobbying</i> <p>Spesso non è possibile valutare completamente gli effetti che alcuni metodi possono avere. Persino di fronte a potenziali insuccessi, gli sforzi devono essere fatti e le azioni decise.</p>

La valutazione e la variazione della strategia sono cruciali. Tuttavia, il ruolo moderatore di attività di pace costanti in specifiche aree non può essere sottovalutato, anche se può essere difficile valutare la relazione causa – effetto. Questo è dovuto al fatto che la riduzione della violenza o persino la prevenzione dell'escalation di violenza è generalmente un non-evento (al contrario, la violenza esistente è assolutamente visibile).

Lavorare per cambiare gli schemi della violenza (approccio di lungo termine che tratta la cause scatenanti):

- Creare consapevolezza e partecipazione pubblica e politica
- Educare alla leadership politica a tutti i livelli
- Coinvolgere i mezzi di informazione e creare per loro un ruolo costruttivo nell'ambito del conflitto
- Riforma della Polizia
- Formazione della Polizia ai diritti umani e ai problemi legati ai conflitti
- Boicottaggio da parte dei consumatori
- Coinvolgere le comunità economiche
- Formazione a tappeto per fornire alternative alla violenza nei conflitti

CASO DI STUDIO: COFLICT PREVENTION IN DAGESTAN

In Dagestan la minoranza Cecena è molto impopolare tra la maggioranza della popolazione. Per ragioni storiche essa si è spesso sottratta a molti problemi in modo infelice. Nel 1999, quando la tensione crebbe, venti case di proprietà dei Ceceni vennero bruciate in un villaggio. Nello stesso periodo un libretto venne fatto circolare ampiamente in Dagestan spingendo la popolazione ad attaccare e uccidere i Ceceni in qualunque momento li avessero trovati. Una ONG locale vide i segni di un'ondata di violenza contro i Ceceni, con una possibile risposta violenta da parte dei Ceceni stessi. Essi cercarono, ma senza successo, di far intervenire il Governo per fermare tutto questo. La ONG era un membro di UNHCR – sostenitrice di gruppi di lavoro sulla gestione e prevenzione dei conflitti della ex Unione Sovietica, i membri della quale sono ONG di tutta la regione. La ONG chiese ai rappresentanti del gruppo di lavoro di scrivere velocemente al Governo del Dagestan. Nella lettera essi dicevano: “Noi sosteniamo il Governo Federale della Russia nelle sue azioni contro i Ceceni in Russia, sulla base dei recenti atti di terrorismo a Mosca. Tuttavia, noi siamo anche a conoscenza di atti di ingiustificata violenza contro i Ceceni nel vostro Paese. Abbiamo visto circolare un libretto che minaccia la distruzione di tutta la loro popolazione. Se Voi permette che tutto questo vada avanti così, il mondo intero ne verrà informato e Vi condannerà per averlo permesso.”

Alcuni membri del gruppo di lavoro rifiutarono di firmare la lettera perché la reputavano troppo a favore delle azioni del Governo Federale volte a invadere la Cecenia.

Il giorno dopo aver ricevuto la lettera un ministro del Governo del Dagestan apparve in televisione. Egli disse che il Governo non era a conoscenza del libretto fino a quel momento, né era al corrente della serietà delle violenze. Egli condannò le violenze contro i Ceceni e disse che il Governo era assolutamente contrario.

Il risultato l'aumentare della violenza si fermò, almeno temporaneamente.

La ONG del Dagestan contattò immediatamente il comitato per le politiche giovanili. Insieme organizzarono un team di volontari, composto di diverse comunità e gruppo etnici. I volontari portarono aiuti al villaggio dove le case erano state bruciate. Essi ricostruirono i tetti e sostituirono le finestre.

Cfr.:: “Working on conflict – Skills and Strategies for Action”. Zed Books, Londra, 2000.

Essere presenti sul campo

Lavorare nel campo della trasformazione del conflitto può comportare pericoli per coloro che sono coinvolti se si tratta di un'area di tensione. Un utile contributo che un esterno alle volte può dare è quello di fornire un grado di protezione agli attivisti locali e agli operatori di pace e dei diritti umani stando loro a fianco per accompagnarli nel loro lavoro ed in altri aspetti delle loro vite. Questo è un modo non-interventista di agire. Gli esterni non tentano di influenzare la situazione direttamente con un loro piano. Con la loro presenza essi cercano di creare uno spazio sicuro per gli attivisti o le organizzazioni locali in modo che possano fare il loro lavoro.

Principali considerazioni

Questa è chiaramente un'area delicata di lavoro e necessita di essere pianificata con anticipo.

Le considerazioni di seguito dovrebbero essere tenute bene in mente:

- Il contesto è cruciale. È possibile che sia utile lì dove i governi o le forze hanno un livello di riconoscimento internazionale e perciò sono prudenti nel danneggiare la propria reputazione
- È importante avere informazioni aggiornate dell'area dove le guide verranno inviate
- È richiesta maturità a colui che farà da guida
- È necessaria una formazione specifica prima di spostarsi nelle aree
- Alle guide devono essere fornite codici di condotta ritagliati sulle esigenze specifiche del contesto
- Le guide devono esercitare nella più completa collaborazione e in accordo con i singoli attivisti o con le organizzazioni delle quali saranno guide
- Meccanismi di back up sono vitali nel caso in cui le cose non vadano nel modo in cui sono state pensate. È necessario essere un sistema di base competente che può reagire rapidamente e su ampio raggio.

Come per tutti gli interventi, la protezione disarmata è appropriata solo in specifiche circostanze. Se non è una strategia utile, ce ne potrebbero essere altre adatte a proteggere coloro che sono minacciati.

ESERCIZIO: ESSERE PRESENTI, LA SCORTA NON-ARMATA

Obiettivi:	L'esercizio premetterà ai partecipanti di sperimentare la protezione disarmata. Essi si rendereanno conto della difficoltà del compito.
Tempo Necessario:	24 ore
Materiale:	--
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l'esercizio. L'enfasi è sugli aspetti di delicatezza e sul tempo; non ci sono interruzioni dell'esercizio durante tutta la durata del tempo.</p> <p>Il gruppo si divide in coppie. Se vi è un numero dispari di partecipanti, il formatore può suggerire che ci sia un gruppo di tre.</p> <p>I membri della coppia decidono chi sarà colui incaricato di mantenere una presenza. L'altra persona sarà colui che ha bisogno di essere accompagnato.</p> <p>Le principali considerazioni di seguito dovrebbero essere discusse in anticipo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Che cosa sarà garantito? Vita, salute, libertà di movimento

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual è lo scopo delle obiezioni? • Che cosa succede durante la notte? <p>Dopo 24 ore l'esercizio viene valutato. Il formatore trascrive manualmente i punti essenziali del processo formativo</p> <p>Segue una discussione sui principi della guida disarmata.</p>
Note:	<p>Il formatore non fornisce punti critici durante il percorso. L'esercizio è molto delicato in sé.</p> <p>Questo modulo si svolge parallelamente ad altri. La sfida per gli allievi è di concentrarsi sul compito durante giorno e notte mentre si è occupati con altre cose allo stesso tempo. La conclusione potrebbe essere che mantenere una presenza è un lavoro a tempo pieno.</p>

Monitoraggio e osservazione

Monitorare e osservare sono due azioni effettuate da coloro che si occupano di un conflitto per tenere se stessi e gli altri informati di come la situazione si evolve. Questi osservatori tengono traccia degli eventi di una situazione tesa e riportano le proprie osservazioni a un ufficio centrale o possibilmente agli organi di stampa. Questa tecnica è spesso usata nella fase del confronto durante la quale le emozioni crescono di intensità ma è ancora possibile esprimere esternazioni di malcontento, come un aiuto per ridurre la tensione. Il monitoraggio può aiutare a evitare l'escalation di violenza mostrando coloro che potrebbero usare la forza, venendo così riconosciuti e probabilmente ritenuti responsabili per le loro azioni. Inoltre, mettendo in evidenza la preoccupazione e l'interesse che ruota intorno alla situazione, gli osservatori possono contribuire a costruire un clima nel quale il cambiamento è possibile.

È importante riferirsi a un codice di condotta, i seguenti standard dovrebbero essere presi in considerazione:

Lista di verifica dell'Accuratezza:

- Distinguere tra fonti di prima o seconda mano
- Usare sempre fonti attendibili e dovunque possibile usare informazioni di prima mano
- Coltivare un'ampia rete di fonti che può essere interpellata per dare all'esperto informazioni prima mano su eventi e problematiche, in particolare in altri gruppi etnici/linguistici
- Quando si parla di crimini, cercare di recepire anche la versione dei sospettati
- Assicurarsi che i nomi delle persone e dei luoghi siano scanditi bene
- Prendere tempo per correggere gli errori fatti
- Evitare di riferire il bilancio dei morti se non è facilmente verificabile

Lista di verifica dell'equilibrio

- Evitare di diventare sostenitore di una delle parti
- Accertarsi dei diversi punti di vista e assicurare che siano rappresentati in maniera rispettosa e accurata
- Tenere ben presente il contesto nel quale questi punti di vista vivono. Ci sono alcune posizioni che vengono sostenute da un'estrema maggioranza?
- Piuttosto che parafrasare le opinioni delle persone, ove possibile, citare direttamente loro.
- Chiedere a se stessi se la storia così come è riportata danneggerebbe o aumenterebbe la sensibilità religiosa, razziale o etnica.
- Essere cauti nel non creare un falso equilibrio – equilibrio non vuol dire eguali meriti da entrambe le parti

- Ricordarsi che si sta facendo un resoconto per tutta la comunità non solo per un gruppo etnico

Lista di verifica dell'etnia

- Evitare di fare riferimento all'etnia, alla razza o alla religione di una persona
- Se è necessario fare riferimento all'etnia, alla razza o alla religione di una persona specificare che lo si fa solo per garantire l'accuratezza
- Qualora altre fonti di informazione senza reale motivo identifichino nell'etnia una causa, istruire i lettori sulle reali cause e mettere in evidenza che l'etnica non era uno dei fattori
- Comprendere i propri pregiudizi è vitale e dovrebbe essere tenuto bene a mente quando si preparano o si selezionano nuovi resoconti
- Usare immagini è un modo utile per evitare descrizioni che potrebbero causare offesa
- Chiedere alle fonti come vorrebbero che le si descrivessero – in termini di razza, religione e etnia per esempio.

Lista di verifica del contesto

- Ricercare la storia del conflitto
- Evitare di concentrarsi sugli atti di violenza individuali e cercare di dipingere un quadro più ampio
- Esaminare cosa ciascuna parte ha da perdere o guadagnare
- Fornire il punto di vista della gente comune che ne è colpita
- Essere disponibile al monitoraggio di tutte le parti
- Non operare per la promozione di un partito politico o struttura dello Stato
- Promuovere la pace e fermare la violenza
- Fare resoconti sulla situazione veri e accurati
- Essere impegnati in azioni e metodi nonviolenti e il monitoraggio
- Agire in modo assertivo, calmo e diplomatico
- Manifestare sensibilità e empatia per specifiche debolezze delle vittime di violenze
- Rispettare il bisogno di riservatezza
- Non mostrare preferenze di parte in parole, vestiario, simboli e canzoni
- Rispettare il ruolo di altre strutture e riferirsi alle stesse, che esistono per gestire la risoluzione/mediazione dei conflitti
- Cooperare con altri osservatori se necessario

ESERCIZIO: MONITORAGGIO

Obiettivi:	I partecipanti mettono in pratica i principi del monitoraggio su casi di studio reali. Inventano una strategia per monitorare una data situazione.
Tempo Necessario:	180 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili, cartoncini, pennarelli, bacheca e puntine da disegno
Svolgimento:	Il formatore spiega l'obiettivo dell'esercizio e gli scopi dello strumento Il codice di condotta non è comunicato prima dell'esercizio. I partecipanti ricevono la prima parte del caso di studio di seguito e hanno del tempo per leggerlo Il gruppo si divide in quattro. Ciascun sottogruppo lavorerà come un team di terapeuti. Discutono fra di

	<p>loro e fanno delle proposte per un appropriato processo di monitoraggio per il caso di dato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Che si dovrebbe monitorare? • Chi si deve monitorare? • Chi fa il monitoraggio? <p>I risultati sono presentati in plenaria. I differenti approcci vengono discussi. Alla fine il formatore riassume le conclusioni. Il codice di condotta è svelato. Potrebbe seguire una discussione più profonda. Il formatore a questo punto fornisce la seconda parte del caso.</p>
Note:	--

CASO DI STUDIO: MONITORAGGIO

Prima Parte

Perché un giornale gongolerebbe di fronte alla morte ed alla distruzione nel giorno dello Tsunami? Il giorno dopo il disastro, un giornale dello Sri Lanka pubblicò una storia che riportava in bella vista il titolo "Grave disastro per le tigri - 1200 le tigri di mare periscono". La storia riportava allegramente l'impatto delle onde sugli accampamenti militari nelle regioni dello Sri Lanka orientale e del Nord controllate dalle Tigri Tamil di liberazione del Eelam (un accordo di cessate il fuoco del febbraio 2002 ha fermato un ventennio di guerra).

Nel giro di poche ore apparve la storia di 31.000 abitanti dello Sri Lanka uccisi e 443.000 diventati dei senzatetto. Non solo la storia era ripugnante, era probabilmente anche errata. Le Tigri dichiararono che soltanto sei membri del loro personale erano rimasti uccisi nello Tsunami. Mentre la verità non era nota e certamente non venne ricercato nel resoconto, storie provocatorie come questa dimostrano la distanza fra propaganda partigiana e giornalismo credibile. Mentre il Paese prova a ricostruirsi dopo la guerra civile e la distruzione dello Tsunami, resoconti fuorvianti e sensazionalisti ostacolano questi sforzi. E malgrado il cessate il fuoco, lo sciovinismo etnico, politico e religioso ancora provoca la morte.

Il 29 aprile, Sivaram Dharmaratnam, 46, membro senior del board editoriale di Tamilnet.com venne trovato morto dopo alcune ore a Colombo con un colpo di pistola, uomini non identificati lo avevano rapito da un ristorante.

Il 12 agosto, la giornalista Relangi Selvarajah e suo marito vengono uccisi dai sicari sconosciuti in un attacco alla luce del giorno. Relangi lavorava per la società di Radiodiffusione di proprietà dello Stato dello Sri Lanka (SLBC). Due settimane più tardi, un agente di sicurezza del giornale Tamil, sala stampa Sudaroli, viene ucciso nel momento in cui delle granate vennero lanciate contro l'ingresso del palazzo. Il giornalista Iliya Abdulla, il correttore di bozze Kamalanathan e un ospite vennero feriti.

In appena una settimana durante la campagna elettorale per il nuovo presidente nazionale, ci furono tre attacchi a giornalisti. Mentre due incidenti erano assalti alle squadre della TV che si occupavano dei raduni politici, un atto più bizzarro fu il presunto assalto al direttore di notizie di SLBC da parte della guardia del suo stesso presidente, mentre seguivano un acceso dibattito sulla copertura da parte di SLBC della campagna elettorale. Secondo il Movimento Libero dei mezzi di informazione, il direttore di notizie di SLBC accertatosi la copertura avrebbe favorito il candidato presidenziale del partito in carica.

La parzialità non è limitata alle campagne elettorali. Il monitoraggio dei mezzi di informazione

dello Sri Lanka indica che più della metà degli articoli giornalistici cita soltanto una fonte e sia la stampa di Tamil che di Sinhala sono molto selettive nelle fonti che usano.

Seconda parte

I giornalisti dello Sri Lanka tengono il conto. Secondo un'indagine eseguita a metà del 2004 per la Federazione Internazionale dei Giornalisti (IFJ) la ricerca segnala, su La Strada per la Pace, l'87% dei giornalisti dello Sri Lanka crede che i mezzi di informazione del Paese non riescano a fornire informazioni esatte, equilibrate e giuste. Quattro giornalisti su cinque credono che i mezzi di informazione siano influenzati da un gruppo etnico o non siano attendibili o certi. L'80% dei giornalisti non credono alle loro fonti, lamentando che le informazioni sono non accurate o non affidabili. La mancanza di formazione dei giornalisti è una delle cause. Solo la metà dei giornalisti dello Sri Lanka sono a conoscenza del loro codice professionale etico, a mala pena l'11% ha una copia del codice e meno del 5% ha ricevuto formazione sulle questioni etiche.

Lentamente comunque, i giornalisti dello Sri Lanka stanno lavorando per il cambiamento. A novembre, cinque importanti associazioni di giornalisti, comprese quelle che rappresentano i giornalisti musulmani e del Tamil, hanno firmato una "Carta dei mezzi di informazione" in cui i loro membri si impegnano a sviluppare una cultura dei mezzi di informazione pluralista e democratica e a proteggere i loro diritti di professionisti. La Carta include un piano di azione biennale. La Carta mette in evidenza che la responsabilità per la condotta etica è affidata ai professionisti di mezzi di informazione "che dovrebbe essere responsabile dell'elaborazione dei codici di condotta etica e dovrebbe stabilire sistemi credibili e responsabili di autoregolazione,,.

Tuttavia, il codice di condotta è attualmente in revisione da parte di un consesso che include soltanto un giornalista. La Carta dei mezzi di informazione, inoltre, richiede le garanzie legali per libertà di espressione, libertà di stampa e libertà di associazione. La carta chiede la creazione di una commissione di segnalazioni per i mezzi di informazione indipendenti, leggi per la libertà di informazioni e un unico organismo nazionale per i giornalisti. La Carta, inoltre, auspica l'indipendenza editoriale protetta da accordi con lo Stato e i mezzi privati di informazione.

L'impegno delle associazioni dei giornalisti non è isolato. Casualmente, è cominciata una campagna pubblica per il valore dei servizi pubblici in Sri Lanka, volta a separare i mezzi di informazione di proprietà dello Stato dal controllo diretto della politica, in modo da migliorare la qualità di giornalismo. Si è avviato una manifestazione di premiazione per promuovere il giornalismo di eccellenza.

Oltre al rimando pubblico, hanno avuto inizio anche dei programmi di formazione interni rivolti ai giornalisti dello Sri Lanka. Ho passato tre mesi nello Sri Lanka come componente del Programma di Alleanza - Asia della Fondazione Myer, tenendo dei workshop per i giornalisti. La formazione si basava su esempi australiani per dimostrare soluzioni pratiche ai problemi confrontati con quelli dei giornalisti dello Sri Lanka, compreso il codice etico dell'Alleanza di mezzi di informazione e il modello della Carta dell'indipendenza editoriale, le regole del Sydney Morning Herald sulle fonti e l'esattezza, e il codice delle pratiche dell'Australian Broadcasting Corporation. Altri esempi includono la Dichiarazione del 2003 di Colombo sui valori della radiodiffusione pubblica, la lista di verifica della diversità del Seattle TIMES per giornalisti e redattori, e le direttive sulle correzioni e il manuale del giornalismo etico del New York Times. Il giornale indipendente di Ravaya ha appena concluso i cinque mesi di formazione che hanno avuto come esito il fatto che esso adotta una Carta di indipendenza editoriale, un proprio codice di etica, direttive di correzioni e linee guida per analizzare resoconti e di una lista di verifica per accertare la diversità delle fonti, l'equilibrio e l'imparzialità. Il IFJ sta conducendo formazione supplementare come componente della campagna dell'Unesco per promuovere i mezzi di servizio pubblico e del progetto della Commissione Europea per i mezzi di servizio pubblico. La formazione introduce i valori di mezzi di servizio pubblico per incoraggiare la stesura di resoconti etici di qualità e indipendenza editoriale e assicurare che i mezzi di informazione siano pronti a reagire ai bisogni della Comunità.

(Cfr.: Mike Dobbie/Fondazione Myer)

Confidence building

Dopo un periodo di conflitto intenso, è difficile per membri di gruppi di opposizione fidarsi reciprocamente. Essi hanno imparato ad avere paura e il reciproco sospetto. Essi saranno, infatti, più sospettosi fra di loro che nei confronti di estranei. Ci vorrà molto tempo prima di comprendere che l'attitudine dell'altro è cambiata.

L'approccio incrementale è importante perché nello stesso tempo limita il rischio e permette di costruire qualcosa di nuovo. Dipende in larga misura dalle parti muoversi dalla situazione di conflitto le une verso le altre. Gli esterni spesso possono essere d'aiuto in questo, ma si tratta chiaramente di un progetto articolato e di lunga durata.

Nel pianificare e realizzare un lavoro di *confidence building*, potrebbero essere prese in considerazione le seguenti domande:

- Livello: a quale livello di conflitto il *confidence building* deve prendere posto? Uno più alto livello politico o a livello di comunità o a livello di massa (popolare)?(ci si può riferire al "Triangolo - multi - livello".)
- Gruppi target: quale attitudine o comportamento si spera di cambiare come risultato dell'azione?
- Sfide: quale difficoltà si dovranno fronteggiare possibilmente? Come sarà percepito questo dalle parti? Quali sono i loro bisogni? E le loro paure?
- Percezione di coloro che intervengono: come vengono percepiti coloro che intervengono da entrambe le parti?c'è abbastanza fiducia o altri sono più accreditati a intervenire?
- Vantaggi: quali persone e processi è più probabile che siano alleati nel costruire reciproca fiducia?
- Rischi: a quale rischi si dovrebbe fare attenzione?
- Partendo: qual è il primo passo? Quando? Come?

ESERCIZIO: CONFIDENCE BUILDING

Obiettivi:	L'esercizio permetterà ai partecipanti di rendersi conto delle potenzialità del <i>confidence building</i> come azione. Esso aiuterà ad adottare strategie consapevoli.
Tempo Necessario:	60 minuti
Materiale:	Lavagna a fogli mobili, carta e pennarelli
Svolgimento:	<p>In un primo momento il formatore facilita un brainstorming su possibili aree nelle quali il <i>confidence building</i> ha senso per la trasformazione del conflitto. Il formatore può fare riferimento al modello di Diana Francis.</p> <p>In un secondo momento viene proposto un esempio reale dai partecipanti. Se ci sono più casi, il formatore può dividere i partecipanti in sottogruppi a seconda degli interessi.</p> <p>In una terza fase, il formatore presenta il seguente questionario. Nel pianificare e portare avanti un lavoro di <i>confidence building</i> si potrebbero prendere in considerazione le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livello: a quale livello di conflitto il <i>confidence building</i> deve prendere posto? Uno più alto livello politico o a livello di comunità o a livello di massa (popolare)?(ci si può riferire al "Triangolo - multi - livello".) • Gruppi target: quale attitudine o comportamento si spera di cambiare come risultato dell'azione? • Sfide: quale difficoltà si dovranno fronteggiare possibilmente? Come

	<p>sarà percepito questo dalle parti? Quali sono i loro bisogni? E le loro paure?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percezione di coloro che intervengono: come vengono percepiti coloro che intervengono da entrambe le parti?c'è abbastanza fiducia o altri sono più accreditati a intervenire? • Vantaggi: quali persone e processi è più probabile che siamo alleati nel costruire reciproca fiducia? • Rischi: a quale rischi si dovrebbe fare attenzione? • Partendo: qual è il primo passo? Quando? Come? <p>Die Gruppen versuchen die Fragen für den besonderen Fall zu beantworten, den sie aussuchen.</p> <p>Il gruppo cerca di rispondere alle domande per il caso specifico che ha scelto.</p> <p>I risultati e le conclusioni essenziali sono presentati in plenaria e viene data una risposta alle domande aperte.</p>
Note:	--

7

CAPITOLO SETTE:

VERSO IL DIALOGO: LAVORARE PER LA RICOMPOSIZIONE DEI CONFLITTI

INTRODUZIONE

Questa sezione introduce diversi interventi volti a spostare il processo di conflitto verso un dialogo costruttivo. Lo scopo ultimo è quello di raggiungere una reciproca assestamento.

Comunicazione

La comunicazione interpersonale è un fondamento essenziale della società. Possiamo definire la comunicazione come un trasferimento – invio e ricezione – di messaggi. I canali di comunicazione possono essere facilmente intesi come il modo o il passaggio attraverso cui due parti possono comunicare. Al crescere della popolazione e all'evolversi parallelo della tecnologia, i canali di comunicazione cambiano egualmente. Sfortunatamente, tuttavia, proprio perché la comunicazione sembra essere una questione così facile, non significa che tutto è fatto o che si determini automaticamente un miglioramento della comprensione.

I messaggi sono composti da quattro elementi. Schulz von Thun descrive l'anatomia di un messaggio come segue:

- **Contenuto o Livello fattuale:** ogni messaggio contiene una forma di informazione, una rappresentazione di fatti dal punto del mittente
- **Rivelazione di sé:** è possibile inferire dal messaggio come il mittente vede se stesso e come vuole farsi vedere dagli altri. È possibile inferire da un messaggio caratteristiche delle quali persino il mittente non consapevole. L'auto-rivelazione, perciò, ingloba sia l'autoritratto intenzionale sia un'auto-rivelazione involontaria.
- **Relazione:** un messaggio rivela, inoltre, i reciproci sentimenti del mittente e del ricevente. Il messaggio contiene perciò informazioni sulla relazione tra mittente e ricevente. Questa componente del messaggio è spesso manifestata dal tono della voce, i gesti e altri segnali non-verbali, ma anche dal modo di formulare il messaggio stesso.
- **Attrattiva:** solitamente un messaggio non è "solo inviato" dal mittente senza una ragione specifica. Ogni messaggio è quasi sempre collegato al tentativo di influenzare l'altra persona. Il mittente non vuole solo che il proprio messaggio sia compreso; egli vuole raggiungere uno specifico effetto.

ESERCIZIO: ANALIZZARE UN MESSAGGIO

Obiettivi:	I partecipanti si allenano a riconoscere l'anatomia del messaggio in situazioni comunicazionali. I partecipanti imparano a riconoscere i diversi livelli del messaggio.
Tempo necessario:	45 minuti per esercitarsi in piccoli gruppi e 10 per condividere le esperienze in plenaria.
Materiali:	-
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l'anatomia del messaggio. Ogni messaggio si compone di quattro elementi come teorizzato da Schulz von Thun.</p> <p>Contenuto –Livello fattuale: ogni messaggio contiene una forma di informazione, per esempio in rappresentazione di fatti dal punto di vista del mittente.</p> <p>Rivelazione di sé: è possibile inferire dal messaggio come il mittente vede se stesso e come vuole farsi vedere dagli altri. È possibile inferire da un messaggio caratteristiche delle quali persino il mittente non consapevole. L'auto-rivelazione, perciò, ingloba sia l'autoritratto intenzionale sia un'auto-rivelazione involontaria.</p>

Relazione: un messaggio rivela, inoltre, i reciproci sentimenti del mittente e del ricevente. Il messaggio contiene perciò informazioni sulla relazione tra mittente e ricevente. Questa componente del messaggio è spesso manifestata dal tono della voce, i gesti e altri segnali non-verbali, ma anche dal modo di formulare il messaggio stesso.

Attrattiva: solitamente un messaggio non è “soltanto inviato” dal mittente senza alcuna ragione specifica. Ogni messaggio è quasi sempre collegato al tentativo di influenzare l'altra persona. Il mittente non vuole solo che il proprio messaggio sia compreso; egli vuole raggiungere uno specifico effetto.

Se necessario il formatore può far vedere, insieme a un volontario, come l'esercizio dovrebbe svolgersi.

I partecipanti sono divisi in gruppi da quattro. Due di dei quattro componenti del gruppo svolgono l'esercizio mentre gli altri due osservano.

La coppia attiva dei partner di discussione sceglie un argomento per una conversazione informale, per esempio: questioni del paese o di famiglia, problemi di lavoro, ecc. Il partner A (il mittente) inizia a raccontare la storia relativa all'argomento, il partner B (il ricevente) reagisce facendo commenti:

- A livello contenuto o fattuale (3 minuti)
- A livello rivelazione di sé (3 minuti)
- A livello relazione (3 minuti)
- A livello attrattiva (3 minuti)

Alla fine della conversazione, gli osservatori danno i loro feedback alla coppia attiva focalizzandosi su quanto le regole siano state rispettate dai giocatori, sulle difficoltà emerse da parte del ricevente e sui suggerimenti per migliorare.

I partecipanti invertono i propri ruoli. Gli osservatori adesso svolgono l'esercizio mentre la precedente coppia attiva osserva.

I partecipanti condividono le proprie esperienze in plenaria e le commentano:

- Quali reazione era facili da simulare (venivano abbastanza naturali), quali erano più difficili
- Come è stato influenzato l'argomento e l'atmosfera della conversazione reagendo a uno specifico livello

Note:

--

La comunicazione nel conflitto

Spesso, durante un conflitto, c'è poca comunicazione tra le parti coinvolte e c'è anche poca condivisione di informazioni, intenti e punti di vista. Prima che il conflitto arrivi a questo punto, tuttavia, le parti potrebbero trovarsi esse stesse in un periodo di accresciute tensioni. Ci sono due possibili reazioni a questa situazione. Per un verso, potremmo vedere gli attori aumentare la comunicazione nel tentativo di evitare una scoppio di ostilità. Per un altro verso, i canali di comunicazione tra gli attori potrebbero degradarsi durante la crisi, aumentando la possibilità di un'ulteriore escalation e possibilmente di violenza. Se gli attori ignorano i canali di comunicazione disponibili, trattenendo informazioni, o usano sempre più forme discordanti di comunicazione, i

canali di comunicazione tenderanno a rompersi. In entrambi i casi, sia quando la comunicazione aumenta sia quando diminuisce durante la crisi, una volta che l'ostilità incomincia a radicarsi, i canali di comunicazione si degraderanno velocemente.

La prima caratteristica generale è la tendenza da entrambe le parti a fraintendere le reciproche parole e azioni. Persone di tradizioni diverse potrebbero avere problemi a comunicare perché fanno riferimento a diversi sistemi di significato, norme di comunicazione e aspettative comportamentali. Una possibilità è che i partecipanti usino lo stesso vocabolario, ma definiscono e usano i termini chiave in modo differente. Altri fraintendimenti e percezioni erranee possono presentarsi perché spesso i gruppi percepiscono, definiscono e trattano i conflitti in modi diversi. A causa di cornici culturali differenti, molte delle parole usate per descrivere in comportamento appropriato durante un conflitto non rispecchiano lo stesso contenuto da una cultura all'altra.

Un altro tratto generale è la caratteristica di ostilità delle relazioni e della comunicazione fra le parti coinvolte. Mentre la retorica sofisticata si basa su ragioni scambiate alla ricerca di una percezione condivisa. Gli schemi della comunicazione in conflitti morali si basa essenzialmente su attacchi personali, denunce e imprecazioni. Slogan e canti rimpiazzano gli argomenti volti a convincere e informare e il discorso fra le parti si riduce a affermazioni di ciò che è sbagliato nell'altro gruppo. Quando un gruppo viene denunciato, i suoi membri si mettono verosimilmente sulla difensiva, contribuendo a innescare emozioni e comportamenti più negativi.

Stereotipi negativi: la discussione implica spesso generalizzazioni riguardo all'altro. I conflitti tra le persone tendono a categorizzare individualmente e a criticare personalità, intelligenza, abitudini sociali di coloro con i quali siamo in disaccordo. Per esempio, due che si antagonisti possono attribuire lo "strano" comportamento degli stranieri ad alcuni tratti caratteriali indesiderati, come la decadenza morale o la mancanza di intelligenza, piuttosto che capire che i loro atti apparentemente inappropriati sono semplicemente un fatto di differenza culturale.

Capacità trasformative nelle interazioni con le terze parti

L'idea di "trasformazione" implica che i facilitatori costruiscano un piano di azioni per il conflitto. Che cosa è questo piano e come viene promosso? I facilitatori possono costruire questo piano facendo riferimento ad alcune risposte che rientrano in due categorie

- Sostenendo *l'empowerment* – supportando le persone coinvolte nel conflitto per permettere loro di realizzare più pienamente il proprio potenziale come esseri umani; e
- Promuovendo "relazioni corrette" – relazioni caratterizzate da riconoscimento dell'altro, uguaglianza, rispetto, empatia, responsabilità.

In parole povere essi incoraggiano le parti a porre attenzione ai bisogni di entrambi gli uni e gli altri la trasformazione a luogo se le persone sono tutte poste nella condizione di migliorare se stessi e costruire giuste relazioni con gli altri.

Che cosa rende le relazioni dei facilitatori tra formative? Si tratta di una competenza cruciale per la facilitazione: la capacità di relazionarsi con gli altri in modi costruttivi a meno che le parti non sperimentino l'azione di facilitatori come *empowering*, difficilmente esse daranno più di un accesso superficiale alle loro idee, reti, e processi di *decision-making*. *Empowerment* significa:

- Rendere più forte la percezione di se che le persone hanno
- Migliorare la percezione che si sia considerati seriamente dagli altri come esseri umani con una storia ed una identità che meritano rispetto e attenzione
- Essere trattati in modo che si rispetti e supporti le proprie risorse utili per il decision-making e la risoluzione di problemi.

Per migliorare la soluzione delle parti in questo modo, i facilitatori non hanno necessità di stringere accordi con le parti o approvare le loro azioni. C'è solo bisogno di avere chiaro attraverso

gli occhi la postura del corpo e il tono della voce che si è intelligenti acuti nel capire la situazione come gli altri la capiscono, che non li si rifiuta e che si riconosce in loro una fonti significative per rispondere prontamente al conflitto. Ascoltare attivamente è una capacità importante per comunicare questa comprensione e attitudine. Sono diffuse tre particolari capacità d'ascolto tra i facilitatori: parafrasare, riassumere, rifocalizzare (*reframing*).

Ascolto empatico

L'ascolto empatico è un modo di ascoltare e rispondere ad un'altra persona che migliora la comprensione reciproca e la fiducia. È una capacità essenziale per le terze parti e i contendenti allo stesso tempo, poiché essa permette all'ascoltatore di ricevere ed interpretare accuratamente il messaggio di colui che parla, fornendo poi una risposta appropriata. La risposta è parte integrante del processo di ascolto e può essere critica per il successo di una negoziazione o mediazione. Tra i suoi benefici, l'ascolto empatico

- Costruisce fiducia e rispetto,
- Permette ai contendenti di esprimere le loro emozioni,
- Riduce le tensioni,
- Incoraggia l'emersione delle informazioni, e
- Crea un ambiente sicuro che favorisce la risoluzione collaborativa dei problemi.

Se bene utile per tutti coloro coinvolti in un conflitto, l'abilità e la volontà di ascoltare con empatia è spesso ciò che distingue il mediatore da tutti coloro coinvolti nel conflitto.

ESERCIZIO: ASCOLTARE

Obiettivi:	I partecipanti si esercitano nell'ascolto attivo come comunicazione
Tempo necessario:	60 minuti
Materiali:	---
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega il significato di ascolto in un processo tra formativo. La comunicazione può causare conflitti, ma allo stesso tempo è una necessità nella lotta per la trasformazione del conflitto. Tutti noi pensiamo di ascoltare bene, ma molti di noi sono in realtà dei pessimi ascoltatori, e proprio a causa di questo noi trasmettiamo informazioni errate.</p> <p>Le attitudini citate di seguito sono utili per ascoltare empaticamente. Il formatore le presenta al gruppo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Essere attenti. Essere interessati. Essere allerta e non distratti. Creare un'atmosfera positiva attraverso il comportamento non verbale.• Essere un valido confronto – permettere a colui che parla di scambiare idee e percezioni assumendo un comportamento non inquisitorio e non critico• Non porre troppe domande• Agire come uno specchio – riflettere quello che si pensa che l'oratore stia dicendo e provando• Non sminuire i sentimenti dell'oratore usando frasi scontate come "non è poi così male"• Non lasciarsi "prendere" dall'oratore. Questo può accadere se ci si arrabbia o ci si fa vedere sconvolti, se ci si lascia coinvolgere troppo nella discussione, o se si danno giudizi alla persona• Indicare che si sta ascoltando fornendo brevi risposte neutre di riconoscimento, per esempio, "mmmh" oppure "capisco"

	<ul style="list-style-type: none"> • Dare consensi non verbali, per esempio, cenni della testa, espressioni facciali, simili a quelle dell'oratore, espressioni del corpo aperte e rilassate, contatto visivo. <p>Il gruppo si divide in coppie. Una persona è l'ascoltatore l'altra l'osservatore.</p> <p>Far uscire i partecipanti dalla sala e far trovare loro una terza persona. L'ascoltatore porgerà una domanda introduttiva a quella persona. Lasciar parlare il volontario per un minuto mentre l'ascoltatore ascolta senza interrompere. Successivamente l'ascoltatore riassume, chiede chiarimenti e dovrebbe stilare un resoconto alla persona volontaria.</p> <p>L'ascoltatore e l'osservatore dovrebbero successivamente trovare un altro volontario e ripetere il processo scambiandosi i ruoli.</p> <p>Dopo il secondo intervallo i due si scambiano dei feedback</p>
<p>Note:</p>	<p>Questo esercizio sembra molto semplice. L'ascolto è spesso trascurato nessuno strumento stravagante può sostituirlo.</p> <p>L'abilità di ascoltare con empatia può essere il più importante attributo di un interventista che riesce a guadagnare la fiducia e la cooperazione delle parti che si ostinano al conflitto e si disputano con contenuti emotivi forti. Tra gli altri suoi vantaggi l'ascolto empatico ha qualità di empowering. Fornire un'opportunità alle persone di raccontarsi attraverso i loro problemi può chiarire il loro modo di pensare e fornire l'opportunità per rilasciare le proprie emozioni.</p> <p>Se non ci sono persone al di fuori del contesto di formazione che possono essere intervistate, dividere i partecipanti in gruppi di tre. Chiedere ad uno di essere lo speaker e ad un altro di essere l'ascoltatore. Una terza persona sarà l'osservatore. Condurre lo svolgimento come descritto sopra. I ruoli si scambiano una volta dopo circa 10 minuti fintanto che tutti a turno hanno assunto il ruolo di ascoltatore, speaker, osservatore.</p> <p>L'esercizio può essere svolto allo stesso modo con il focus su parafrasare e/o riassumere.</p>

Parafrasare

Parafrasare è uno strumento molto potente nel lavoro di facilitazione per un numero di ragioni:

- Comunica agli altri di aver compreso;
- Una buona parafrasi spesso porta risposte più riflessive da parte degli altri, come nell'esempio di seguito – porta la conversazione ad un livello più profondo;
- Rallenta la conversazione tra le parti e crea un cuscinetto tra le loro affermazioni;
- Può essere usato per "lavare" affermazioni cattive e diffamanti così che esse infiammino meno l'altra parte se presente mentre veicola i punti essenziali che sono stati condivisi.

Parafrasare è ripetere in parole proprie quello che si è capito di ciò che è stato detto: questo significa mantenere il *focus* della parafrasi sullo speaker e non su se stessi, l'ascoltatore. Una parafrasi dovrebbe essere più breve del discorso stesso dello speaker. Essa riflette il significato delle parole dello speaker, ma non imita o ripete meramente l'esatte parole dello speaker. Una parafrasi non giudica o valuta; essa descrive soltanto empaticamente.

Una piccola percentuale di persone pare non ami essere parafrasata: una attenta osservazione delle reazioni di coloro che si stanno parafrasando aiuta a reagire di conseguenza.

Riassumere

Parafrasare è una abilità momento per momento che riafferma ciò che l'ascoltatore ha compreso delle parole di un individuo. Un riassunto è simile ad una parafrasi, ma condensa il contenuto di alcuni commenti che possono essere stati fatti nel corso di molti minuti. I facilitatori possono usare il riassunto per rivedere tutti i punti chiave relativi al proprio punto di vista di una parte, comunicando così il senso di ciò che hanno compreso dell'intera situazione presentata dalla persona. I facilitatori possono inoltre riassumere i commenti di tutti gli speaker ogni tot minuti in modo da mantenere la discussione focalizzata.

Rifocalizzare (reframing) il conflitto

Un punto critico è legato a come le parti comprendono o inquadrano il conflitto, l'altra parte e le questioni che le separano. Se per esempio, una o entrambe le parti percepiscono gli oppositori come cattivi oppositori determinati a distruggerli, essi inquadreranno il conflitto come una battaglia per la terra contesa, essi si contenderanno ogni centimetro quadrato di territorio. Se le parti inquadrano il conflitto in modo diverso, le possibilità di avere risposte fresche e cooperative aumentano. Così i facilitatori di solito cercano di rifocalizzare il conflitto in modi che supportino una risoluzione. Dovrebbe essere chiaro che rifocalizzare (*reframing*) non significa che un facilitatore non insegna alle parti quali sono i reali problemi. Piuttosto il facilitatore lavora con ciò che le parti identificano e rivolge domande che pongono l'attenzione delle parti su dimensioni che non erano state notate o esplorate in precedenza. Invitando a guardare senza preconcetti i bisogni e gli obiettivi delle parti, gli interessi e le intenzioni sottostanti, la rifocalizzazione cerca di supportare le parti nel vedere i problemi in una prospettiva che suggerisce nuove possibilità di una risoluzione congiunta.

Le suddette capacità di comunicazione non sono di solito descritte come trasformative. Quando e come diventano trasformative? Esse sono trasformative se migliorano la prospettiva delle parti e le incoraggiano a costruire buone relazioni. Se bene buone capacità di ascolto siano uno strumento importante nell'*empowering* delle parti esse diventano completamente trasformative solo quando esse supportano sia *l'empowerment* sia la costruzione di relazioni. Ascoltare bene entrambe le parti in sessioni separate è un passo avanti verso la trasformazione perché è *empowering*. Esso rivela il suo potenziale quando ciascuna delle parti è supportata nell'ascolto e le proprie prospettive sono considerate seriamente dall'altra parte. Tutto questo potrebbe essere realizzato ascoltando entrambe in sessioni congiunte, o raccontandosi le preoccupazioni reciprocamente. La tecnica di mettere in evidenza i punti comuni, può essere percepita come particolarmente trasformativi perché con un solo gesto si migliorano simultaneamente entrambe le parti e si migliorano le relazioni. La rifocalizzazione cerca di trovare le percezioni di ciascuna delle parti in modo che si prendano in considerazione le percezioni e i bisogni dell'altra parte allo stesso tempo. Definendo le componenti chiave della trasformazione, si può riconoscere più facilmente ciò che è richiesto e quale dei tanti strumenti si dovrebbe scegliere per ottenere la trasformazione.

ESERCIZIO: COMPETENZE DI COMUNICAZIONE COSTRUTTIVA

Obiettivi:

I partecipanti si esercitano su una serie di tecniche di comunicazione con livello crescente di difficoltà e complessità per applicare gli elementi di un dialogo costruttivo.

Tempo necessario:	60/120 minuti
Materiali:	Lavagna a fogli mobili e pennarelli
Svolgimento:	<p>Il formatore ed i partecipanti si accordano su un tema di discussione.</p> <p>Il formatore spiega il compito sulla lavagna. Inizialmente rappresenta solo il primo elemento. Dopo ogni training viene aggiunto un nuovo elemento (a-e).</p> <p>Fasi della formazione: il facilitatore dichiara l'argomento e invita a dare dei contributi e:</p> <ol style="list-style-type: none"> Il facilitatore parafrasa ogni affermazione Il facilitatore lascia parlare tre partecipanti e dopo riassume le loro affermazioni Strutturazione: il facilitatore lascia parlare tre partecipanti riassume le loro affermazioni e commenta mettendo in relazione le affermazioni fra di loro. Orientamento: il facilitatore lascia parlare tre partecipanti, riassume le loro informazioni, commenta e poi lancia alcune suggestioni su come continuare la discussione Il facilitatore rappresenta gli aspetti più importanti della discussione <p>I partecipanti a turno prendono il ruolo di facilitatore/leader della discussione a livello "a". Dopo tre quattro affermazioni ripetute, un altro partecipante sarà facilitatore.</p> <p>Quando tre o quattro partecipanti si sono esercitati sul livello "a)", il formatore introduce il livello successivo "b)" e da nuovamente a tre o quattro partecipanti l'opportunità di esercitarsi su questo livello.</p> <p>Passo dopo passo vengono introdotti gli altri livelli (c-e).</p> <p>Segue la valutazione dell'esercizio.</p>
Commenti:	<p>il formatore dovrebbe mettere in evidenza che si tratta di un esercizio molto efficace preparatorio alla "reale" discussione. Il compito principale è riuscire a padroneggiare tutti gli elementi della conduzione della discussione singolarmente e poi combinarli in un contesto più realistico.</p> <p>Ad ogni facilitatore dovrebbe essere data l'opportunità di commentare la propria performance prima che gli altri diano il proprio feedback.</p> <p>Tutti i partecipanti devono avere uguali opportunità di formazione. È importante che gli allievi abbiano un senso di realizzazione. Se i partecipanti hanno difficoltà con questo esercizio dovrebbero ripeterlo finché non sentono di padroneggiare ogni fase.</p> <p>Prima di arrivare al passo "d)" il formatore può rappresentare gli argomenti che sono emersi durante la discussione sotto forma di mappa mentale. Questo aiuterà i partecipanti a comprendere la necessità di condurre ponendo domande.</p>

Processi

La facilitazione sarebbe relativamente semplice se fosse solamente questione di impiegare capacità per supportare le parti in conflitto nella comunicazione. Sfortunatamente, le cose non sono così semplici. I conflitti di gruppo hanno luogo in un contesto di grandi forze e schemi. In prima battuta, questi si aggiungono di solito al conflitto emergente e impattano fortemente sul potenziale della sua trasformazione. Non si può separare la trasformazione personale dalla trasformazione strutturale, né si può contare sul dialogo facilitato in modo esperto che non è d'aiuto al raggiungimento della trasformazione.

Una inevitabile realtà di conflitto di gruppo è la competizione per il potere e le risorse. Come possono lavorare i facilitatori nell'ottica della trasformazione di fronte a questa realtà? Per rispondere, bisogna riconoscere che sostanzialmente la facilitazione per i conflitti di gruppo implica *decision-making*: cioè, supportare le parti nel prendere decisioni relative alla distribuzione del potere e delle risorse. Certamente, altre dinamiche fondamentali, come il bisogno di identità, sono a rischio in questi conflitti. Ma il *decision-making* che richiede risposte alle domande chiave del processo e così fornisce opportunità per influenzare le questioni che hanno conseguenze di lungo termine. Chi prende le decisioni, per esempio, chi è coinvolto e in quali modi? Quali meccanismi sono usati per prendere decisioni? Quali informazioni e criteri vengono presi in considerazione? Poche parti conferiscono la giusta attenzione a queste domande; essi lo fanno nello stesso modo in cui lo hanno appreso dai loro predecessori e modelli di ruolo. Parte del compito dei facilitatori trasformativi è rendere queste scelte esplicite: mettendo le parti in condizioni di riconoscere le scelte necessarie e le loro implicazioni, i facilitatori aumentano la possibilità di che le parti sceglieranno processi di *decision-making* che promuovono lo sviluppo umano.

Le persone in conflitto litigano per questioni come la terra, l'accesso alle risorse e il potere. A prima vista, il lavoro dei facilitatori sembra che supportino le parti nella discussione di questi problemi e nel trovare soluzioni. Ma il contributo più importante avviene a un livello più profondo. Il modo in cui le persone affrontano la discussione di questi problemi – il processo – ha forti implicazioni per le parti, per le loro relazioni di lungo termine e la struttura della società intorno a loro. In qualità di facilitatori, noi dovremmo mirare a un impatto trasformativo del conflitto cercando di influenzare attivamente e apertamente il processo nel quale le parti in conflitto si impegnano reciprocamente nel *decision-making*. Noi siamo imparziali nel nostro impegno per il benessere di tutti, ma questo non vuol dire che siamo "neutrali". L'impegno allo sviluppo ci chiede di sostenere processi che migliorano i partecipanti e promuovono corrette relazioni.

Nel processo della gestione dei conflitti, è importante avere l'attitudine per trovare modi di ampliare le possibilità di dialogo tra le parti coinvolte. Nel caso di lunghi conflitti, i dialoghi tra i gruppi in controversia saranno spesso strutturati come una serie di eventi dialogo, qualche volta estesi su un periodo di tempo lungo molti mesi o persino anni. Alcuni modelli aiutano a concettualizzare gli sviluppi costruttivi per tali serie di eventi. Uno di questi si focalizza specialmente sul carattere della relazione tra le parti e il successo degli sforzi congiunti come caratteristiche chiave, interpretando così il processo come un processo di costruzione della relazione, problem solving e azioni collaborative:

- Contatto e *confidence building*
- Empatia per l'altra parte
- Analisi congiunta delle questioni del conflitto
- Problem solving esplorativo
- Attività congiunte con la possibilità che il dialogo possa portare a negoziazioni ufficiali o pre-negoziazioni

Il dialogo è spesso abbandonato troppo presto nel momento in cui le emozioni crescono e si iniziano a usare strategie di forza:

- La facilitazione del dialogo è una competenza che essere utile durante la fase del contrasto, prima che la situazione si sia indirizzata verso il punto di crisi. Essa permette alle persone di condividere i propri punti di vista e di ascoltare le diverse idee relative alle inquietudini sociali e politiche. Ci sono varie situazioni nelle quali ha senso incoraggiare e facilitare il dialogo politico e/o sociale.
- All'interno di un gruppo esistente, i membri del quale hanno esitato a condividere tra loro le proprie idee su temi sociali e politici difficili
- Tra gruppi diversi, quando si incontrano talvolta per condividere in modo esplicito le proprie idee su temi politici o sociali
- Quando una figura politica o un oppositore politico di spicco si incontra con un gruppo, magari aspettandosi che esso non sia d'accordo con le sue idee
- Quando a figure politiche con punti di vista in conflitto viene chiesto di sostenere un dibattito di fronte a degli spettatori
- In un incontro privato tra figure opposte facilitate dalla presenza di una persona più neutra.

Ogni sforzo volto a incoraggiare gruppi in conflitto a iniziare un dialogo necessita di assicurare che non ci sarà un aumento della tensione. Le seguenti linee guida sono volte a evitare questo.

I. Fase dell'ascolto

1. chiarire il proprio ruolo (ansie, motivazione, capacità, limiti, interessi)
2. costruire la propria credibilità (qual è la propria base, esperienza, stato, reputazione?)
3. costruire relazioni con le parti
4. permettere di essere messi alla prova (incluso il bisogno di sviluppare una sostanziale *policy* per l'imparzialità, la verità, la riservatezza e la discrezione)
5. ascoltare con attenzione, supportare nell'analisi delle problematiche (per esempio,. Applicazione di tecniche di dialogo non direttivo)
6. coltivare l'apertura mentale ed essere coscienti dei propri pregiudizi, ascoltare interessi e paure

II. Fase della persuasione

1. chiarire fraintendimenti e altrui percezioni
2. osservare e discutere le conseguenze della situazione presente (includendo l'attore stesso, gli altri e la gente in generale)
3. Chiedere informazioni riguardo a ciò che si è già tentato (via d'uscita alla situazione) e come si è lavorato
4. quali sono i vantaggi e svantaggi di non fare nulla?
5. discutere quali sono le peggiori cose che possono accadere intraprendendo il dialogo
6. che cosa può essere fatto per evitare che queste paure diventino realtà? (esiste una responsabilità legata al processo che il mediatore può mettere in campo?)
7. che cosa si vuole che accade realmente e come lo si può realizzare?
8. discutere altre idee e relativi vantaggi e svantaggi, risolvere le paure
9. lasciare decidere alle parti.

Lo schema di seguito dà un'overview riguardo ai compiti che bisogna prendere in considerazione quando si facilita un incontro che ha per oggetto un certo conflitto.

Andare oltre le posizioni delle parti è più verosimile che conduca alla cooperazione e alla discussione senza scontri nel tentativo di andare incontro ai bisogni di ciascuno. Domande aperte possono permettere ai partecipanti di suggerire azioni future o nuove possibilità nel tentativo di andare incontro ai bisogno di tutti.

	1 Pianificazione	2 Definizione	3 Raccolta di idee	4 Valutazione	5 Negoziazione	6 Decisione
Obiettivi	mettersi d'accordo su un processo condiviso da tutti gli attori	Chiarire il problema che deve essere discusso e risolto	Fare una lunga lista di questioni da risolvere	Esaminare i punti di forza e di debolezza delle opzioni	Scegliere e formulare una proposta accettabile per tutti	Mettersi d'accordo su un piano d'azione
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare i temi • Identificare gli obiettivi • Descrivere le fasi del processo • Pianificare la logistica • Accordarsi sul processo di decision making 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarire e definire il problema • Decidere sul piano (d'azione) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stilare una lista di opzioni • Brainstorming • Lavoro di gruppo • Consultare gruppi e persone esterne (esperti, specialisti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare criteri • Identificare i punti di forza e di debolezza di ciascuna opzione • Anticipare l'impatto di ciascuna opzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutere e testare ogni opinione • Scegliere le opzioni più favorevoli • Chiarire tutti i bisogni e gli interessi • soluzioni Win-Win 	<ul style="list-style-type: none"> • cercare consenso • decisione finale • dividere le responsabilità
Ruolo del facilitatore	<ul style="list-style-type: none"> • analizzare i problemi • dare regole di base • porre domande per chiarire gli obiettivi • chiarire le fasi della facilitazione e il ruolo del facilitatore • preparare schematizzazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • insistere affinché il problema sia chiaro • assicurarsi la partecipazione di tutti • fornire impegni scritti <p>D o m a n d e persistenti e forti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • insistere affinché la valutazione non venga fatta prematuramente • incoraggiare diversità di idee • schematizzare • informare i partecipanti riguardo al tempo • osservanza delle regole di base 	<ul style="list-style-type: none"> • valutare le opzioni una ad una (siate insistenti!) • confrontare le opzioni come se si trattasse di una revisione • Parafrasare 	<ul style="list-style-type: none"> • Riassumere i contributi dei partecipanti senza giudicare • Proporre una votazione delle opzioni (lanciare sondaggi per osservare la tendenza, non per prendere decisioni) • Identificare le aree di accordo • Prendere in considerazione le opinioni di minoranza • Incontrare separatamente coloro che hanno opinioni discordanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Accertarsi che le decisioni prese rispettino le minoranze • Chiarire i dettagli del piano d'azione (chi farà cosa, quando e come) • Documentare i risultati

ESERCIZIO: FACILITAZIONE DI UNA RIUNIONE CONFLITTUALE

Obiettivi:	L'esercizio permetterà ai membri del gruppo di esercitarsi sulla facilitazione dei <i>conflict meeting</i> . Saranno messe in evidenza le sfide che i facilitatori affrontano mentre si trovano a supportare un processo..
Tempo necessario:	120 minuti
Materiali::	Lavagna a fogli mobili, carta e pennarellie
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega l'esercizio. Il gruppo sceglie un caso di conflitto con diversi attori. Il caso può essere o di fantasia o reale.</p> <p>I ruoli degli attori nel conflitto sono distribuiti nel gruppo così che la maggior parte dei partecipanti abbia un ruolo. Due partecipanti svolgono il ruolo di facilitatori. The facilitatori non si occuperanno dei singoli ruoli in dettaglio, ma del conflitto in sé.</p>

	<p>Dopo un tempo dato per la preparazione (gli attori possono inventare il proprio ruolo o riflettere su come agirlo) il gruppo si riunisce in plenaria. Adesso il caso è inscenato come un meeting di facilitazione, supponendo che la trasformazione del conflitto sia già avvenuta durante la fase iniziale e le parti abbiamo deciso di incontrarsi per risolvere la questione.</p> <p>Il team di facilitatori discutono con gli attori del conflitto che nel frattempo si sono preparati. Il team è incoraggiato a usare le fasi e i processi descritti nella parte di teoria. Il resto del gruppo rimane fuori dal <i>role-play</i> e non dovrebbe intervenire, accada quel che accada.</p> <p>Dopo un tempo adeguato, il <i>role-play</i> viene valutato.</p> <p>Per finire il formatore riassume e schematizza quello che si è appreso dall'esercizio.</p> <p>I tipi problemi che il facilitatore si trova ad affrontare sono: il discorso devia su altri ambiti, il tono della voce si alza, alcuni parlano a lungo e ininterrottamente, si comunicano emozioni forti ed espressioni offensive.</p> <p>La gestione del tempo è compito essenziale dei facilitatori.</p> <p>Continuazione del processo auto-determinato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le parti si scambiano nuove informazioni • Le parti sembrano accettare il livello emozionale della discussione • Le parti si ascoltano e rispondono l'un l'altro • Le parti si avvicinano a una svolta emotiva decisiva • Ciascuno sembra arrivare al proprio punto <p>Facilitazione attiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualcuno sembra essere intimidito • Le parti si ripetono • Le parti si polarizzano in modo crescente e si irrigidiscono nelle proprie posizioni • Le accese sembrano avere l'intento di ferire, non di spiegare o discutere • Le parti deviano su argomenti inutili • Alcune persone non ascoltano • Le parti non riescono a fermare gli attacchi personali <p>Parteien können nicht mit persönlichen Angriffen aufhören</p>
<p>Note:</p>	<p>l'esercizio può essere eseguito invitando le persone a venire al centro di formazione con un caso di conflitto reale. Chi volesse condividere il proprio caso può anche andare a casa dei partecipanti. Successivamente la valutazione avviene senza i volontari esterni.</p> <p>Nel caso i partecipanti non vengano con un'idea per il <i>role-play</i>, può essere usato il conflitto ATONIA.</p>

Negoziazione

In parole povere la negoziazione è una discussione tra due o più antagonisti che cercano di trovare una soluzione al proprio problema. Il loro processo interpersonale e inter-gruppo può avere luogo a livello personale o a livello di organizzativo o internazionale (diplomatico).



Il progetto di Negoziazione di Harvard della Scuola di Legge di Harvard ha condotto ricerche su quale debba essere il risultato di un negoziato di successo. Vincente – vincente (*win – win*), vincente – perdente (*win – lose*), perdente – perdente (*lose – lose*) sono termini della teoria dei giochi e si riferiscono ai possibili risultati di una contesa che coinvolge due parti, e molto più importante, a come ciascuna delle parti percepisce il risultato ottenuto in relazione alla propria posizione prima che il problema si manifestasse. Un risultato vincente – vincente si attua quando entrambe le parti in conflitto sentono di avere vinto. Poiché entrambe le parti beneficiano di tale situazione, ogni risoluzione del conflitto è probabile che venga accettata dalle parti volontariamente. Fischer/Ury hanno promosso questo risultato e ne hanno fatto la base delle loro considerazioni sulla negoziazione.

Il processo dell'*integrative bargaining* (negoziiazione integrativa) mira a raggiungere, attraverso la cooperazione, un risultato vincente – vincente. Altri risultati sono: situazioni vincenti – perdenti si verificano quando solo una delle parti percepisce il risultato come positivo. Così è meno probabile che i risultati vincente – perdente vengano accettati volontariamente. I processi di *distributed bargaining* (negoziiazione distribuita), basati sul principio della competizione fra le parti, tendono a concludersi con un risultato vincente – perdente. Perdente – perdente vuol dire che le parti hanno concluso peggio dell'inizio. In tali situazioni, i risultati perdente – perdente possono essere preferiti ai risultati vincente – perdente perché la distribuzione almeno è percepita positivamente.

Dovendo decidere se usare “soft” o “hard” *positional bargaining* (negoziiazioni di posizione “leggeri” o “pesanti”) Fischer/Ury vennero fuori con la seguente risposta: non si dovrebbero usare per niente. Essi svilupparono, invece, un approccio alternativo chiamato “*principled negotiation*” (“negoziiazione etica”). Il concetto si basa su quattro punti base:

separare le persone dal problema: la relazione (le “persone”) è separata da ogni sostanziale conflitto (il “problema”) che possa sorgere. Disgiungendo il problema dalla relazione si riducono le possibilità di *miscommunication* (errata comunicazione) e di negativo influenzamento della negoziazione a causa delle emozioni. È opportuno instaurare buone relazioni di lavoro durante la negoziazione. Se si presentano problemi di relazione, è bene discuterli separatamente dai problemi sostanziali.

Focalizzarsi sugli interessi non sulle posizioni: gli interessi sono i bisogni di fondo, i desideri, le preoccupazioni, le mancanze, i valori o le paure. Gli interessi motivano le persone, ma spesso le persone si arroccano su una posizione. Molti Paesi tengono la posizione “Non negozieremo mai con i terroristi.” Questa è una posizione, ma il bisogno di fondo è probabilmente legato alle preoccupazioni al timore per la sicurezza personale. Durante il conflitto, gli individui e i gruppi solitamente sostengono solo una posizione e diventa difficile negoziare compromessi e posizioni. Dietro le posizioni ci sono molteplici interessi, e focalizzarsi sugli interessi fornisce ai negoziatori più spazio per negoziare soluzioni accettabili.

Inventare opzioni per avanzamento congiunto: questo richiede creatività, impegno per fare brainstorming per opzioni che potrebbero essere accettate da entrambe le parti. Durante il brainstorming i negoziatori devono separare la fase di valutazione delle opzioni dallo stadio di generazione delle opzioni. Entrambe le parti devono aumentare il numero di possibili opzioni e confermarsi a

una sola opzione. Entrambe le parti devono pensare, inoltre, a delle opzioni che possano soddisfare gli interessi di entrambi i fronti.

Insistere sull'usare criteri oggettivi e reciproci: è possibile alle volte identificare diversi standard rilevati o criteri attraverso i quali le parti possono valutare l'equità e l'accettabilità di un accordo negoziato. I negoziatori possono fare brainstorming sugli standard o i criteri allo stesso modo in cui fanno brainstorming per le opzioni. Fischer e Ury hanno anche inventato il concetto di BATNA. Si tratta di un termine che si riferisce alla **Best Alternative To a Negotiated Agreement** (migliore alternativa all'accordo negoziato). L'alternativa è diversa dall'opzione – la prima si riferisce a un possibile svolgimento se non si raggiunge un accordo negoziato. La BATNA funziona come un bilancio finale e aiuta a determinare se la negoziazione è la migliore delle opzioni. Affinché una BATNA sia utile, i negoziatori devono analizzare con attenzione i costi e i benefici della BATNA e valutare i costi e i benefici dell'accordo negoziato in confronto a quelli della BATNA. Se individui o gruppi pensano di poter fare il proprio bilancio finale usando altri metodi (per esempio scioperi, violenza o opzioni legali) faranno ricorso a quegli ultimi e non utilizzeranno un modello cooperativo di negoziazione.

Questo modello di negoziazione hanno alcuni limiti. Primo, questo è un modello di negoziazione con specificità culturali. Secondo, questo modello non ha nulla a che fare con le questioni di potere o disparità di potere.

ESERCIZIO: IDENTIFICARE GLI INTERESSI

Obiettivi:	I partecipanti imparano come distinguere tra posizioni, giustificazione, legittimi interessi e bisogni.
Tempo necessario:	45 minuti
Materiali:	bacheca, bigliettini ed evidenziatori
Svolgimento:	<p>Il formatore da qualche input su posizioni e interessi.</p> <p>I partecipanti sono divisi in gruppi da tre o quattro persone. Ai gruppi vengono date delle affermazioni che riflettono posizioni estreme. Il loro compito è di identificare gli interessi di fondo e di scriverli su bigliettini.</p> <p>La consegna del compito è la seguente:</p> <p>Discutere l'argomento, scambiarsi esperienze in merito e preparare una presentazione schematizzata.</p> <p>Partendo dall'affermazione di posizione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fare una lista di tutti le argomentazioni che possono essere usate a supporto dell'affermazione • Classificare le argomentazioni differenziandole fra: <ul style="list-style-type: none"> o Interessi e bisogni legittimi o Interessi acquisiti o Mere giustificazioni della posizione iniziale <p>I partecipanti presentano i risultati del proprio lavoro.</p>
Note:	Invece di presentare i risultati del lavoro di gruppo su bigliettini, potrebbe essere usato un <i>role-play</i> durante il quale le parti in conflitto iniziano a fornire i loro punti di vista e ad affermare le proprie posizioni. Il compito dei mediatori è quello di far spiegare alle parti la propria posizione e di infor-

marsi sugli interessi di fondo, i bisogni ecc.

Esempi di affermazioni di posizione (usate nel seminario):

- “le donne dovrebbero avere uguali opportunità per la loro crescita”
- “le donne non sono adatte a prendere posizioni di potere”
- “la terra della coltivazione del tea apparteneva originariamente ai contadini” (abitanti del villaggio)
- “le compagnie delle piantagioni sono le legittime proprietarie della terra” (proprietari del patrimonio)

Fasi della negoziazione

La negoziazione è un processo volto a creare e stabilire delle relazioni, attraverso le quali i partecipanti congiuntamente cercano di trovare un accordo relativo a temi che generano apprensione individuale o condivisa. Nel processo negoziale, i partecipanti solitamente:

- Stabiliscono un contatto fra loro direttamente con parole scritte o simboli o attraverso un intermediario;
- Creano almeno minime relazioni professionali positive;
- Identificano temi da discutere e determinano come la discussione verrà condotta;
- Trasmettono informazioni sostanziali e messaggi relativi al tipo e alla forza delle percezioni;
- Comunicano in merito ai propri desideri, posizioni, o necessità e possibili bisogni e interessi;
- Creano opzioni e valutano la loro fattibilità;
- Cercano di influenzarsi reciprocamente per ottenere vantaggi o soddisfazione;
- Creano modi agire e rituali per guadagnare l'approvazione finale per l'accordo; e
- Sviluppano modi per implementare, monitorare e assicurare la conformità con le intese che sono state raggiunte.

Come processo, la negoziazione ha diverse fasi distinte:

Fase 1: Preparazione

Alcuni temi dovrebbero essere vagliati prima di iniziare la discussione.

- Analisi della situazione di conflitto
- Raccolta di informazioni, come da necessità
- Esame sia delle opzioni evidenziate come possibile risultato della negoziazione e della Best Alternative To a Negotiated Agreement BATNA
- Prendere contatti con l'altra parte(i) e accordarsi sul luogo e il processo negoziale, incluso le regole fondamentali, i temi da discutere.

Fase 2: Interazione

La negoziazione è un processo di comunicazione nel quale le parti mirano a “inviare messaggi” e influenzarsi reciprocamente. Così, il potere negoziale sta nell'abilità di influenzare favorevolmente le decisioni di qualcun altro. Alcuni ritengono che poiché le minacce fisiche esercitano influenza, l'abilità di minacciare è l'essenza del potere negoziale. Minacciare è un modo dispendioso e pericoloso di esercitare influenza.

La fase 2 include i seguenti passi fondamentali:

- Condivisione delle diverse prospettive riguardo la situazione
- Accordo su una definizione dei problemi
- Creazione di opzioni per la risoluzione dei problemi
- Valutazione e priorità delle differenti opzioni a seconda dei bisogni e degli interessi delle parti
- Selezione e possibile combinazione delle migliori opzioni per l'incontro dei bisogni e degli interessi di tutti coloro che sono coinvolti.

Fase 3: Chiusura

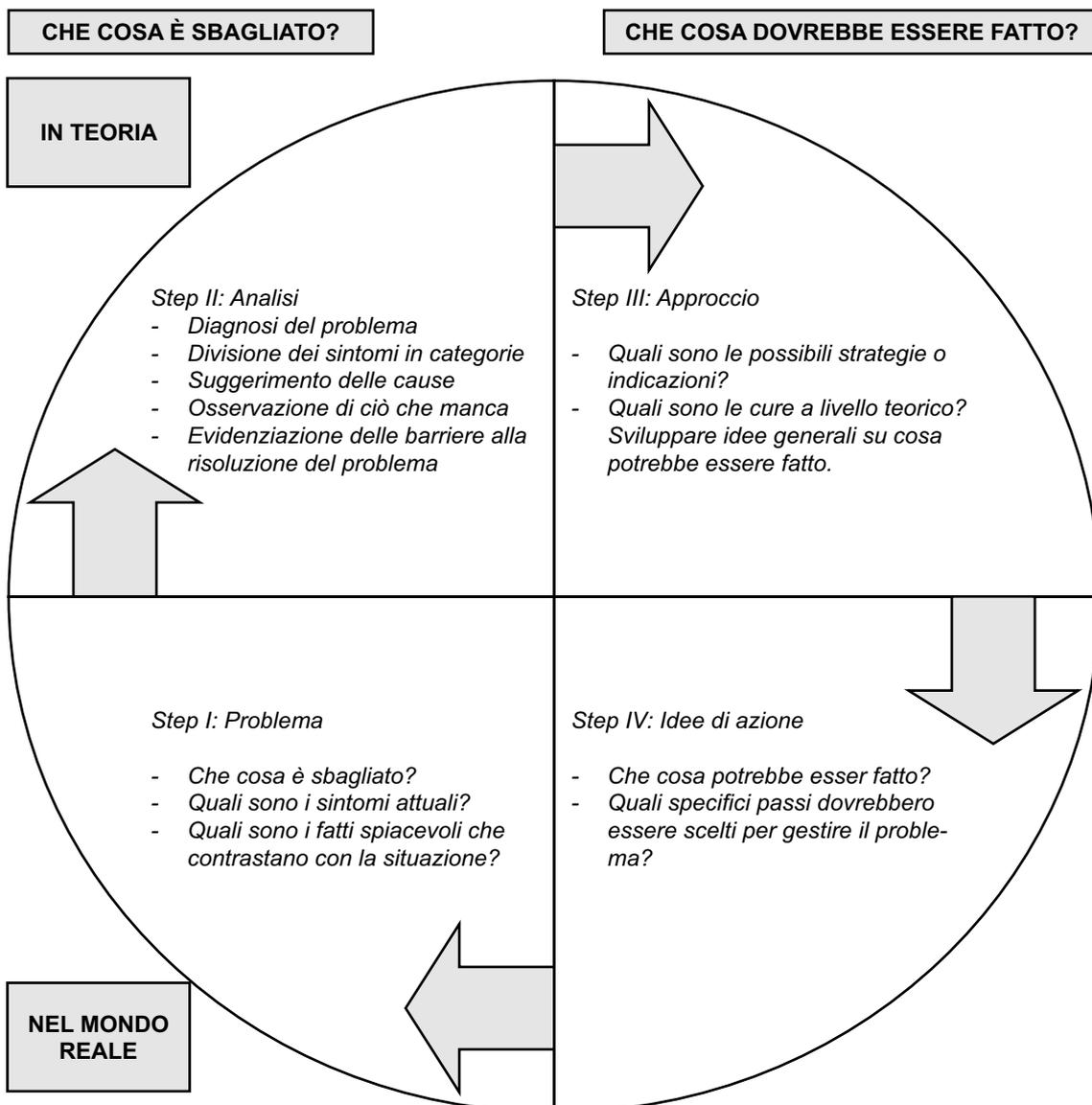
Lo scopo di un processo negoziale nel quale sono impegnate le parti è di raggiungere una posizione che vada incontro ai bisogni di tutte le parti. Questo non significa cedere alle richieste dell'altra parte, ma è necessaria la volontà di considerare e combinare creativamente le opzioni nel tentativo

di trovare una soluzione. Se i negoziatori stanno rappresentando un ampio gruppo, allora essi devono avere un chiaro mandato dai rispettivi raggruppamenti e un processo lineare per informarli ed essere affidabili.

- Accordo sulle migliori opzioni e combinazioni
- Sviluppo di un piano di azione per ogni parte
- Piano per rivedere l'accordo.

Opzioni per un miglioramento condiviso

La seguente **rappresentazione circolare** fornisce un modo semplice per usare una buona idea e generarne di nuove. Si può iniziare riflettendo su un problema generale (Fase 1), poi continuare con l'analisi descrittiva (Fase II) e successivamente cercare indicazioni (Fase III) e proporre suggestione per l'azione che siano specifiche e fattibili (Fase IV). Si può in ogni caso iniziare da qualsiasi punto. Per ogni idea di azione utile si può fare il percorso a ritroso e identificare le un approccio generale. Questo può condurre a idee di azione alternative. Si può andare a ritroso anche uno step in più e osservare quale diagnosi è contenuta implicitamente nel piano di azione e da lì poi nuovamente in avanti.



Nella maggior parte delle negoziazioni ci sono fondamentalmente quattro ostacoli che inibiscono l'invenzione di un numero di differenti opzioni:

1. **Giudizio prematuro:** la gente tende a pensare troppo agli aspetti negativi di ogni nuova idea. Specialmente sotto pressione il senso critico è tagliente. Ma i giudizi ostacolano l'immaginazione. In una sessione di brainstorming è meglio inventare e formulare ben più ampie idee. Esse possono essere assestate in seguito.
2. **alla ricerca di risposte singole:** la gente spesso pensa che il proprio lavoro riduca lo spazio tra le posizioni e non ampli il numero di opzioni esistenti. Poiché il prodotto finale della negoziazione è un accordo unico, la gente teme che le discussioni libere ritardino e confondano il processo. Ma è meglio selezionare da un numero ampio di possibili opzioni.
3. **assunzione di una "fixed pie":** (torta fissa, atteggiamento di colui che guarda solo alla sua parte e non capisce che una buona negoziazione può far vincere tutti) se si pensa che la situazione richieda solo una decisione "o l'uno – o l'altro" allora non c'è bisogno di stancarsi a cercare più opzioni.
4. **pensiero che "risolvere il problema è un loro problema":** ciascuna parte tende a pensare al proprio immediato interesse. Brevi limitate preoccupazioni di sé conducono a soluzioni mono-direzionali! Per un accordo che va incontro ai propri interessi si dovrebbe sviluppare una soluzione che soddisfi anche gli interessi dell'altra parte.

Cercare un miglioramento comune è la chiave per raggiungere un accordo in cui entrambe le parti possa identificarsi. Un miglioramento comune può essere raggiunto ancor più se le parti coinvolte nella negoziazione si impegnano a trovare interessi condivisi. Ci sono tre punti che bisogna tenere in mente riguardo agli interessi condivisi:

- Gli interessi comuni sono ad uno stato silente in tutte le negoziazioni. Essi possono non essere immediatamente ovvi, ma possono essere trovati. Possono esistere interessi condivisi riguardo alla componente fattuale, la parte sostanza dell'accordo. Possono esistere anche riguardo alle relazioni: opportunità per future co-operazioni. Forse il denominatore comune è che entrambe le parti si troverebbero in condizioni peggiori senza un accordo.
- Gli interessi condivisi sono opportunità. Per essere usate, bisogna che se ne faccia qualcosa. Esse dovrebbero essere esplicitate e formulate come obiettivi comuni.
- Mettere in evidenza gli interessi comuni può essere il fattore che distende la negoziazione e la rende più amichevole.

In una situazione di conflitto o di negoziazione rimarranno sempre delle differenze, che non possono essere nascoste sotto lo zerbino. La negoziazione su questi interessi differenti spesso sfocia in un contesto di volontà: chi è più testardo, chi è probabile che rinunci? Una battaglia continua per la supremazia minaccia le relazioni. Questo di solito non porta ad accordi equilibrati e anche se una parte vince, ci potrebbero essere costi imprevisi per quella vincita per altre aree e potrebbe essere abbastanza alti

ESERCIZIO: LE SOLUZIONI PER UN BENEFICIO RECIPROCO

Obiettivi:	Gli allievi usano diversi strumenti per creare un ampio numero di idee per la risoluzione del conflitto. Gli allievi comprendono che gli strumenti di creatività aiutano ad andare oltre le idee convenzionali e fissano punti di vista che includono idee nuove e innovative.
Tempo necessario:	90 minuti
Materiali:	foglietti con la descrizione degli strumenti, tutte i materiali per la rappresentazioni necessari, inclusi lavagna a fogli mobili, bacheca, OHP, presentazioni al computer.
Svolgimento:	il formatore da un input sul concetto di pensiero creativo. Il pensiero creativo ha sede nell'emisfero destro del nostro cervello. Il formatore mette in

evidenza che per proporre idee creative, il “taglio” analitico e critico della nostra mente dovrebbe essere spento per il tempo a disposizione, per permettere che le idee, anche le più originali e persino “pazze” vengano espresse.

Per dimostrare la natura del pensiero creativo il formatore può proporre alcune semplici problemi la soluzione dei quali richiede la rottura di alcune barriere convenzionali.

Vengono formati alcuni gruppi, ai quali vengono affidati alcuni dei seguenti strumenti:

- brainstorming
- uso di analogie

A – Brainstorming

<p>Quali sono le regole base del Brainstorming?</p> <p>Partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo. Tutti esprimono le proprie idee, anche se sembrano stupide o troppo distanti dall’argomento.</p> <p>! niente discussioni – critiche, complimenti, o altri commenti – durante il brainstorming</p> <p>! costruire sulle idee generate dagli altri membri del gruppo.</p> <p>! tutte le idee sono scritte, rappresentate e presentate esattamente e visibili a tutti</p> <p>! definire un tempo massimo</p> <p>! chiarire le idee. Dopo il brainstorming, rivedere la lista e assicurarsi che tutti comprendo le idee riportate. Ricordare che si stanno solo chiarendo le idee e non dando dei giudizi su di esse.</p> <p>! combinare le idee. Vedere se una o più idee che sembrano essere simili possono essere combinate.</p>	<p>Come viene condotta una sessione di brainstorming?</p> <p>Di seguito sono riportate la sequenza che si raccomanda di usare per la conduzione del Brainstorming e alcune suggestioni per svolgere la sessione in modo efficace.</p> <p>! Rivedere le regole per il Brainstorming. Descrivere come la sessione si svolgerà ripercorrendo i punti di seguito.</p> <p>! Porre un tempo massimo per il Brainstorming, assegnare il ruolo di colui che gestisce il tempo e registra i dati, e dare il via alle attività. Il Brainstorming dovrebbe essere una rapida generazione di idee, perciò se lo si fa in 5-15 minuti va bene.</p> <p>Se il tempo limiti finisce e altre idee stanno ancora per essere generate, allora aumentare il tempo a disposizione di cinque minuti con intervalli.</p> <p>! dichiarare in forma di domanda l’argomento oggetto del Brainstorming. Scriverlo e porlo in una posizione visibile a tutti. Assicurarsi che tutti abbiano capito.</p>
--	---

B - Analogie

Costruire analogie può essere fonte di ispirazione. Mettendo a confronto due soggetti si possono trarre delle idee per la soluzione di un problema:

- **Analogie dirette** sono quelle prese dalla natura, dalla scienza, dall’ingegneria, per esempio da quelle aree in cui i problemi sono risolti in modo concreto e oggettivo. Per esempio l’artigianato moderno ha modellato in questo modo tutta forme aerodinamiche di pesci, per esempio gli squali. Ma le analogie possono essere prese anche ambiti differenti. Studiando le battaglie storiche si possono avere idee per moderne stra-

	<p>tegie di marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analogie personali richiedono una forte identificazione personale con gli oggetti scelti, per esempio: come mi sentirei se fossi una rosa, un uccello, o un pianeta? • Analogie simboliche in contrastano con concetti apparentemente correlati o contraddittori, per esempio “un conflitto amichevole” o “dure vacanze di lavoro”. <p>I gruppi applicano lo strumento a un problema o un tema. Il processo è moderato da una terza persona.</p> <p>I gruppi presentano e discutono i risultati dei lavori di gruppo in plenaria.</p>
<p>Note:</p>	<p>La valutazione di ogni esercizio dovrebbe includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una discussione sull'utilità degli strumenti presentati e le possibili difficoltà che sono state ravvisate • Una discussione su risultati generati con l'aiuto degli strumenti, se questi non sono meri esempi ma apportano degli argomenti per il seminario/workshop. <p>Lasciare modi analitici e convenzionali di pensare in favore di altre creative e non-convenzionali non è sempre facile. I partecipanti tendono a usare strumenti per il pensiero creativo in modo non-creativo: per esempio le analogie sono scelte con un occhio a soluzioni che i partecipanti hanno già in mente, invece di lasciare che l'immaginazione galoppi libera e produca idee veramente innovative. Questo dovrebbe essere messo in evidenza e commentato dal formatore.</p>

Approcci culturali alla negoziazione

È bene mettere in evidenza che non esiste un unico approccio alla negoziazione. Ci sono solo approcci più o meno efficaci, e questo varia a seconda dei fattori di contesto. Poiché i negoziatori comprendono che le loro controparti potrebbero vedere le cose in modo diverso, essi saranno meno inclini a dare giudizi negativi e più inclini a andare avanti nella negoziazione.

- **Orientamenti nel tempo:** ci sono due diversi orientamenti sul tempo nel mondo: monocronico e policronico. L'approccio *monocronico* al tempo è lineare, sequenziale e implica il focalizzarsi su una cosa alla volta. L'orientamento *policronico* al tempo implica accadimenti simultanei e il coinvolgimento di diverse persone. Il tempo necessario per completare un'interazione è elastico e più importante di ogni pianificazione.
- **Orientamenti nello spazio:** gli orientamenti nello spazio sono diversi tra le culture. Tutto ha a che fare con la territorialità, le divisioni tra privato e pubblico, distanza di comfort personale, comfort o mancanza di comfort con il tocco e il contatto fisico, aspettative su quando e come avverrà il contatto. Ci sono forti differenze nelle preferenze spaziali a seconda di sesso, età, generazione, classe socio-economica e contesto. Queste differenze variano da gruppo a gruppo, ma dovrebbero essere considerate in ogni analisi dello spazio come una delle variabili della negoziazione.
- **Comunicazione non-verbale:** strettamente legata alle nozioni di spazio è la comunicazione non-verbale.
- **Distanza di potere:** l'idea di *distanza di potere* cerca di descrivere il livello di deferenza e accettazione di impari potere fra le persone. Le culture in cui c'è comfort con elevata distanza di potere sono quelle in cui le persone sono considerate superiori agli altri per via del loro stato sociale, sesso, razza, età, formazione, nascita, successi personali, origini familiari e altri fattori. Culture con una bassa distanza di potere tendono a presupporre uguaglianza fra la gente e si focalizzano di più sullo stato conquistato piuttosto che sullo stato ascritto e per scopi legittimi.

- mi.
- Evitare l'incertezza: un'altra categoria ha a che fare con il modo in cui le culture nazionali si rapportano all'incertezza e all'ambiguità, e tuttavia come cercano di cambiarle al meglio. Potrebbe essere difficile per i negoziatori esterni stabilire relazioni di sicurezza e fiducia con i membri di queste culture nazionali.
 - Maschile – Femminile: il termine mascolinità e femminilità vengono usati con riferimento al livello al quale una cultura valuta l'assertività o lo sviluppo e il supporto sociale. I termini si riferiscono al grado al quale i ruoli socialmente prescritti operano per gli uomini e le donne. I negoziatori possono trovare utile considerare il modo in cui il ruolo dei sessi si manifesta nella contesto culturale dei loro partner di negoziazione.

È importante ricordare che tanta diversità all'interno di una cultura quanta ce n'è tra culture diverse. Una formazione allo stato dell'arte sulla negoziazione interculturale si focalizza su (1) costruire un'accresciuta consapevolezza individuale e di gruppo delle differenze e similarità culturali; (2) ampliare la conoscenza culturale generale e specifica; (3) approfondire la comprensione di come le relazioni tra le culture sono instaurate e costruire; (4) apprendere vari modi di negoziare e capacità appropriate; e (5) valorizzare gli impatti strutturali sul processo negoziale.

ESERCIZIO: ROLE PLAY – “NEGOZIAZIONE”

Obiettivi:	I partecipanti espongono, sperimentano e osservano gli schemi della comunicazione e le strategie per incontri di conflitto in presenza, la interrelazione dei temi fattuali e delle relazioni e l'influenza dei ruoli sulle relazioni di lavoro e la comunicazione. La necessità di far pervenire messaggi duri.
Tempo necessario:	120 minuti
Materiali:	schede di due diversi ruoli per il <i>role-play</i>
Svolgimento:	<p>Il formatore introduce gli allievi alla negoziazione, inclusi i quattro principi di negoziazione.</p> <p>Egli spiega lo scopo del <i>role-play</i>.</p> <p>I partecipanti si dividono in piccoli gruppi da tre. Due giocatori e un osservatore. Gli attori hanno 20 minuti per comprendere il proprio ruolo e decidere riguardo ai propri obiettivi e strategie per il meeting.</p> <p>Agli osservatori sono date chiare istruzioni sugli aspetti sui quali dovrebbero focalizzarsi mentre seguono il <i>role-play</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definire la situazione • Descrivere i risultati • Come sono state generate le idee • Identificare i bisogni • Dove sono state discusse le alternative • La BATNA è stata chiara per entrambe le parti? <p>Si inizia il <i>role-play</i>. Il tempo a disposizione è di circa 20 minuti.</p> <p>Seguono i <i>debriefing</i> (discussione) da parte dei giocatori attivi e un feedback da parte degli osservatori. Potrebbe seguire una dettagliata valutazione e una discussione.</p> <p>Dopo aver concluso la <i>performance</i> agli attori viene chiesto di descrivere che cosa hanno provato durante l'incontro. E come si sono sentiti alla fine</p>

	<p>dell'incontro. Fino a che livello hanno raggiunto i propri obiettivi. Come si sono sentiti rispetto al proprio compagno.</p> <p>Agli osservatori viene chiesto di dare la propria impressione generale sul <i>role-play</i>. Il formatore pone specifiche domande strutturate per valutare diversi schemi comunicativi, strategie negoziali e aspetti specifici del conflitto. Le risposte sono riportate su una lavagna a fogli mobili.</p> <p>Il formatore può aggiungere altri spunti teorici e invita in gruppo a fornire altri risultati della negoziazione. Quale tipo di risultato hanno raggiunto? Il formatore chiede a coloro che hanno usato i principi della negoziazione e a coloro che non li hanno usati come si sono sviluppate le negoziazioni. Qualcuno ha stabilito la BATNA? La cultura ha giocato un ruolo nelle negoziazioni? Quali sono le diverse variazioni culturali nelle tecniche di negoziazione?</p>
Anmerkungen:	--

SCENARIO DI UN ROLE PLAY: CONFLITTO CIRCA UN TRAINING

RUOLO DI SUSAN

Sei la responsabile provinciale di Esmeralda, l'isola maggiore della provincia. L'obiettivo generale del progetto è di fornire servizi sanitari a costo contenuto in un'area che è stata trascurata per tanto tempo.

Ti piace il tuo lavoro e lavori sodo per fare del progetto un successo. Per gestire l'Ufficio Provinciale di Sanità sono richieste capacità di pianificazione, organizzazione, coordinamento e leadership, inoltre hai un ampio numero di uffici e funzioni ufficiose di cui farti carico per mantenere buone relazioni con politici, *stakeholder* e benefattori. Sei molto contenta che il l'attuale Governatore della Provincia non è soltanto il tuo diretto superiore per i temi di politica, ma è anche un tuo caro amico.

Il settore della sanità è sostenuto da alcuni benefattori con i quali devi cooperare. Uno dei consiglieri mandato dall'Agenzia dello Sviluppo è John GRANDISON, l'organizzazione del quale sta sostenendo alcuni ospedali e le attività di sviluppo delle risorse umane. Non è facile lavorare con lui e in questo momento ti sei stufata di lavorare con lui.

Il predecessore era un gentiluomo molto mite e quieto, con il quale era facile trovare un accordo. John è sicuramente più intelligente e come te è un gran lavoratore. Durante la sua prima settimana sul territorio tu hai avuto una impressione positiva di lui e hai sorvolato su alcuni dei lati spigolosi del suo carattere e ti sei detta che ti saresti adattata al suo nuovo ambiente solo dopo che lui avrebbe imparato qualcosa in più sulla tua cultura.

Ti sei impegnata molto per sviluppare un programma di formazione valido, hai investito in formazione ai formatori e adesso hai un gruppo di formazione piccolo ma competente. La formazione è accettata di buon grado dal personale medico a tutti i livelli e ricevi feed back entusiastici da tutti i partecipanti. Tutto il piano formativo è di successo, ma non è riconosciuto da Mr. John Grandison.

Egli non si interessa molto dell'approccio didattico e dei contenuti, egli vuole solo abbassare i costi e renderli più efficienti. A ragion veduta hai accentrato le attività di formazione nella capoluogo della provincia. Il posto è bello e dotato di tutti le facilitazione e le misure di sicurezza necessarie. Per i partecipanti delle isole e delle aree rurali è un incentivo venire ogni tanto in

città; lontani dalle loro famiglie e dalle incombenze domestiche, essi possono concentrarsi sulla formazione e la socializzazione durante le serate. I formatori vivono in loco e possono impiegare il loro tempo libero al meglio. Hai investito molto in loro e non puoi permetterti di perderli a causa di uno dei frequenti incidenti nella stagione dei tifoni, mandandoli in giro sulle isole.

John, che insiste nel decentralizzare la formazione e non si lascia convincere da questi argomenti. Egli presta solo attenzione a come i fondi vengono impiegati e diventa molto impaziente se deve aspettare un giorno o due per ricevere la lista delle spese per le ultime serie di corsi. Egli è oltre modo meticoloso e protesta per ogni piccolo dettaglio, mettendo in conto ogni pasticcino che i partecipanti mangiano insieme al tè. Hai avuto molte discussioni con lui, ma ogni giorno egli le chiude dicendo: “troppo del denaro dei contribuenti finisce nelle pance dei tuoi partecipanti”. Egli non si rende conto che nella tua cultura è dovuto che ai partecipanti vengono offerti bevande e pasticcini ed egli non si rende conto che anche le attività informali come le serate con il karaoke fanno parte di una buona formazione.

Dopo le ultime affermazioni è chiaro che lui non ha fiducia in te e tu sei molto arrabbiata. Se egli continua a comportarsi in questo modo anche nell'incontro di oggi, tu sei molto determinato e persino decisa a chiedere al Governatore di farlo allontanare dal progetto.

Prendi in considerazione i seguenti punti:

- L'atmosfera che vorresti creare e mantenere
- I tuoi obiettivi (che cosa vuoi o intendi ottenere)
- Lo stile della negoziazione (la tua offerta iniziale, la tua posizione di abbandono e la BATNA, ecc.)

RUOLO DI JOHN, CONSIGLIERE LOCALE

Da sette mesi sei consigliere locale per il Progetto Provinciale per la Sanità a Esmeralda, l'isola più grande della regione. L'obiettivo di fondo del progetto è di fornire servizi sanitari a costo contenuto in un'area che è stata trascurata per un lungo periodo. La tua controparte è Susan FELICIANO, il Responsabile Provinciale per la Sanità (RPS), una signora con la quale hai molte difficoltà. Detto in modo diretto lei è una stacanovista, che non ha mai imparato a delegare. È una persona dominante che tiene tutto i suoi collaboratori in un pugno. Persino per te non è facile farti ascoltare o farle accettare una delle tue idee.

L'Agenzia dello Sviluppo che ti ha mandato sostiene le attività di sviluppo delle risorse umane e un certo numero di ospedali di distretto. Ti è stato richiesto di prestare particolare attenzione all'utilizzo dei fondi. Il tuo predecessore – un gentiluomo molto mite e quieto vicino alla pensione – era troppo succube di Susan e lei non aveva alcuna difficoltà a fare tutto a modo suo. In quel modo con una grossa quantità di soldi è stata portata avanti poca formazione di fatti.

Ti pensi fermamente che si potrebbero fare molti più corsi se la gestione finanziaria fosse migliore e i soldi fossero spesi in modo più saggio. Prima di tutto, Susan ha accentrato la formazione e ciò vuol dire che tutti i partecipanti devono arrivare fino al capoluogo di provincia, dove ricevono vitto e alloggio. Perciò, una buona parte del budget viene spesa in costi di viaggio, alberghi e pasti. Sarebbe molto meno costoso se i seminari fossero distribuiti sul territorio, perché così risarebbero solo i costi di trasferta dei formatori. Inoltre, i partecipanti potrebbero frequentare i corsi senza lasciare l'ospedale e allontanarsi dai propri collaboratori. Nonostante gli impegni, la formazione sul luogo di lavoro, è più orientata alla pratica, efficiente ed efficace.

Susan si rifiuta di vedere tutto questo. Lei difende ogni particolare del concetto di formazione e non è neanche lontanamente pronta a ridurre i costi. Sei rimasto shockato nel vedere i costi sostenuti per i pasticcini delle pause, per non dire nulla di quelle orribili serate di karaoke senza le quali nessun seminario sembra essere completo. Ma quando tu scherzi sul fatto che i soldi dello sviluppo – dopo tutto soldi dei contribuenti, non è vero? – scompaiono nelle pance dei partecipanti, lei si arrabbia furiosamente.

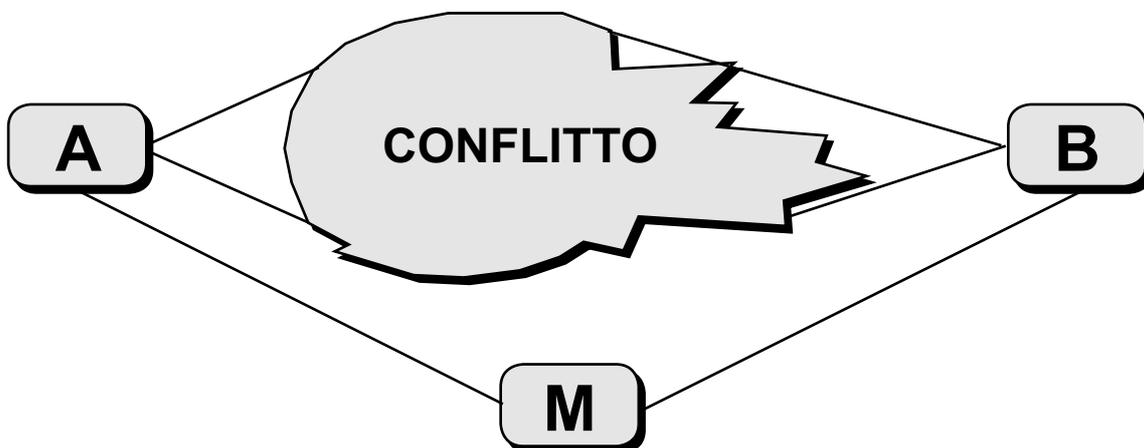
Con queste osservazioni le dai il pretesto per non discutere dei resoconti che stai aspettando da settimane. Hai concordato con lei che i resoconti e costi di ogni formazione dovrebbero pervenirti non più tardi di una settimana dopo il corso. Invece arrivano in modo irregolare e sono parzialmente incompleti. Per fare un esempio: i costi aggiunti della formazione sono calcolati per partecipante. Ma se dei previsti 30 partecipanti se ne presentano solo 20 non ti viene mai comunicato cosa ne è dei soldi risparmiati. Questi dovrebbero essere riallocati per finanziare i corsi successivi, ma sembrano scomparire non si sa bene dove.

Sebbene l'incontro di ieri con Susan non è stato molto piacevole, devi incontrarla nuovamente oggi cercando di chiarire la situazione.

Prendi in considerazione i seguenti punti:

- L'atmosfera che vorresti creare e mantenere
- I tuoi obiettivi (che cosa vuoi o intendi ottenere)
- Lo stile della negoziazione (la tua offerta iniziale, la tua posizione di abbandono e la BATNA, ecc.)

Mediazione



La mediazione è una negoziazione supportata. Si tratta di un processo strutturato durante il quale una terza parte imparziale priva di alcuna autorità decisionale supporta altri durante il conflitto nel negoziare un accordo accettabile per le parti coinvolte.

Diversamente dall'arbitrato, durante il quale l'intermediario ascolta le argomentazioni di entrambe le parti e prende una decisione per i contendenti, un mediatore supporta le parti nello sviluppo di una loro soluzione. Sebbene i mediatori alle volte diano idee, suggestioni e anche proposte formali per la risoluzione del conflitto, il mediatore è prima di tutto una "persona di processo" che aiuta le parti a definire il proprio programma, identificare e rifocalizzare (*reframing*) il problema, comunicare in modo più efficace, trovare aree di interesse comune, negoziare in modo sereno e, si spera, raggiungere un accordo. L'impegno in mediazioni di successo ha un risultato che è accettato dalle parti e percepito come patrimonio comune. Lo scopo del processo di mediazione è far diventare partecipanti attivi persone o gruppi alienati. I gruppi coinvolti dovrebbero cercare un consenso che soddisfi i loro interessi e bisogni. Con il loro consenso a partecipare al processo negoziale, essi si astengono – almeno in quel momento – dal cercare altri modi per reagire al conflitto. Invece di perseguire la propria causa combattendo e lottando, scioperando, impugnando procedimenti legali, ordini, ecc., essi si incontrano e cercano di migliorare le relazioni, rendersi reciproci problemi e preoccupazioni.

In questo modo si evitano ulteriori polarizzazioni e si forma un terreno comune per nuove discussioni e negoziazioni.

Il risultato di una negoziazione di successo è un accordo, sottoscritto dalle parti coinvolte. L'accordo dovrebbe inoltre chiarire i mezzi e il modo attraverso i quali raggiungere gli obiettivi prefissati.

Aree di applicazione

La mediazione è ampiamente usata in tutti i tipi di disputa, dai divorzi ad azioni legali civili in questioni di ordine pubblico molto complesse a conflitti internazionali. Molti contrasti, che non hanno risposto positivamente a un iniziale tentativo di negoziazione, possono ancora essere risolti con la mediazione. Persino quando i conflitti sembrano insolubili, alle volte sfociano in una mediazione. La mediazione è particolarmente importante conflitti di lungo corso, profondamente radicati, poiché difficilmente questo tipo di conflitti si risolve senza una forma di assistenza esterna. Sebbene non sia possibile risolvere la totalità dei motivi di contrasto, la mediazione spesso è utile per trattare aspetti specifici di un più ampio conflitto. Le capacità di mediazione possono essere usate in tutti i seguenti contesti:

- Quando è richiesto un intervento individuale
- Prima che il conflitto esploda, attraverso preventive vie diplomatiche
- Durante il conflitto, attraverso attività di *peacemaking*
- Dopo il conflitto, per promuovere l'implementazione di modalità e accordi
- Durante gli sforzi del *peacebuilding* per consolidare la pace e gettare le fondamenta per sostenere lo sviluppo.

Mentre il risultato finale deve essere concertato dalle parti, essere un mediatore implica maggiore responsabilità e coinvolgimento nei risultati del conflitto.

Sebbene un mediatore non possa forzare il risultato, il processo è molto spesso efficace. La chiave di tutto sta nell'abilità del mediatore di creare una discussione più produttiva di quanto non farebbero le stesse parti. Per fare ciò, i mediatori aiutano le parti a determinare i fatti; mostrano empatia e imparzialità; e aiutano le parti a generare nuove idee. I mediatori esercitano anche capacità politiche e usano la persuasione per portare la gente a rivedere le proprie posizioni rigide. Spesso, sebbene non sempre, essi hanno anche una conoscenza di *background* dei problemi e del tipo di contrasto. Sebbene molti mediatori abbiano vasta formazione ed esperienza, non tutti sono dei professionisti e vengono da percorsi di vita completamente differenti.

Mentre molti mediatori sono orgogliosi della propria neutralità, alcuni osservatori ritengono che sia impossibile che gli esseri umani siano completamente neutrali. Altri concludono che anche i mediatori che hanno pregiudizi possono essere d'aiuto, fintanto che i pregiudizi non siano nascosti a nessuna delle parti e le parti hanno l'opportunità di proteggersi se stesse dagli effetti. I mediatori internazionali sono spesso di questo tipo, perché un efficace mediatore internazionale è spesso un ministro degli esteri o un presidente di uno stato influente, sebbene tutti comprendano che il paese del mediatore ha esso stesso degli interessi propri. La mediazione del Presidente Carter tra Egitto e Israele per esempio.

Condizioni

Esistono alcune condizioni che devono essere soddisfatte affinché l'approccio di mediazione sia valido:

- È difficile o impossibile che il problema venga risolto in una discussione o negoziazione diretta tra le parti coinvolte.
- Gli sforzi per risolvere la questione o il conflitto hanno dato luogo a un impasse.
- Tutti le parti interessate al problema o alla questione partecipino.
- La partecipazione è su basi volontarie e può essere chiusa in qualsiasi momento.
- Le parti coinvolte nel conflitto sono interessate a mantenere le relazioni.
- Le parti sono interessate a una soluzione raggiunta con un consenso reciproco.

- I partecipanti sono convinti che una soluzione raggiunta grazie alla mediazione e alla negoziazione sia meglio di una raggiunta senza negoziazione.
- Le questioni non sono un orientamento di valori di base, diritti di base o decisioni si/no.
- Tutti i partecipanti hanno uguale accesso alle informazioni.
- Non ci sono severe differenze di potere
- C'è abbastanza tempo per costruire una soluzione condivisa.
- Le parti coinvolte hanno un minimo di abilità nell'esprimere se stesse e sono assertive. Le parti non vengono oppresse o impropriamente usate.

Le capacità del mediatore

Il mediatore deve avere determinate capacità per essere efficace. Tali capacità, sebbene fondate su attributi maggiormente presenti in alcune persone che in altre, non sono così intuitive.

I mediatori devono comprendere concettualmente quali sono le barriere alla risoluzione di un conflitto attraverso negoziazioni non-assistite, se stanno lavorando per oltrepassare queste barriere. Una volta che hanno compreso questo, essi devono acquisire anche le capacità necessarie per oltrepassare quelle barriere e supportare le parti in conflitto nel raggiungere un accordo che va incontro ai loro interessi e idealmente crea valore per tutti. Alcune capacità e attributi fondamentali dei mediatori possono essere identificate:

- Analizzare il conflitto e avere consapevolezza della situazione
- Ascoltare attentamente
- Raccogliere informazioni attraverso domande aperte
- Enfatizzare senza diventare condiscendente
- Fornire feedback efficaci
- Gestire questioni emotive e persone difficili, e...
- analizzare le alternative, creando opzioni multiple e mantenere l'impeto

Un modello di processo di mediazione in cinque fasi

La mediazione è un approccio strutturato alla gestione del conflitto, nella quale tutte le parti cercano di trovare una soluzione in accordo. Alcune parti interessate coinvolte nel conflitto o colpite da quest'ultimo, si cambiano punti di vista e cercano di raggiungere un accordo attraverso altre strategie, cooperazioni o decisioni su importanti questioni. Tutti i gruppi che sono coinvolti nel conflitto o colpiti da quest'ultimo possono prendere parte al processo. La partecipazione è su base strettamente volontaria e può essere ritirata in qualsiasi momento.

Fase 1 – introduzione

Fase 2 – identificazione del problema e proposta di un programma

Fase 3 – analisi del problema

Fase 4 – generazione di soluzioni

Fase 5 – raggiungimento di un accordo

Fase 1 – introduzione

Obiettivi	Azioni chiave nella società occidentale
<ul style="list-style-type: none"> • Mettere a proprio agio le parti • Creare un ambiente sicuro • Guadagnarsi la fiducia delle parti • Modellare la comunicazione • Chiarire il processo • Mettere in rilievo per le parti che esse saranno responsabili dei contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> • Alzarsi in piedi, stringersi la mano, le parti si siedono • Spiegare in processo nel suo complesso • Spiegare la riservatezza • Spiegare linee guida e ragioni • Spiegare il ruolo dei mediatori • Spiegare il ruolo delle parti • Porre domande • Confermare l'autorità del processo • Invitare a condividere affermazioni iniziali e riaffermazioni

Fase 2 – identificazione del problema e proposta di un programma

<p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Far emergere le percezioni delle parti • Essere attenti alle emozioni delle parti • Identificare problemi, interessi, posizioni 	<p>Azioni chiave nella società occidentale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porre domande aperte per far emergere le storie usando le loro parole e il loro ordine • Porre domande di chiarimento per evidente la storia • Accettare le categorie delle parti • Eliminare questioni che non possono essere risolte con la mediazione • Accettare la natura e le emozioni delle parti • Essere attenti agli indizi che riportano interessi e posizioni • Usare mediatori di parte per identificare problemi e suddividerli per renderli più gestibili
---	--

Fase 3 – analisi del problema

<p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinare gli interessi delle parti • Incoraggiare le parti a guardare al futuro • Costruire volontà conciliatorie • Eliminare le posizioni estreme 	<p>Azioni chiave nella società occidentali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cercare interesse al di là delle posizioni • Usare ipotesi per testare le risposte che offrono idee • Far riflettere le parti su come vorrebbero le cose in futuro • Rifocalizzare i problemi nella via più possibile • Condividere gli aspetti positivi
--	--

Fase 4 – generazione di soluzioni

<p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generare opzioni per un miglioramento condiviso • Lasciare più spazio al movimento 	<p>Azioni chiave nella società occidentale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agire come un rappresentante della realtà • Usare ipotesi • Fare brainstorming con le parti individualmente e collettivamente per vedere come vorrebbero che le cose fossero in futuro • Testare diverse opzioni con cautela • Costruire accordi e consenso
---	---

Fase 5 – raggiungimento di un accordo

<p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare i termini conclusivi dell'accordo • Mettere per iscritto • Chiedere alle parti di approvare la forma scritta dell'accordo • Far firmare l'accordo alle parti 	<p>Azioni chiave nella società occidentale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accertarsi con le parti che le rispettive questioni prioritarie siano state risolte • Lavorare al miglioramento della forma scritta dell'accordo in termini positivi, neutrali, chiari e realistici • Leggere l'accordo alle parti • Lasciare che le parti leggano e firmino l'accordo scritto • I mediatori firmano • Dare una copia firmata dell'accordo a ciascuna delle parti
--	--

(Da The Lester B. Pearson Canadian International Peacekeeping Training Centre and the Canadian Institute of Applied Negotiation. All rights reserved. 1997)

ESERCIZIO: FASI DI UN PROCESSO DI MEDIAZIONE

Obiettivi:	I partecipanti si esercitano nel condurre, fare esperienza e osservare le differenti fasi di un processo di mediazione e le sfide di ogni fase di una mediazione attraverso un <i>role-play</i> .
Tempo necessario:	120 minuti per le fasi più la valutazione
Materiali:	copie delle fasi della mediazione e schede del <i>role-play</i> della mediazione, lavagna a fogli mobili, evidenziatori.
Svolgimento:	<p>Introdurre l'esercizio e il processo di mediazione, i suoi differenti stadi. (meglio se preparati su una lavagna a fogli mobili).</p> <p>Distribuire il <i>role-play</i>. Dividere in gruppi da quattro e far impersonare a un partecipante il ruolo del mediatore, altri due impersonano il ruolo delle parti. Un partecipante sarà l'osservatore. Dare a ciascun gruppo 30-40 minuti per svolgere in <i>role-play</i> nelle sue diverse fasi.</p> <p>Dopo ogni fase, ci dà un feedback in sottogruppi, si riconvocano i gruppi e si dà il briefing. L'osservatore ha un ruolo cruciale di funzionare da mezzo di correzione delle impressioni.</p> <p>Le domande per le parti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Come vi è sembrato essere una parte in conflitto?• Avete raggiunto l'accordo?• Il mediatore è stato efficace nel supportare le parti nel raggiungimento dell'obiettivo?• Che avrebbe reso l'azione del mediatore più efficace?• Che cosa ha fatto in particolare il mediatore che ha cambiato l'atmosfera della mediazione o ha spinto le parti a raggiungere un accordo?• Che cosa avrebbe potuto fare in modo diverso?• Quali sono le qualità di un buon mediatore? <p>Domande per i mediatori:</p> <ul style="list-style-type: none">• Come è stato impersonare il ruolo di un mediatore?• Ti sentivi a tuo agio nel ruolo o no? perché o perché no?• Che cosa è stato facile nel ruolo?• Che cosa è stato difficile?• Avresti mediato in modo diverso se avessi mediato fra i membri di una famiglia?• Sei riuscito a usare le tue attitudini naturali nella mediazione?• Che cosa pensi non sia andato bene? Che cosa avresti voluto tentare?• Altre domande includono:• Qualcuno di voi ha mai fatto il mediatore nella vita reale? Informalmente o formalmente?• Quali variazioni culturali possono esistere nella mediazione? Riesci a descrivere il tuo processo culturale di mediazione <p>Dopo aver discusso i punti più importanti per ogni fase il formatore chiederà ai gruppi di allontanarsi per simulare la fase successiva del <i>role-play</i>. Il gruppo può scambiare i ruoli tra i membri durante le diverse fasi. Questo garantisce una maggiore comprensione.</p> <p>Le conclusioni più importanti sono schematizzate. Viene specificato ciò che è possibile fare e ciò che non lo è.</p> <p>A un certo punto possono arrivare alcune domande sulle capacità comuni-</p>

cative del mediatore.

Nella comunicazione efficace molti esperti di comunicazione nel conflitto enfatizzano l'importanza di particolari capacità comunicative. Queste capacità sono particolarmente utili per gli individui che intervengono nel conflitto, come i mediatori.

Queste capacità di comunicazione delle terze parti includono: rifocalizzazione (*reframing*), riformulare (*restating*), e ascolto attivo.

Rifocalizzare (*reframing*) Rifocalizzare significa dare un'interpretazione alternativa di problemi e comportamenti. Durante il conflitto, le parti spesso usano schemi di comunicazione che escalano (escale) il conflitto, per esempio accuse di traffico, o di non prestare ascolto all'altra parte. Rifocalizzando il mediatore valida l'esperienza di colui che parla, ma apre la porta a interpretazioni alternative del contenuto. Cambiare l'inquadratura lascia più spazio a diverse interpretazioni e percezioni di problema e comportamenti. Per esempio, un mediatore potrebbe rifocalizzare un'azione quale "formare una coalizione contro di me" in "deve sentirsi proprio senza potere se trova necessario avere intorno a sé il supporto degli altri".

Riformulare (*restating*). È simile al rifocalizzare, ma implica il riformulare quello che la parte dice in un modo meno accusatorio. La persona che riformula non deve aggiungere nulla all'affermazione, ma semplicemente parafrasare le parole dello speaker. Per esempio, una parte potrebbe affermare "lei è pigra". Non mi aiuta mai a gestire i compiti difficili dell'organizzazione." Un mediatore potrebbe riformulare questa affermazione nella mediazione "Gestire un'organizzazione è difficili e richiede molto lavoro." Una domanda successiva che rifocalizza il contenuto potrebbe essere se lo speaker si sente oberato dal lavoro di gestione dell'organizzazione. Quando si rifocalizza, la terza parte dovrebbe accertarsi con lo speaker che la parafrasi sia corretta.

Ascoltare attivamente (*active listening*). Usare l'ascolto attivo dimostra allo speaker che tu, in qualità di ascoltatore, stai veramente ascoltando quello che lo speaker sta dicendo. Questo lo si comunica rispecchiando i sentimenti dell'ascoltatore, riformulando il contenuto dei commenti dello speaker, ponendo domande aperte e generalmente comunicando in modo empatico con lo speaker. L'empatia comunica che l'ascoltatore capisce veramente il punto di vista dello speaker. Se abusato, l'ascolto attivo può essere irritante, ed è difficile farlo in situazioni trans-culturali nelle quali la percezione e l'interpretazione del contenuto e le emozioni sottostanti la conversazione sono influenzati dalla cultura.

I buoni mediatori in un contesto occidentale fanno uso di buone capacità di comunicazione come riformulare, rifocalizzare, porre domande aperte o ascolto attivo per cambiare gli schemi comunicativi e supportare le parti nel raggiungimento di accordi reciprocamente accettabili.

Note:

I partecipanti potrebbero scegliere di simulare conflitti che conoscono o nei quali sono direttamente coinvolti. Allora, il formatore, prima di iniziare la simulazione, concede del tempo agli allievi per scrivere una trama con i personaggi coinvolti nel conflitto. Questa alternativa aiuta a dare intuizioni più profonde sul conflitto grazie al coinvolgimento personale e al cambiamento dei ruoli.

ROLE PLAY: MEDIAZIONE

Ruolo della signora Handerson

Sei responsabile della trasformazione del conflitto nell'ambito del Programma Nazionale Sisas. Uno dei tuoi programmi più efficaci viene condotto in partnership con una organizzazione locale fondata su una comunità (ONG). Altre organizzazioni Sisas sul territorio ti hanno contattata per mettere in pista programmi simili nelle loro regioni. Tuttavia, questa ONG ha di recente vissuto qualche problema – il precedente direttore ha rubato una grossa somma di denaro dalle casse dell'organizzazione (una buona parte della quale proveniva proprio dal Sisas) ed è stato licenziato per frode e condotta disdicevole. Il tuo sovrintendente ti ha chiesto di continuare a lavorare con l'organizzazione, poiché lei da molto valore alla partnership, ma lascia a te la decisione. Il tuo sovrintendente ti ha dato il compito di valutare il rimborso o il calcolo dell'ammontare della somma rubata e di proporre delle idee per far sì che questo non si verifichi più. A quanto sembra il tuo sovrintendente ha ricevuto delle pressioni dall'agenzia di sviluppo per quei soldi.

Hai saputo che il nuovo direttore del tuo partner ONG è molto scettico sul tuo programma e ha parlato di sciogliere la partnership. Durante il vostro primo incontro ufficiale la scorsa settimana, tu avevi pensato di sollevare due questioni: i suoi piani relativi al programma e la questione dei soldi rubati. Tu hai presentato il problema dei soldi rubati, ma il direttore del ONG si è riscaldata ed è uscito dall'ufficio prima che tu potessi parlare del futuro del programma.

Sei perplessa – il direttore della ONG non ha risposto a nessuna delle tue chiamate la settimana scorsa e sei decisa a rinunciare alla organizzazione e al programma, con molto disappunto. Hai deciso come ultimo tentativo di contattare una persona rispettata all'interno della tua comunità per mediare il conflitto.

Ruolo del signor Samson

Sei diventato direttore della tua organizzazione di recente, una organizzazione locale fondata su una comunità (ONG). Il precedente direttore è stato licenziato per frode (aveva rubato del denaro) e condotta disdicevole. Sei in questa organizzazione da anni e sei molto impegnato con i suoi risultati e la sua missione. Tu e altri capi nell'organizzazione, eravate inizialmente molto scettici quando Sisas, alcuni anni fa, vi ha contattati per diventare partner dei loro programmi.

Tuttavia, l'organizzazione ha preso parte al *peacebuilding* e a quanto pare una grossa parte dei soldi rubati appartenevano al programma Sisas.

Parlando con i membri della tua organizzazione per avere un'idea delle loro preoccupazioni e della visione che avevano dell'organizzazione dei mesi passati, ti sei convinto del valore del programma. Alcuni degli altri capi sono rimasti scettici sul *peacebuilding* e ti stanno pressando per cancellare la partnership con Sisas, soprattutto dopo gli eventi della scorsa settimana.

Ti sei appena insediato nella tua nuova posizione e stai prendendo contatti con le organizzazioni partner e i finanziatori. La scorsa settimana ti sei incontrato con il referente dello staff di Sisas che si occupa di *peacebuilding*. Che disastro! Lei ti ha chiesto di ripagare i soldi rubati (che la tua organizzazione non ha) e non avete neanche parlato degli altri programmi o parlato degli sviluppi della partnership. Ti sei offeso ed eri così arrabbiato che hai lasciato l'incontro e sei stato assente dall'ufficio. Non ti è stato possibile rispondere o richiamare la persona di Sisas. Ti stai chiedendo se può essere una buona idea contattare una persona rispettata all'interno della tua comunità e chiederle di mediare il conflitto.

Il modello del processo di mediazione introdotto è culturalmente radicato nei paesi occidentali, come mostrano le azioni chiave. La differenza può avere diverse facce in diverse culture e necessita di diverse azioni chiave in differenti contesti. Verrà chiamata comunque mediazione:

- La partecipazione per le parti è volontaria
- I mediatori sono le persone responsabili del processo
- Le parti hanno piena autorità di *decision-making*.

Creare uno spazio protetto.

Sono stati messi in evidenza alcuni degli ostacoli alla comunicazione interpersonale e inter-gruppo, adesso bisogna presentare i modi per neutralizzare questi ostacoli per costruire un'atmosfera di spazio sicuro, che incoraggi il dialogo aperto e onesto.

La comunicazione interpersonale e inter-gruppo non deve avere luogo in un clima difensivo, ma dovrebbe avvenire in un'atmosfera che accoglie e supporta. Tale atmosfera include: situazioni che incoraggiano racconti descrittivi nei quali l'ascoltatore percepisce che la richiesta di informazioni è verace; un'atmosfera orientata al problema che si focalizza sull'importanza di trovare soluzioni al conflitto condivise, piuttosto che cercare di persuadere l'altro a cambiare il proprio punto di vista e le proprie idee; una comunicazione spontanea, che è priva di finzioni; empatia per i sentimenti dell'altro e il rispetto per e legittimità delle opinioni degli altri, anche se le due parti non sono in accordo fra loro; un'atmosfera di eguaglianza e un'atmosfera che incoraggia la provvisorietà, l'idea che i problemi sono pronti a essere dibattuti, e che idee, diverse e nuove, e suggestioni possono essere prese in considerazione.

Come può essere creato e sostenuto un clima di supporto per la comunicazione tra presenti/precedenti nemici o per individui che hanno vissuto traumi sociali? Mentre non ci sono ricette per creare tale spazio sicuro, ci sono alcune regole fondamentali e linee guida di base che spesso aiutano la comunicazione interpersonale e la comunicazione tra i gruppi a superare gli ostacoli di cui sopra. Le suggestioni riportate qui sono basate su idee e lavori di ricercatori e attivisti provenienti da diverse discipline e ambiti di esperienza.

Per cominciare, uno spazio sicuro per la comunicazione non può essere creato e sostenuto se i partecipanti sono stati forzati a prendere parte al dialogo interpersonale e di gruppo. Questo vuol dire che pianificatori, facilitatori/mediatori di tali interazioni devono essere aperti e onesti con i potenziali partecipanti riguardo allo scopo dell'incontro e all'uso dei materiali che ne scaturiranno, accertandosi che ogni individuo partecipa di spontanea volontà e che conviene riguardo agli usi futuri dei materiali che risulteranno dall'incontro. Una volta che l'incontro ha inizio, quest'atmosfera di onestà e apertura deve continuare; se i partecipanti percepiscono di essere stati manipolati, allora abbandoneranno il gruppo o saranno molto controllati in quello che dicono o come rispondono agli altri.

Questo punto porta al problema dell'asimmetria. Mentre un gruppo o un incontro interpersonale non può abolire le relazioni asimmetriche che possono essere caratteristiche del relazione "verso l'esterno", i facilitatori o mediatori di gruppi possono assicurare che la relazione all'interno del contesto del gruppo o tra i partner in conflitto è egualitaria. Questo vuol dire che nessuno dei partner / partecipanti ha più diritti degli altri che a tutti è dovuto lo stesso rispetto.

Gli spazi sicuri per la comunicazione tendono a essere creati e sostenuti anche quando le regole fondamentali dell'incontro sono date in modo chiaro e accettate da tutti nel primo incontro. Regole come per esempio non interrompere, dare a ogni partecipante uguale opportunità di parlare senza però pressare gli individui che non vogliono farlo a parlare comunque, concludere con un giro durante il quale viene chiesto ai partecipanti di fare commenti riguardo all'incontro, evitando caustiche risposte di valutazione sono tecniche usate comunemente. Non è importante soltanto dichiarare in modo chiaro le regole fondamentali e guadagnare il consenso del gruppo a metterle in pratica fin dal primo incontro, è importante allo stesso modo reiterarle e riproporle con forza di volta in volta negli incontri successivi.

Aiutare le persone a diventare ascoltatori empatici si è scoperto essere un'altra importante capacità per la comunicazione interpersonale e inter-gruppo tra ex / presenti avversari. Questa, forse, è la capacità più importante e tuttavia più difficile da acquisire / insegnare, poiché gli individui sono spesso impegnati a pensare le proprie risposte o quello che vogliono dire mentre va a loro scapito non essere attenti allo speaker. Inoltre, se lo speaker sta parlando di problemi ed esperienze con i quali l'ascoltatore (i) non si sentono a proprio agio, perché si sentono biasimati e/o perché il contenuto e lo stile della comunicazione è difficile emozionalmente difficile da gestire, l'ascolto attivo è ancora più difficile. Non ci si dovrebbe aspettare che l'ascolto attivo si acquisisca al giorno alla notte o che tutti i partecipanti padroneggino questo tipo di ascolto, si tratta di un processo continuo che è caratterizzato da alti e bassi.

Se i facilitatori/mediatori vogliono creare spazi sicuri per la comunicazione, allora dovrebbero rendersi conto che tutto questo ha bisogno di tempo. Perciò gli incontri occasionali (one-shot) sono condannati a fallire. Se si vogliono creare e sostenere veramente spazi sicuri per la comunicazione, allora c'è bisogno di pianificare una serie di incontri, con l'opzione di ampliare la pianificazione iniziale, dove possibile. Inoltre, è importante che ogni incontro sia lungo abbastanza per mettere a proprio agio i partecipanti, specialmente coloro che hanno difficoltà ad aprirsi o hanno bisogno di tempo prima di riuscire a parlare delle proprie passate esperienze o parlarne in gruppo.

Come ultimo punto (di questa lista non esaustiva di regole fondamentali e piano di azioni che migliora lo spazio sicuro per la comunicazione) si metterà in evidenza l'importanza di imparare come gestire i silenzi all'interno di un gruppo. Così come tutte le comunicazioni verbali sono parte di ogni scambio interpersonali e inter-gruppo, così lo sono anche i silenzi e i comportamenti non-verbali. I silenzi tendono a manifestarsi quando le persone sono reticenti a proporre un argomento di discussione o quando stanno riflettendo su quello che è stato detto o stanno raccogliendo i propri pensieri prima di rispondere. Perciò per far sentire i partecipanti a proprio agio quando prendono parte alla conversazione, i facilitatori o i mediatori dovrebbero imparare a rispettare questi silenzi e a non riempirli con parole nel tentativo di mettere le persone a proprio agio. Solo se e quando i lunghi silenzi diventano la norma (una rarità estrema), allora i facilitatori o i mediatori avranno bisogno di capire, insieme ai partecipanti, perché le persone non riescono a condividere pensieri, idee e sentimenti con gli altri.

ESERCIZIO: SIMULAZIONE DI UN WORKSHOP SULLA MEDIAZIONE

Obiettivi:	Attraverso questo esercizio i partecipanti diventeranno consapevoli delle possibilità di trasferire le idee di mediazione individuale alla mediazione di gruppo. I partecipanti sperimenteranno emozioni forti mentre svolgeranno il role-play, questo permetterà loro di aumentare la propria comprensione della mediazione e di migliorare le proprie capacità.
Tempo necessario:	120 minuti
Materiali:	schede del <i>role-play</i> , sedie, bacheca, schede di moderazione, pennarelli
Svolgimento:	<p>Il formatore presenta l'esercizio. Questo è il momento giusto per ripetere le fasi del processo di mediazione.</p> <p>Gli allievi si dividono in gruppi da tre. Ai partecipanti viene fornito lo scenario tramite le schede.</p> <p>Ogni gruppo ha 30 minuti per preparare la fase introduttiva del workshop. Lavorano come i formatori.</p> <p>I gruppi si alternano nella conduzione del prima fase del workshop. Ogni gruppo ha dieci minuti per condurre. Gli altri allievi rappresentano gente locale dell'Indonesia. Le sedie sono disposte l'una di fronte l'altra.</p> <p>I formatori si assicurano che ci siano meno cristiani che musulmani.</p> <p>Dopo dieci minuti il gruppo successivo conduce senza alcuna interruzione.</p> <p>Gli allievi possono cambiare sedia andando da una parte all'altra dopo ogni conduzione.</p> <p>Il formatore annota sulle schede le situazioni chiave e le alternative avute durante le conduzioni.</p> <p>La valutazione inizia con un <i>debriefing</i> di tutti i partecipanti.</p> <p>Le alternative sono poste sulla bacheca e sono il punto di inizio della di-</p>

	scussione. Ogni alternativa è valutata dagli allievi che hanno impersonato gli abitanti locali.
Note:	<p>La simulazione vive di forti emozioni. Il formatore deve essere sicuro che non si siano pause tra un intervallo e l'altro.</p> <p>Una intuizione chiave potrebbe essere quella di iniziare il workshop con un rituale che entrambi i gruppi conoscono. Fornire uno spazio sicuro è un altro aspetto di grande importanza.</p>

SCENARIO DI SIMULAZIONE: WORKSHOP IN INDONESIA

Da un anno sei un Operatore di Pace Civile in Indonesia. Lavori come lettore all'Università Cristiana in Yogyakarta (Jawa) e sei membro dell'Istituto di Pace dell'università. Spesso sei richiesto dalle parti in conflitto per aiutare nella mediazione o insegnare mediazione tra le parti in conflitto su tutto l'arcipelago. Quando lo fai, lavori insieme con lo staff locale dell'università. La tua principale occupazione è scrivere programmi per la mediazione e la trasformazione del conflitto.

Questa volta, a maggio del 2002, a te e ai tuoi colleghi viene chiesto di mediare in Poso. Si tratta del secondo workshop con gli stessi partecipanti.

Poso è il più grosso porto e snodo di trasporto della costa nord-est di Central Sulawesi, Indonesia. Pesantemente danneggiato in sporadici conflitti etnico-religiosi durante la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000, la città è attualmente controllata quasi esclusivamente da forze musulmane (Tentena, una grande roccaforte che molti cristiani, precedenti abitanti di Poso hanno lasciato durante i combattimenti). Il conflitto innescato da problemi sociali ha lasciato i suoi segni tra i confini religiosi. Nessun cristiano vive a Poso adesso, molti sono stati trucidati e uccisi. Il numero di cristiani, gente in fuga sul territorio (rifugiati) è stimato intorno a 130.000. anche i musulmani sono stati uccisi in violenti conflitti. I problemi vennero anche trasmessi in Europa.

La situazione adesso: nessun cristiano in città, ancora bombardamenti sugli edifici e le istituzioni. Cristiane.

Due ONG, una musulmana e una cristiana, ti hanno richiesto. Due mesi prima hai condotto un workshop con gli stessi partecipanti, tutti uomini, tutti con influenza sullo strato più basso della società, per esempio capi-villaggio.

15 cristiani, 15 musulmani. Essi si aspettano seguire il workshop. Il workshop dovrebbe avere luogo a Poso con gli stessi partecipanti di due mesi prima. Il precedente era stato condotto nella città di Palu, un posto neutrale a 200 chilometri dall'attuale area di conflitto.

Sono stati previsti 5 giorni per questo workshop. Tu sei arrivato con altri due colleghi dell'università e si suppone che il workshop stia per iniziare, dovrebbe essere focalizzato sulla competenze di mediazione. Si attendono tutti i partecipanti musulmani. Nessun cristiano è arrivato a Poso finora. L'organizzazione chiama la persona incaricata per avere informazioni. La risposta ufficiale è che non ci sono mezzi di trasporto disponibili, la necessità di lavorare era più pressante del workshop. Ma è più che chiaro: sono coinvolte un'estrema paura e ansia. Dopo alcune chiamate telefoniche cinque cristiani partono per Poso e arrivano nel tardo pomeriggio.

8

***CAPITOLO OTTO:
RICONCILIAZIONE***

INTRODUZIONE

La riconciliazione può essere intesa come un intervento nel cerchio di un conflitto. Se ci si riferisce alla spiegazione di Diana Francis sicuramente lo è.

La riconciliazione è un processo e un obiettivo allo stesso tempo. A seguito dei processi post-dittatoriali in America Latina e più recentemente in Sud Africa, si dà una crescente attenzione ai processi post-violenti e al recupero sociale. Il processo generale di cura sociale viene spesso indicato come riconciliazione. Il processo di recupero nel momento in cui è stato raggiunto un accordo tra le parti, che risponde ai bisogni di tutti i coinvolti, sia a livello pratico che psicologico. Essenziale all'accordo saranno anche le condizioni per la sua implementazione.

La riconciliazione necessita almeno di:

- Sicurezza fisica, per esempio spostare la legge via dal luogo di conflitto, interporre personale tra le parti in guerra, presenza protettiva, monitoraggio
- Sicurezza sociale, e un contesto nel quale ci sia rispetto per l'espressione delle emozioni caudate da un trauma e l'opportunità di parlare di quello che è accaduto provando a razionalizzarlo
- Gli strumenti di scoperta, per quanto possibile, come e perché particolari eventi accadono, e la riscoperta delle relative identità, con un grado di confidenza che permetta l'evidenziazione di imperfezioni e diversità, insieme a un riconoscimento dell'interdipendenza e un ritorno all'accettazione del rischio implicato dalla fiducia.
- La possibilità di ricucire rapporti, esortata grazie al successo della *restorative negotiation*, cioè della negoziazione focalizzata sui bisogni piuttosto che sulla responsabilità e orientata alla giustizia riparativa – apologia e perdono possono giocare un ruolo, ma non possono essere richiesti specialmente da esterni spinti da buone intenzioni

La lista degli ingredienti per la riconciliazione è necessariamente data in modo sequenziale, ma in pratica i processi delineati sono un unico e si sostengono vicendevolmente. Mentre coloro che sono coinvolti nella trasformazione del conflitto capiscono che la riconciliazione è un processo estremamente importante, noi siamo ancora imparando come assistere la creazione di personale e di spazi sociali per la riconciliazione. La riconciliazione non arriva facilmente. Richiede dedizione e tempo. Riconciliazione è basata sul rispetto per le persone comuni. La piena rivelazione della verità e la comprensione del perché le violenze hanno luogo è un passo essenziale. Ugualmente importante è la disponibilità ad accettare le violazioni dei diritti umani perpetrate nel passato. Riconciliazione non cancella il passato: questo è dovuto ad una forma di memoria che rimarca il bisogno di ricordare senza svilire la pena, l'amarezza, la vendetta, la paura o la colpa. Si riconosce l'importanza vitale di imparare a rimediare alle passate violazioni per il bene di presente e futuro condivisi. Riconciliazione implica un minimo di volontà a co-esistere e lavorare per la pacifica gestione di persistenti differenze. Richiede impegno, specialmente da coloro che ne hanno beneficiato e continuano a beneficiare del passaggio da una situazione di discriminazioni alla trasformazione di ingiuste disuguaglianze e disumana povertà.

ESERCIZIO: CHE ASPETTO PUÒ AVERE LA RICONCILIAZIONE?

Obiettivi:	I partecipanti illustrano e discutono il processo della riconciliazione usando intensi racconti di storie per far emergere importanti domande relative a cosa sottostà alla riconciliazione. Condividere esperienze personali aiuta a identificare il concetto di riconciliazione.
Time a disposizione :	120 minuti
Materiali:	--

<p>Svolgimento:</p>	<p>Il formatore divide i partecipanti in gruppi di tre o quattro.</p> <p>Il formatore chiede loro di realizzare una scultura o una immagine statica che catturi il concetto di riconciliazione per loro.</p> <p>Una volta che il gruppo ha sviluppato una scultura sulla riconciliazione essi si riuniscono nuovamente in un unico gruppo.</p> <p>Il formatore chiede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a ciascun gruppo di mostrare la propria scultura agli altri • ai partecipanti di esprimere cosa ciascuno vede nella scultura • al gruppo, mostrando la scultura, di spiegare ogni altro elemento aggiuntivo che gli osservatori possono aver omesso. <p>Dopo che i gruppi si sono nuovamente seduti, si apre il confronto riguardo ai vari elementi della riconciliazione. Alcune possibili domande sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Che cosa hanno in comune le sculture? • Quali differenze ci sono? • Quali sono gli passi necessari per la riconciliazione? <p>Elementi aggiuntivi da portare in seno alla discussione sono tutte le differenze di credo e cultura che emergono nel gruppo. I partecipanti esplorano le differenze di approccio alla riconciliazione. Questo aiuta a chiarire le diverse idee relative alla riconciliazione all'interno del gruppo o a presentare loro nuove sfide.</p> <p>In un passo successivo, i partecipanti legano la riconciliazione alle esperienze personali di conflitto, perciò essi scelgono un partecipante di cui si fidano. Essi riflettono su un conflitto personale per ciascuno e cercano di condividere le seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Che cosa ha causato dolore? • Dove era localizzato il tuo dolore? • Che cosa è stato fatto per risolvere questo dolore? • Dov'è localizzato ora? • Come vorresti che venisse affrontato nel futuro? <p>Questo processo è molto personale. Perciò, solo se lo vogliono i partecipanti, essi possono condividere in plenaria solo gli elementi essenziali, senza raccontare l'intera storia.</p>
<p>Note:</p>	<p>Gli elementi essenziali possono essere rappresentati. Essi diventano un buon materiale per mettere a confronto esperienze individuali e queste ultime con un più ampio livello sociale. Il formatore può utilizzarli dopo il prossimo esercizio.</p>

Il modello Lederach

Non ci sono definizioni standard cui accademici e ricercatori fanno affidamento. Tuttavia, quasi tutti concordano che esistono quattro componenti fondamentali identificati da John Paul Lederach – verità, giustizia, misericordia e pace. L'uso che Lederach fa del termine "misericordia" suggerisce l'idea che dietro il termine riconciliazione ci sia una radice religiosa. Negli ultimi anni, riconciliazione è diventato anche un importante questione anche per coloro che approcciano la trasformazione del conflitto da un punto di vista secolare. Per loro il bisogno di riconciliazione

va oltre la realtà politica e pragmatica di qualunque processo di trasformazione del conflitto. È il modo attraverso il quale la società sceglie di mettere insieme i concetti di verità, giustizia, misericordia e pace con gli effetti della violenza.



Siccome ogni situazione post conflitto è unica, ognuna con la propria complessità, anche la strada verso la riconciliazione è unica. Spesso i concetti di verità, misericordia, giustizia pace vengono recepiti in modo diverso.

<p>Verità</p> <p>Seguendo il processo di deliberazione prima e durante il ciclo di vita della Commissione di Verità e Riconciliazione in Sud Africa, i partecipanti dividono il concetto di verità in quattro nozioni.</p> <p>La verità fattuale o forense: la nozione legale o scientifica di portare alla luce prove fattuali, comprovate, di procurarsi informazioni accurate attraverso procedure affidabili e oggettive.</p> <p>Verità personale e narrate: raccontando la propria storia, le vittime e aguzzini danno un significato a esperienze stratificate del problema. Queste verità personali vennero raccontate al grande pubblico attraverso i mezzi di informazione.</p> <p>Verità sociali: mentre la verità narrata fu fondamentale per i lavori della Commissione, specialmente per le inchieste della Comitato per le Violazioni dei Diritti Umani, fu nella ricerca di una verità sociale che fu trovato il legame più stretto fra il corso della Commissione e i suoi obiettivi. La verità sociale, la verità dell'esperienza, è costruita attraverso l'integrazione, discussioni e dibattiti.</p> <p>Verità della cura e della ricostruzione: il tipo di verità che inserisce i fatti e quello che essi significano all'interno di un contesto di relazioni umane – tra i cittadini e tra lo Stato e i cittadini.</p> <p>(Cfr: Il rapporto conclusivo della Commissione di Verità e Riconciliazione del Sud Africa, 1998)</p>	<p>Giustizia</p> <p>Giustizia si focalizza sulla cura delle relazioni sociali e cerca di costruire una società capace di riflettere i valori di coloro che soffrono. Giustizia sociale richiede un'attenta analisi delle ingiustizie del passato, quelle perpetrate durante periodi di violenza, ma anche quelle profondamente radicate. Questo spesso richiede una ricostruzione fisica e sociale.</p>
<p>Misericordia</p> <p>Misericordia include il concetto di perdono, ma è più di questo. Si tratta dell'abilità delle persone che hanno vissuto violenze di nutrire rispetto per i loro simili e accettare che è possibile co-esistere. È importante per le persone riconoscere che è possibile convergere su una visione condivisa del futuro – nonostante la rabbia, la paura, la colpa e il sospetto causato dal passato. Si tratta di un processo controverso che evoca forti emozioni.</p>	<p>Pace</p> <p>Pace è un concetto che denota l'assenza di ostilità. Esso include il benessere dei cittadini, la loro sicurezza e rispetto.</p>

Le persone impegnate nel processo di trasformazione del conflitto usano una serie di tecniche per tentare di promuovere la riconciliazione. C'è almeno denominatore comune a tutti questi approcci alla riconciliazione. Tutti quanti sono disegnati per portare uomini e donne a cambiare il loro modo di considerare gli avversari storici. Di conseguenza, la riconciliazione accade per singola persona alla volta ed è di solito un processo lungo e meticoloso.

ESERCIZIO: VERITÀ, GIUSTIZIA, PACE E PERDONO

Obiettivi:	Impegnare i partecipanti in un'accurata discussione sui paradossi della riconciliazione esemplificando termini chiave e concetti. Questo esercizio aiuta l'emergere di alcuni problemi connaturati. Inoltre i partecipanti affinano la consapevolezza dei parallelismi tra riconciliazione personale e sociale.
Time necessario:	90 minuti
Materiale:	Quattro fogli di carta, ognuno riporta le quattro parole chiave dell'esercizio (verità, giustizia, pace e perdono)
Svolgimento:	<p>Il formatore spiega che i quattro termini sono ripresi da passi della Bibbia, che riguardano la Riconciliazione tra Israele e Dio (Salmo 85, versetto 10). Il passo mette in evidenza che la riconciliazione è il luogo dove la giustizia e la pace si incontrano, e dove la verità e la misericordia si baciano (I termini possono variare a seconda della traduzione)</p> <p>Il formatore chiede ai partecipanti alcuni volontari per impersonare i quattro termini. I quattro fogli possono anche essere disposti ai quattro angoli della stanza. Il formatore dà qualche minuto per pensare a come impersonare ogni termine.</p> <p>I partecipanti si dividono tra i quattro gruppi, che rappresentano un termine ciascuno. La suddivisione in gruppi può essere disomogenea, ma va bene solo se ci sono almeno due persone per gruppo. Ogni gruppo ha il proprio pezzo di carta con le parole che aiutano i partecipanti a organizzarsi e identificare il proprio rappresentante per il passo successivo dell'esercizio.</p> <p>Il gruppo ha 15 - 20 minuti per discutere su cosa intendono con verità, giustizia, misericordia e pace e arrivare a una definizione condivisa. Il formatore chiede anche di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare quale degli altri tre termini ogni persona teme di più; • Identificare a quale degli altri tre termini ogni persona si sente più prossima o con la quale vorrebbe poter lavorare; • Essere pronti a mettere in relazione fra loro i termini (per esempio, quale è il primo, quali vanno insieme, ecc.) <p>I gruppi potrebbero avere bisogno di un piccolo aiuto per iniziare il proprio brainstorming. Il formatore chiede al portavoce di ciascun gruppo per ciascuno dei termini di fare un passo avanti e far parte di un panel di quattro persone, presentandosi. Per esempio: "Sono la Giustizia e chiedo che ..."</p> <p>Il formatore chiede a ciascun rappresentante di rispondere alle seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quale degli altri termini ti fa più paura? • Con quale degli altri termini vorresti poter lavorare • Quale legame vedi fra i quattro termini?

	<p>Il formatore chiede se gli altri partecipanti uditori hanno altre domande per i rappresentanti.</p> <p>L'esercizio fa emergere molti punti che vanno approfonditamente.</p>
Note:	<p>Impersonare i termini aiuta ad aumentare la complessità dell'esercizio. Una critica posta dal mondo della trasformazione dei conflitti è che tende a essere esso stesso retorico e porta le persone a fare discorsi appassionati per giustizia e pace.</p> <p>Questo esercizio solleva alcuni di problemi che non sono spesso risolti con quei discorsi appassionati.</p>

I dilemmi della riconciliazione

La riconciliazione è un processo che coinvolge molti livelli di significato, recuperando spazi persi e gestendo le dimensioni di cui sopra. Spesso le persone hanno paura della riconciliazione, perché temono che possano perdere le proprie rivendicazioni in quanto vittime di grandi ingiustizie, o che possa venir chiesto loro di dimenticare gli eventi che hanno generato dolore, o possa venir meno quella ingiustizia che sentono così familiare e persino consolante. Per andare al di là di queste paure e raggiungere la riconciliazione, abbiamo bisogno in prima battuta di esaminare alcuni dei dilemmi che la riconciliazione ci pone.

Veloce o lento?

Nei processi politici e pubblici, la riconciliazione è spesso descritta come un processo attraverso il quale uno Stato deve passare immediatamente per traghettarsi verso un nuovo futuro. Tuttavia questo approccio contraddice molte delle ricerche e pratiche sulla cura individuale e la riconciliazione. La riconciliazione personale è un processo molto lento. È necessario del tempo prima che le storie e i ricordi personali possano essere raccontati. La riconciliazione implica un sostanziale riparazione per la vita umana, specialmente per le vite di coloro che hanno sofferto. Questa riparazione ha bisogno di tempo - tempo che può rendere insicuri coloro che sono coinvolti, ma un tempo necessario quanto meno per iniziare una nuova vita. Quando si lavora con i traumi o si supporta un processo di riconciliazione, considerare una visione di lungo periodo può essere critico. La riconciliazione è un processo molto lungo che necessita di essere supportato costantemente.

Un processo personale o sociale?

Per alcuni la riconciliazione è un processo pubblico, come quello avvenuto in Sud Africa, per altri invece si tratta di un processo molto personale. Molte persone impegnate nella trasformazione del conflitto costruiscono l'idea che si tratti un processo molto personale e non si tratta di qualcosa che può essere gestito da un corpo sociale più ampio, sebbene i cambiamenti a livello di spazio fisico possono essere d'aiuto nel creare uno spazio personale. Viene dal cuore delle vittime e dei persecutori ed è lì che deve essere "scoperta" in prima battuta. La riconciliazione è un modo per credere e vedere le relazioni piuttosto che un modo per fare cose. I processi politici di riconciliazione rischiano di annacquare il concetto il concetto di riconciliazione personale aggiungendo una scadenza al processo e usando potenzialmente l'etichetta per un processo che effettivamente non cambia le realtà strutturali che producono violenza in primo luogo.

Perdonare vuol dire riconciliare?

Il perdono è un processo diverso dalla riconciliazione, sebbene siano molto legati. Ci sono diverse interpretazioni della relazione fra i due concetti. Per alcuni, il perdono significa che il soprav-

vissuto è stato capace di lasciare andare il rancore. Non vuol dire che la relazione è riconciliata o è tornata alla normalità. In questo caso, il perdono precede la riconciliazione. Per altri il processo è esattamente al contrario: la riconciliazione precede il perdono. I contesti culturali e politici sono molto importanti per definire le relazioni.

Ricordare o dimenticare?

Per alcuni dimenticare è importante per andare avanti, e per altri ricordare è essenziale. Esiste una supposizione diffusa che ricordare è essenziale per perdonare veramente.

Negazione è la comune risposta alle grandi ingiustizie, e spesso ai sopravvissuti è detto di “perdonare e dimenticare”, cosa che mina la loro capacità di raccontare la propria storia restituendo loro la dignità umana. I sostenitori devono imparare a convivere con il dolore e incoraggiare i sopravvissuti affinché essi imparino a vivere con i ricordi delle proprie esperienze. Anche per i persecutori è importante ricordare per poter recuperare la propria dignità umana assumendosi la responsabilità delle proprie azioni e riconoscendo l'effetto che essi hanno sulle vittime.

Perdonare vuol dire accettare?

Molto spesso un dilemma della riconciliazione è visto nell'accettare, e quindi nel negare, un'ingiustizia quando dovrebbe essere evocata. Tuttavia, definire l'offesa come dannosa e inaccettabile è una parte cruciale del perdono e della riconciliazione. Per i sopravvissuti è importante riconoscere le proprie ferite prima che possano lasciare andare il rancore che sentono a causa delle ferite.

Il modo in cui le ferite vengono riconosciute cambia tra le culture, come indica un confronto di rituali tradizionali e il sistema legale occidentale.

ESERCIZIO: CONFRONTO SUGLI ENTRY POINT DELLA RICONCILIAZIONE

Obiettivi:	I partecipanti discutono gli elementi fondamentali della riconciliazione. Confrontano i punti di vista personali e sociali sulla riconciliazione. I partecipanti sviluppano il proprio modello sulla riconciliazione.
Tempo necessario:	Lunghezza del video più 90 minuti
Materiale:	Video, DVD, per esempio: Gacaca: vivere insieme di nuovo in Rwanda? (Video : 55 min.) [2002] V.CASS. VHS 8154; Stringi la mano al diavolo: il viaggio di Roméo Dallaire (DVD : 91 min.) [2005] DVD 5120
Svolgimento:	Il formatore fornisce ai partecipanti due differenti video relative alla riconciliazione. Gli allievi discutono i diversi aspetti dei processi di riconciliazione. Il formatore può far riferimento alla discussione che ha avuto luogo nel precedente esercizio e confrontare i processi di riconciliazione sociale e individuale.
Note:	Inoltre, il formatore può chiedere ai partecipanti di sviluppare un proprio modello per il processo di riconciliazione. Queste attività si svolgerebbero in sottogruppi, mentre in plenaria vengono presentate, confrontate e discusse.

9

CAPITOLO NOVE: AIUTI E CONFLITTO

INTRODUZIONE

Il sollievo di aiuto ed emergenza è spesso fornito a causa dei più seri motivi. Comunque, ci sono sempre conseguenze non prestabilite. Le agenzie, credendo che il loro lavoro sia naturale, anche al di fuori del conflitto, potrebbero bene influenzare senza accorgersi di esso. L'assistenza umanitaria è a rischio di diventare uno strumento di guerra a livello locale attraverso la manipolazione delle risorse d'aiuto da parte dei signori della guerra, a livello globale attraverso la sua strumentalizzazione per interessi partigiani politici. In alcune particolari situazioni complesse, gli interventi esterni sono limitati all'assistenza umanitaria. In assenza di sviluppo sostenuto concorrente o interventi di *peacebuilding*, l'effetto potenzialmente negativo di tale assistenza umanitaria è ben più grande poiché intensifica il bisogno di sensibilità al conflitto.

Trasferimento di risorse.

Quando risorse esterne sono introdotte all'interno di un'area di conflitto, esse si possono cambiare l'equilibrio di potere. Ciò accade più direttamente con il furto, quando le agenzie forniscono le nuove risorse, che vengono rubate, tassate o deviate dai partiti in conflitto per alimentare le loro proprie truppe. Inoltre, ci sono vie più indirette:

- Incremento delle risorse per la guerra - quando le agenzie di aiuto hanno bisogno e specificamente quelli dei sostenitori sono libere di sostenere le forze combattenti. La ridotta responsabilità può guidare i comandanti a ridefinire i loro ruoli esclusivamente come militari, con il risultato che, quando la battaglia è terminata, essi hanno poca conoscenza di, o senso di responsabilità per gli affari civili.
- Aumento dell'influenza – quando le fazioni contendenti controllano il passaggio di aiuti, ciò da loro potere e legittimità come fornitori per le persone spostate su un'altra area e i gruppi dell'opposizione indeboliti dalla mancanza di risorse.
- Distruzione dei mercati – il temporaneo approvvigionamento di nuove risorse distorce l'economia locale, rendendola molto più difficile dell'economia in tempo di pace. Se sono pagate alte tasse allo staff locale, allora le organizzazioni esistenti e strutture di pagamento vengono indebolite e nascono le aspettative. Le risorse importate danneggiano i mercati locali di cibo e altri prodotti, e gli affitti delle case diventano così alti rispetto al potere d'acquisto della maggior parte della popolazione locale.
- Rafforzamento delle tensioni – le risorse esterne tendono ad alimentare sospetto e rivalità esistenti, offrendo una fonte di grande potere a quei leader che ne prendono il controllo. Quando i gruppi più poveri diventano il target, la rivalità all'interno del gruppo può essere particolarmente violenta.

Messaggi segreti

Mentre il messaggio di aiuto diretto, comunemente inteso è quello di compassione e solidarietà, quello indiretto spesso contribuisce al conflitto.

- Accettare i termini di guerra – Negoziazione dell'accesso dei civili e ingaggiare guardie armate sono esempi di comportamento che dimostrano un'accettazione delle armi, sia come una fonte di potere primaria e legittimata sia come mezzo accettabile di decisione su chi dovrebbe ricevere assistenza e come.
- Dare legittimità ai signori della guerra – Quando le agenzie negoziano con i leader delle fazioni, danno loro riconoscimento e legittimità. Dimostrano che accettano queste persone come aventi il diritto di esercitare il potere su quell'area.
- Declino dei valori del periodo di pace – Grandi differenze negli standard di vita dello staff espatriato e locale e discriminazione tra loro in termini di sicurezza (valutazioni per chi) mostrano che esistono valori contrastanti sul benessere dello staff locale ed internazionale.
- Dimostrare l'impunità – Gli espatriati che utilizzano scarse risorse come mezzi di trasporto e carburante per i propri scopi privati danno alla gente locale l'impressione che è aiuti destinati ad altri vengano usati per il proprio beneficio. Questo rispecchia come i signori della guerra locali potrebbero usare le risorse per se stessi o i loro sostenitori.

- Promuovere l'intolleranza – la rivalità all'interno dell'agenzia suggerisce che non c'è bisogno di cooperare con quelle che non amiamo e che è accettabile essere intolleranti verso le differenze.
- La pubblicità può incrementare l'ostilità – foto e storie di brutalità e sofferenza da una parte o da entrambe vengono usati per raccogliere fondi a livello internazionale. Nello stesso conflitto questo può rinforzare la dimostrazione di una parte verso l'altra.

Molte agenzie umanitarie sono sempre più consapevoli dei rischi dei loro interventi inasprendo il conflitto e alcune hanno sviluppato metodologie e meccanismi per risolvere questo:

- L'assistenza in una situazione di conflitto violento diventa parte integrante di quel conflitto.
- Il contesto del conflitto è sempre caratterizzato da due tipi di fattori/due realtà:
- Elementi di separazione e fonti di tensione (*Dividers and sources of tension*)
- Elementi di collegamento e capacità locali di pace (*Connectors and local capacities for peace*)
- l'assistenza interagisce con entrambi i tipi di fattori in positivo o negativo.
- il trasferimento delle risorse attraverso l'assistenza costituisce una via attraverso la quale l'assistenza interagisce con il conflitto.
- I messaggi etici impliciti sono un altro set di meccanismi attraverso cui l'assistenza interagisce con il conflitto.

L'esperienza ha dimostrato che *ci sono sempre delle opzioni!*

SCOPRIRE E FAVORIRE NUOVI POTENZIALI DI PACE

Finché le agenzie-sia locali che internazionali - ignorano le risorse esistenti per la pace e l'attività legata alla giustizia, perdono una grande opportunità e rischiano seriamente di peggiorare la situazione.

In ogni conflitto ci sono persone che sono state coinvolte semplicemente perché potrebbero non vedere via d'uscita. Essi rimangono in silenzio e accettano ciò che è fatto nel loro nome perché resistere significherebbe un prezzo troppo alto da pagare. L'irresistibile senso di identità di gruppo in un conflitto "etnico" è nato innanzitutto per paura, e sopraffatta altri sentimenti come moralità e amicizia con membri del gruppo opposto. La gente in questa posizione fornisce una fonte nascosta di capacità per la pace.

Più evidenti sono alcune istituzioni e sistemi esistenti. Queste utilizzate dai partiti ostili per esempio la sanità, la scuola e la fornitura di energia elettrica, incarnano un interesse comune e potrebbero avere il potenziale per impegnare le parti in comunicazioni informali. Le istituzioni tradizionali di risoluzione del conflitto, quali le vecchie e tipiche corti, potrebbero anche essere coinvolte.

L'aiuto può, se usato nel modo giusto, dare opportunità per rafforzare e sostenere capacità per la pace nuove ed esistenti, senza cambiamenti drastici, essendo fatto secondo i programmi.

Tra le vie meno ovvie per fare questo, vi sono:

- Spazio – l'aiuto può fornire un luogo dove le persone possono agire secondo vie "no-war", e dove possono impegnarsi con altre persone della fazione opposta in iniziative congiunte. Nel fare questo le agenzie possono incoraggiare le persone a mantenere vivo, e forse lavorare per la speranza di un futuro condiviso.
- Voce - Le agenzie possono fornire un forum dove pace e cooperazione possono essere discusse e nel quale possono anche essere prese iniziative per fare della pace o della risoluzione di conflitto l'oggetto degli incontri e dei laboratori.
- Incentivi – le agenzie possono utilizzare le finanze, le risorse, il loro vasto accesso al mondo dei media, per incoraggiare le azioni e le espressioni dei punti di vista che lavorano per la pace. Ciò può includere una politica chiara per eliminare le informazioni errate relative alla guerra.

È importante non esagerare con il significato di aiuto, e le ONG, generalmente, di solito incoraggiano o riducono il conflitto armato. Comunque è importante assicurare che i programmi non rendano le situazioni violente peggiori.

ESERCIZIO: ANALIZZARE L'IMPATTO DEGLI AIUTI SUL CONFLITTO.

Obiettivo:	Spiegare ai partecipanti le possibili categorie di “separatori”, ovvero fonti di tensione e guerra in situazioni di conflitto. Spiegare ai partecipanti le possibili categorie di “connettori” e fattori che promuovono la pace, per accentuare il fatto che i fattori che connettono persone e capacità locali per la pace esistono in ogni situazioni di conflitto. Rendere capaci i partecipanti di applicare il modello alle loro circostanze e, così, comprenderlo meglio.
Tempo a disposizione:	3 ore.
Materiali:	materiale di visualizzazione, lavagna a fogli mobili e pennarelli
Vorgehensweise:	<p>Questa sessione prevede una breve lettura che descrive e illustra i modelli attraverso i quali l'assistenza intacca il conflitto. Quando questo è stato fatto, i partecipanti si dividono in piccoli gruppi e discutono delle proprie esperienze, esaminando i modi che loro stessi hanno visto in cui i programmi di assistenza interagiscono con il conflitto. Queste discussioni incrementeranno la padronanza dei partecipanti delle idee, poiché essi utilizzano le loro esperienze per illustrare i modelli identificati attraverso le capacità locali di pace (local capacities of peace).</p> <p>La seguente analisi introduce uno strumento per tracciare l'impatto dell'aiuto e dei programmi di sviluppo sul conflitto. Esso si costruisce sulle idee di Mary Anderson per esplorare l'impatto di un programma di un'agenzia sul conflitto. Tracciare l'impatto è un metodo per identificare le opportunità per costruire la pace e un mezzo per analizzare l'impatto dei programmi sulle situazioni di conflitto. È un mezzo per la policy-making per evitare un impatto negativo non previsto. È in primo luogo progettato per gruppi che stanno lavorando in aree di conflitto, ma non ancora nel conflitto stesso. Esso prende in considerazione le forze per la pace o la violenza in una situazione specifica e analizza i legami con i programmi.</p> <p>I partecipanti analizzano i loro programmi individualmente o ne scelgono reciprocamente uno dal gruppo. La conduzione con la seconda opzione è fatta in plenaria.</p> <p>Le procedure di tracciamento dell'impatto sui fattori del conflitto violento sarà condotti come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • precisa identificazione della situazione che dovrebbe essere analizzata. • Riassunto dei principali aspetti del programma, eventualmente in 3 categorie: risorse fisiche, capacità di ricostruzione e difesa. • riferimento al triangolo ABC con il significato dei differenti aspetti di Contesto, Attitudini e Comportamento. • Disegno del triangolo con la categoria al centro. Circondare il triangolo con tre cerchi. • Considerazioni sulle forze del conflitto (violento) associandole ai diversi aspetti e scriverli a seconda degli aspetti dentro i diversi cerchi.

- Considerazioni dei legami tra i diversi aspetti:
 1. In che modo sono state sostenute le forze non intenzionale? Contributi ad un sistema economico che permette al conflitto di continuare?
 2. Alimentare le tensioni sostenendo un gruppo?
 3. Inconscio rafforzamento di attitudini di superiorità, di gelosia?
 4. Incoraggiare un comportamento che svaluta l'opinione degli altri?

Le linee vengono tracciate dove il programma supporta queste forze sia direttamente sia attraverso messaggi nascosti.

In che modo il programma sta indebolendo le forze che supportano il conflitto violento?

- Riduzione del potere di gruppi che traggono beneficio dal conflitto violento?
- Costruzione di fiducia attiva?
- Promozione di forme alternative di comportamento?

Il secondo passo è identificare fattori esistenti che favoriscono la pace e esaminare dell'attuale e potenziale impatto del programma. Il processo come descritto sopra è ripetuto:

- Riferimento al diagramma del triangolo ABC.
 1. Il contesto include due sottotitoli: "gruppi" e "sistema". Il sistema potrebbe includere processi che uniscono persone e sono sistemi *participatory o empowering* o tradizionali per gestire i conflitti. I gruppi possono includere organizzazioni che contribuiscono ampiamente alla costruzione della pace.
 2. Sotto attitudini sono riassunte fiducia, reciproca comprensione e mancanza di pregiudizio. La specificazione che descrive queste attitudini, è necessaria.
 3. Il comportamento include azioni che comprendono gruppi ostili e costruiscono la cooperazione, e quelle che stanno costruendo esplicitamente la pace (mediazione, iniziative dei media).
- Descrizione dei principali aspetti del programma e riferimenti al diagramma attuale.
- Considerazione dei legami tra il programma e le forze per la pace e la giustizia. In che modo le forze sono supportate?
- Le linee vengono tracciate per illustrare le connessioni e delineare sia quelle dirette che indirette o nascoste. Altri termini possono essere aggiunti.
- In che modo questi legami possono essere supportati ulteriormente attraverso un'azione esistente o nuova?
- In che modo il programma indebolisce in modo non intenzionale alcune di queste capacità locali per la pace (*local capacities of peace*)? Indicazione attraverso linee frastagliata.
- Qualche cosa può essere fatta a questo proposito?

Dopo l'analisi segue una discussione. I tratti essenziali di questa discussione possono essere riportati sulla lavagna a fogli monili.

Note:

Il formatore dovrebbe cautelare il gruppo dalla "facile" identificazione dei "divisori" e dei "connettori" o delle capacità di pace. Si deve sempre osservare il contesto, per chi sta in collegamento (connected) e chi è diviso (divided) e come questo accade per poter fare questa analisi in modo esatto. Se le persone all'interno di un gruppo si stanno effettivamente unendo per

opporsi ad altri gruppi con una grande forza, sarebbe uno sbaglio identificare questa connessione come una che sta promuovendo l'armonia all'interno del gruppo.

Se i partecipanti non si trovano in situazioni di aiuto umanitario il formatore può fornire loro casi di studio.

CASO DI STUDIO: ASSISTENZA AGLI SFOLLATI DEL BAHR EL GHAZAL NEL SUD SUDAN.

Il Sudan è stato luogo di un'intensa guerra civile per più di quaranta anni. Sebbene l'intero paese è stato colpito dal conflitto, le lotte aperte si sono concentrate nel sud.

La guerra in Sudan è stata caratterizzata da un conflitto tra i Musulmani al nord e i Cristiani e gli animisti al sud, con il governo al nord che tentava di imporre la sua cultura e il suo sistema alla gente del sud. Comunque, recenti cambiamenti nelle alleanze dei combattenti sia da un lato che dall'altro ha messo questa situazione in discussione. In aggiunta, divisioni tra i combattenti del sud hanno spesso portato a battaglie con risultanti tensioni all'interno delle etnie tra gruppi del sud.

Ci sono molti gruppi tribali/etnici nel sud del Sudan. Sebbene ci siano sempre state delle dispute all'interno del gruppo, le relazioni tra di loro passando da cordiali (coinvolgendo frequenti matrimoni interni e accordi tra capi) a tese (caratterizzate da sconfinamenti di bestiame e lotte intermittenti). Gli anni di guerra hanno portato ulteriori tensioni sui modelli tradizionali, a volte forzando nuove alleanze e a volte sfociando in nuovi scontri. Tutte le aree del sud ne hanno sofferto economicamente.

Nel maggio del 1998, tra 800 e 2000 persone Dinka da varie parti del Bahr El Ghazal si spostarono dal sud nel Nadiangere nella regione del Yambio in cerca di cibo. A causa della lotta e due anni di siccità, Bahr el Ghazal stava sperimentando una situazione di pre-carestia mentre la certezza di cibo in Yambio era relativamente stabile. Durante tutto il 1998, l'assistenza internazionale umanitaria si è focalizzata sulla regione di Bahr el Ghazal, ma non è stata sufficiente, così ci sono stati morti per fame.

La migrazione dei Dinka in Yambio è molto inusuale. I Dinka sono una tribù del Nilo mentre la maggior parte delle persone in Yambio sono Zande (una tribù bantù). Altre tre o quattro piccole tribù costituiscono il resto della popolazione dello Yambio.

I Dinka sono agricoltori e pastori gli Zande sono agricoltori. Poiché lo Yambio è infestato dalla mosca tsetse, i Dinka non possono portare il bestiame in quell'area.

I Dinka e gli Zande sono diversi anche culturalmente. Per esempio, i Dinka hanno una forte tradizione di condivisione, che permette a chiunque ha bisogno di qualcosa di prenderla. Quando qualcuno arriva affamato in una famiglia Dinka, si può sempre mangiare dalla pentola di cibo della famiglia. Quando migrarono, i Dinka spesso continuarono la loro tradizione di condivisione, prendendo le cose di cui avevano bisogno anche se gli altri gruppi non accettavano questa tradizione.

I Dinka e gli Zande tradizionalmente erano impegnati nel commercio, scambiando la carne dei Dinka con il grano degli Zande o con denaro. Altri contatti tra i gruppi erano violenti. L'ultima visita dei Dinka nello Yambio avvenne nel 1987/88 e fu accompagnata da incursioni e lotte.

Alcuni dei Dinka citarono ragioni diverse dalla carestia, incluso: 1) che sebbene il cibo in Bahr el Ghazal fosse disponibile, la sua distribuzione era scarsamente organizzata, 2) che il cibo che era

disponibile era smerciato dalle autorità, o 3) che le autorità avevano dato istruzioni che dovevano spostarsi verso sud.

Alcuni membri della comunità locale degli Zande non credevano alle spiegazioni degli emigrati per il loro arrivo e sospettavano, invece, che erano soldati Dinka travestiti, o che erano criminali o altri tipi di fuori casta. Alcuni Zande erano preoccupati, anche, perchè credevano che i Dinka erano capaci di stregoneria, specialmente per far piovere. Questo mise in dubbio le loro forti credenze cristiane. Un residente locale sospettò che i Dinka avevano cominciato a mangiare i loro figli durante il lungo cammino verso Yambio.

Nonostante tutto, i Dinka che arrivarono a Yambio in condizione di grande bisogno e furono ricevuti dalle persone locali con ospitalità. Condivisero cibo, spazio, rifugio e destrezze nel cucinare con i nuovi arrivati. Spiegarono ciò dicendo, "sono esseri umani che hanno bisogno di sopravvivere come noi."

Un capo locale ricordò lo spostamento che portò i propri in Yambio anni prima. C'era un senso generale tra i gruppi di Yambio che condivisero l'incertezza dei Dinka, l'insicurezza di cibo e lo spostamento come risultato della guerra (sebbene ad un livello diverso).

Alcune persone locali assunsero uomini e donne Dinka per fare lavori agricoli, pagandoli sia con cibo che con soldi. Quando lavoravano insieme, sia uomini che donne sembravano unirsi facilmente agli altri gruppi. Comunque, i capi Dinka non fecero tentativi diretti per interagire con i capi locali. I Dinka che erano cristiani fornirono servizi domenicali nelle chiese locali malgrado la barriera linguistica tra i gruppi.

L'influsso dei Dinka nel paese di Yambio portò tensione per la certezza del cibo e dell'acqua potabile nella regione. I Dinka mancavano anche delle cose più essenziali per la casa, semi ed arnesi.

Sebbene mostrassero comprensione verso la condizione dei Dinka, le persone locali e le loro autorità non volevano che si stabilissero in quell'area.

Le ONG fecero una rapida valutazione della situazione nello Yambio. Essi trovarono 25 bambini Dinka abbastanza o molto malnutriti in urgente bisogno di alimentazione supplementare e assistenza medica e identificarono l'assistenza di cibo come il bisogno più urgente dell'intero gruppo Dinka.

Sebbene le ONG pensassero che per i Dinka sarebbe stato meglio ritornare alle loro case, essi si rifiutarono di farlo anche quando fu promessa loro assistenza sul luogo di origine.

Le ONG erano non erano certe su quanto tempo avrebbero continuato a fornire assistenza ai Dinka dislocati nella regione di Yambio. La comunità locale stava raccomandandoli di fornire semi e attrezzi ai Dinkas in modo che potessero ristabilire la loro propria certezza di cibo. Piantando i raccolti, occorrerebbero due mesi per far sì che i Dinka realizzino il loro primo raccolto. La comunità locale inoltre ha preferito non ricevere nessun aiuto alimentare volendolo lasciare ai Dinka dislocati sul loro territorio.

Recependo il desiderio della gente locale che i Dinka tornassero sul loro territorio a Barh el Ghazal, le ONG presero in considerazione l'idea di ricollocare i Dinkas a Menze, un'area scarsamente popolata a 18 km a nord di Nadiangere. La gente di Menze si oppose a questo, tuttavia il loro capo sembrò compiaciuto di accogliere i Dinka.

Nel momento in cui le ONG stavano valutando le diverse opzioni, arrivarono notizie di un nuovo flusso di Dinka in fuga da Bahr el Ghazal verso l'area di Menze.

(Citazione dal manuale di Mary Anderson "Do no harm", con il permesso dell'autrice)

10

CAPITOLO DIECI:

***NONVIOLENZA, SATYAGRAHA E
TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI***

UNA PICCOLA STORIA CRITICA DEL PENSIERO E DELL'AZIONE

Gesù cristo secondo alcuni attivisti per i diritti umani dei lavoratori nel sud del Chad è il "primo attivista non violento". Gli statuti delle loro associazione affermarono questa sorprendente idea a partire dal 1990. primo fra tutti, , M.K. Gandhi cercò di utilizzare una terminologia derivata dall'antica filosofia hindu per spiegare ciò che lui pensava ai suoi concittadini. Monaci della setta giapponese Nipposan, che sono attivi nelle lotte per la pace e la giustizia in tutto il mondo, fanno riferimento all'insegnamento del Buddha, da più di 2500 anni. Ognuno di loro probabilmente era consapevole del fatto che stavano intervenendo nel processo di cambiamento della storia per conseguire i loro obiettivi, più specificatamente per giustificare forme dissidenti di azione che sfidano la distribuzione del potere in un conflitto sociale e politico.

Comunque, solo dopo la nascita della borghesia nel XVIII e XIX secolo come una nuova forza socio-politica tra artigiani, nobiltà, clero e contadini che il nuovo modo di pensare circa il ruolo dei cittadini nello stato può svilupparsi. Il dibattito tra Rousseau e Locke sulla responsabilità sociale e la visione di uno stato liberale, marca la nascita di queste aspirazioni. La lotta per la liberazione americana e la rivoluzione francese sono i due archetipi delle lotte moderne, sebbene entrambi sicuramente erano per il più del tempo combattute non violentemente.

Subito dopo queste esperienze piene di sangue furono scoperte altre forme di azione che presentavano alla borghesia degli strumenti più efficaci ed accettabili nella loro campagna per controllare il potere o almeno influenzare il corso delle decisioni. Queste lotte senza armi, usando la persuasione e la pressione pubblica o minacciando con il divieto di collaborazione, diventarono gli strumenti più importanti per il cambiamento nella società. Come, Bill Moyer mostra nelle sue pubblicazioni: Senza queste lotte nessun beneficio odierno come l'accettazione degli standards sui diritti umani, il suffragio universale, il suffragio per le donne, le leggi ambientali ecc..., sarebbero parti dei nostri sistemi legali.

Questa digressione nella storia mostra come M.K Gandhi che è di solito strettamente associato ad un modo di pensare ed agire non violento, non ne è il suo inventore. Gli esperimenti di Gandhi con appropriate risposte all'ingiustizia sociale e politica erano molto influenzate, dalle esperienze e discussioni in Inghilterra, dove egli spese anni decisivi della sua vita e dalle letture degli scrittori nordamericani.

Il più celebre predecessore delle lotte capeggiate da Gandhi nel sud Africa ed in India fu il Movimento dell'Abolizione: la lotta per mettere fine alla schiavitù, in Europa e nel nord America. Questo è stato il primo grande movimento internazionale per dei diritti umani nella storia in cui agirono attivisti, spesso di religione protestante, molto motivati spiritualmente. Specialmente Quakers e membri delle altre cosiddette chiese di pace, rimasero convinti dei loro principi nonostante non fossero conformi alle leggi e alle norme sociali vigenti. Nascondere schiavi fuggiti e boicottare tasse erano tra le loro forme di azione: violazione della legge come mezzo per dimostrare la disobbedienza civile. L' americano Henry Thoreau che preferì andare in prigione per obbedire ad una legge ingiusta, fu uno di questi attivisti del XIX secolo e fu uno scrittore che ispirò Gandhi pochi decenni più tardi.

Un'altra arena divenne il successore a questo movimento e una delle prime lotte che si occuparono del problema coloniale, che fino ad allora non era stato preso in considerazione visto che la maggior parte delle ricchezze che si producevano si riversavano esattamente nelle tasche di quella classe che si lamentava così ad alta voce. Il movimento per la solidarietà con la gente Congolese, che era oppressa dal re belga Leopoldo II, come parte di una azienda privata, assomiglia in molti aspetti alle aziende transnazionali moderne. Grandi genocidi, omicidi extra-giudiziali, deportazioni forzate e le torture, erano parte di questo sistema che cominciò ad essere usato dalla fine del XIX secolo e all'inizio del XX secolo, appena pochi anni prima che Gandhi arrivasse nel sud Africa e sviluppasse il suo concetto di Satyagraha "persistere, essere fermi nella fiducia". Il lobbista e giornalista E.D. Morel coordinava un movimento che organizzava la resistenza contro l'estremo colonialismo in Congo che collegava la protesta in Congo con i suoi sostenitori in

Belgio, America, Svezia, svizzera, Germania, Francia ed Inghilterra. Molte delle persone attive in questa lotta, pagarono le loro idee con la loro carriera, la loro buona reputazione o anche le loro vite. In modo significativo, né Gandhi nel sud Africa, né Morel nel Belgio sfidarono il sistema coloniale come tale: era troppo forte la convinzione che l'impero fosse capace di una riforma, ma allo stesso tempo troppo compromettenti erano gli interessi coinvolti per mantenere il colonialismo.

M.K. Gandhi cominciò la sua carriera come un attivista del cambiamento dopo essere stato buttato fuori da un treno e questo gli diede la possibilità di riflettere sulla sua vita per tutta la notte nella stazione di Pietermaritzburg nel sud Africa. Sebbene avesse comprato un biglietto del treno valido, era un avvocato con una laurea a Londra e un membro dell'associazione del bar, non gli era permesso di stare in una carrozza riservata a "soli bianchi". Egli lottò per questo motivo e soffrì per le conseguenze della sua insistenza. D'ora innanzi, questa diventò l'essenza degli "esperimenti con la verità" di Gandhi, Satyagraha: rimanere fermi sui principi riconosciuti come verità, malgrado gli svantaggi personali potenziali, essendo pronti ad accettare la sofferenza in un conflitto ed a trattarsi dall'impartire sofferenze agli altri. Come nessuno prima di lui e solo pochi dopo, Gandhi fu capace di divulgare il Satyagraha in una forma di azione che fu capita dai membri di altre classi sociali e che poteva mobilitare le masse in India.

Attaccarsi a questi principi, ad una verità che spiegò come scoprire, questa fu la via di Gandhi ed il suo messaggio. Praticò questa sua idea in larga misura, che spesso sorprese anche amici e membri di famiglia. Quando una protesta di massa non violenta in alcune parti dell'India diventò violenta e le stazioni di polizia furono rase al suolo, Gandhi ritirava la campagna immediatamente, contro la volontà di Nerhu ed altri importanti leader della lotta per l'indipendenza indiana: i mezzi dovevano sempre conformarsi agli scopi. Il più forte messaggio di Gandhi ai colonizzatori dell'India fu il cosiddetto marzo salato a Dandi, un piccolo villaggio sulla costa del sud di Gujarat dove appena arrivato nel 1930 produsse pochi granelli di sale trasgredendo le leggi coloniali che monopolizzavano la produzione di sale nelle mani del governo. Questa azione simbolica - per se stessa completamente insignificante - evidenziava l'ingiustizia del dominio straniero sull'India e molto probabilmente fu la svolta dell'imperialismo britannico come più tardi osservarono gli storici. Satyagraha come protesta, non cooperazione con ingiustizia e disobbedienza civile aveva un altro aspetto per Gandhi: il programma di costruzione, costruire su visioni alternative oggi lottando contro realtà oppressive. Nel contesto indiano questo significa condividere le semplici vite delle masse colpite dalla povertà, diventare autosufficiente nella produzione, ridurre il consumo e sviluppare comunità "ashram" che includerebbero persone appartenenti a differenti religioni, caste o classi. L'avvocato che pochi anni prima era stirato nel suo vestito inglese si era trasformato in un "fachiro nudo" come scrisse di Gandhi un giornalista contemporaneo. Dopo Dandi, Sevagram, un altro villaggio nel cuore geografico dell'India, diventò il centro delle sue attività chiunque volesse il suo consiglio doveva consultarlo là. Che ciò succedesse con molta regolarità mostrò il potere dell'approccio di Gandhi.

Satyagraha affascinò il pubblico internazionale, specialmente dopo il disastro politico in Europa che aveva causato la II guerra mondiale. Subito la ricerca fatta da Richard Gregg e Gene Sharp cercò di delineare il modo in cui il Satyagraha di Gandhi lavorava. Sharp fu seguito da Theodor Ebert in Germania e Jacques Semelin in Francia. Ognuno di loro voleva dimostrare come i cittadini potevano sviluppare un effettivo potere politico attraverso mezzi costituzionali per affrontare l'ingiustizia. Dopo l'esperienza con il fascismo in Germania e altri paesi, questi ricercatori erano sospettosi nei riguardi di un potere carismatico, fonte di influenza. Il lavoro di Gandhi ha fornito loro materiale ampio per esplorare il potenziale per il cambiamento che si trova nella presa di responsabilità da parte dei cittadini e delle loro associazioni.

Essi non intendevano il potere politico solo come un assetto appartenente a certe personalità capaci di influenzare, ma come una proprietà posseduta da quelli che sono tormentati. Essi potrebbero consegnare il potere, o parte di esso, ad altri - e possono riprendere il loro potere da questi nuovamente. Semelin mostrò come questo è efficace anche contro i sistemi totalitari come il Nazismo in Germania. Gregg chiamò questo principio "il potere della non violenza".

Da adesso in poi, la “non violenza attiva” diventò la parola chiave per forme di azione che erano basate sull’idea del Satyagraha. Gandhi aveva percepito una interrelazione chiusa tra ahimsa (non ingiuria) e Satyagraha. Ma già la *War Resisters International (WRI)* and the *Fellowship of Reconciliation (IFOR)*, entrambe reti internazionali di organizzazioni di pace fondate subito dopo la prima guerra mondiale, si erano rivolte alla non violenza come principio oltre la pace e la riconciliazione – il più recente termine ad essere raramente esplorato in modo critico.

Nel 1960 il ricercatore norvegese per la pace Johan Galtung, lui stesso negli anni della gioventù impressionato dall’occupazione tedesca della Norvegia, pubblicò il suo pensiero sulla violenza, un fenomeno maggiormente compreso della violenza fisica coinvolgendo un perpetratore ed una vittima. Unì la violenza ai basilari bisogni umani e conì il termine “violenza strutturale”. Così Galtung fornì le basi teoriche per riconciliare i mezzi pacifici con la lotta per la giustizia. Da questo momento la non violenza attiva offrì nel dibattito occidentale un approccio più conveniente del Satyagraha: il pensiero di Gandhi spesso appariva agli attivisti occidentali basato troppo fortemente su costrutti morali che loro non avrebbero voluto seguire. “La non violenza attiva” ispirò specialmente il lavoro dell’attivista australiana IFOR Hildegard Goss-Mayr e il marito francese Jean Goss, un sopravvissuto ai campi di concentramento tedeschi. Entrambi diedero un input significativo all’interno della fede cristiana basata sui movimenti di pace e giustizia in America Latina e nelle Filippine.

Nell’America Latina fu la questione sociale che diede vita a diversi movimenti militanti spesso supportati da una teologia di liberazione di sinistra. Le popolazioni rurali impoverite insorsero contro i possessori di terre e le occuparono. Queste lotte non violente influenzarono profondamente il pensiero Hildegard Goss-Mayr che inizialmente aveva aiutato nella fondazione dell’organizzazione Servicio Paz y Justicia (SERPAJ). Più tardi descrisse queste esperienze della lotta per la liberazione come “un dono dei poveri ai ricchi”. I poveri invitarono gli abitanti dei paesi ricchi per accettare questo dono: diventando consapevoli del fatto che un sistema basato sulla crescita economica e l’incremento della prosperità di una minoranza nel mondo era responsabile della predominio della dittatura, dell’oppressione e del terrorismo in società dipendenti e occorreva cambiare tutto ciò in modo radicale. Secondo lei i cambiamenti dovevano avvenire sul sociale così come al livello specifico.

Il vincitore del premio Nobel per la pace Adolfo Pérez Esquivel, coordinatore del SERPAJ per molti anni, imprigionato e torturato dai dittatori militari dell’America Latina, criticò il movimento per la liberazione dell’America Latina e gli attivisti per la pace europea. Egli pensava che la sinistra cristiana non aveva esplorato sufficientemente l’efficacia dei mezzi non violenti della lotta per la giustizia che includono cambiamenti nella vita quotidiana di coloro che sono coinvolti nelle lotte. Dall’altra parte gli attivisti europei secondo lui erano troppo focalizzati sui problemi e sulle lotte individuali e sociali, non mettendo l’intera struttura sociale in questione. Affermò che “la non violenza non è inerzia o conformismo. È spirito e metodo. È spirito profetico, perché condanna ogni divisione nell’associazione di fratelli e sorelle e dichiara che quest’ associazione può essere ristabilita solo attraverso l’amore. Ed essa è metodo – una serie organizzata di rotture nell’ordine civile, mirato a spezzare il sistema che è responsabile dell’ingiustizia intorno a noi”.

L’attivista dei diritti civili americani e pastore battista Martin Luther King Jr. fu profondamente influenzato da Gandhi e re-interpretò l’esperienza di Gandhi nel contesto della lotta contro le leggi di segregazione in America, più tardi contro la politica di guerra degli Stati Uniti, specialmente in Vietnam. “La pace non è quando non ci sono tensioni, ma quando ci sono regole di giustizia. Oggi, in Montgomery, mentre gli oppressi stanno insorgendo e cominciano ad interessarsi ad una pace positiva duratura, questa tensione è necessaria. Questo è anche ciò che Gesù voleva dire affermando “non sono venuto per portare la pace, ma la spada”.

Per King che voleva che l’”Amore di Dio che lavora nel cuore degli uomini” funzionasse, i seguenti aspetti formarono le basi della non violenza attiva:

- la resistenza non violenta non è un metodo per codardi – non significa inerzia nei confronti dell’ingiustizia.

- la non violenza non distrugge e non umilia gli oppositori.
- la non violenza è un attacco ai poteri dei cattivi, non alle persone che fanno cattiverie.
- la non violenza include la prontezza di resistere all'umiliazione senza spirito di vendetta e senza difendersi.
- uno può non essere trascinato nella violenza né esteriormente o internamente.
- la non violenza attiva emerge dalla convinzione che l'universo è dalla parte della giustizia.

In America il teologo Thomas Merton chiedeva ancora di più: “Chiunque offre resistenza non violenta in realtà si deve dissociare dai suoi interessi e da quelli di un particolare gruppo. Deve essere devoto alla difesa della verità e della giustizia e soprattutto alla difesa degli uomini e delle donne. Non vuole semplicemente essere superiore o dimostrare che lui ha ragione e gli oppositori hanno torto, o spingerli a mettersi in riga così che facciano ciò che è loro richiesto.” Merton influenzò un'intera generazione di attivisti come Daniel e Philip Berrigan così come Carl Kibat. Queste persone passarono molti anni delle loro vite nelle prigioni americane perché guidarono le cosiddette azioni del vomere- secondo la biblica „spade ai vomeri”: irrompevano nelle fabbriche di armi, distruggevano le testate nucleari di guerra o rendevano i piani della strategia militare illeggibili, versando sangue su di loro.

Nella tradizione islamica, la sottomissione ad un Dio indivisibile è la base di una riflessione sulla disobbedienza civile e sulla non collaborazione con l'ingiustizia. Dal Medioevo i mistici islamici cercano di “lustrare lo specchio della Verità”, essendo Verità uno dei nomi di Dio. Praticò un processo permanente ponendosi continue domande critiche sulle loro parole, pensieri ed azioni – un approccio che somiglia molto al Satyagraha di Gandhi. Già nel 1930 il Pathan Abdul Ghaffar Khan guidava un movimento non violento contro l'occupazione coloniale nelle province del nord ovest dell'India britannica. Per un periodo furono capaci di liberare una zona intorno alla città di Peshawar (oggi in Pakistan). Abdul Ghaffar Khan, fu chiamato la “Frontiera Gandhi”, comunque motivò la sua azione da Quran e altre fonti islamiche.

La sudafricana maulana Farid Esack – membro della commissione nazionale di genere dopo la caduta del sistema Apartheid – si riferisce a fonti simili quando dice che i credenti hanno il dovere di affrontare coloro che sostengono l'ingiustizia. Secondo questa linea l'iracheno Khalid Kishtainy, esiliato a Londra, chiede una “Guerra santa civile musulmana” che tenterebbe “di rimuovere tutte le ingiustizie, la corruzione e il dispotismo nel mondo islamico senza aver ucciso o distrutto.” Egli, come il Thai Muslim Chaiwat Satha-Anand fa notare che *jihad* – spesso tradotto in modo errato come “guerra sacra” – nel suo significato più generale designa uno sforzo o una lotta per la giustizia e la verità. Essendo derivato dalla radice araba j-h-d, “fare un serio sforzo, lottare”, *jihad* ha bisogno di essere accompagnato da una costante ricerca di se stesso, un processo di auto-purificazione. Essi ed altri affermano che nei tempi moderni il concetto *jihad* non può essere usato per giustificare la violenza.

I movimenti europei per la pace del 1980 per la prima volta dalla fine della II guerra mondiale infransero come movimento globale “la cortina di ferro” che separava i capitalisti dal mondo dei comunisti. Da entrambe le parti, i movimenti studiarono le esperienze di Gandhi e King, spesso con differente enfasi, ma sempre concludendo con un'azione creativa. Allo stesso modo i movimenti anti-nucleari nella regione tedesca Wendland (“il conflitto di Gorleben”) stimolarono un ulteriore sviluppo di metodi di addestramento all'azione non violenta diretta, che era stata già iniziata da negli ashrams di Gandhi e nelle chiese di King.

Inizialmente come una linea indipendente della storia, nel Nord America vennero sviluppati i metodi di gestione e mediazione conflittuale, più conosciuto come Progetto di negoziazione di Harvard (“*getting to yes*”). Scoprendo che alcuni semplici processi evidenziando i conflitti tra gli esseri umani possono essere cambiati ed usati in modo costruttivo per negoziare gli interessi coinvolti nei conflitti, la scuola di Harvard divulgò il metodo di mediazione che cominciò ad affascinare altri e non solo i gruppi dissidenti. Ora sono gli interessi, non i bisogni come nel pensiero di Johan Galtung (metodo trascendente), che costituiscono le basi di un approccio al conflitto.

L'attivismo non violento e la mediazione convenzionale, entrambi questi mondi non erano molto a contatto all'inizio, ma dopo si: ricercatori attivisti come Diana Francis, John Paul Lederach o Norbert Ropers – alcuni dei quali da subito avevano scoperto la mediazione come un approccio interessante – chiesero nuove teorie sul conflitto. Dalla loro esperienza personale scoprirono che il conflitto molto spesso non segue i libri di testo, poiché le realtà sono più complesse e hanno bisogno delle osservazioni da tutti questi campi. Francis per esempio chiese in modo critico il significato delle “soluzioni win-win” nelle guerre civili dove erano avvenuti i genocidi.

L'approccio più comprensivo che integrò molto delle teorie fatte sul conflitto adesso è chiamato Trasformazione del Conflitto (*Conflict Transformation*): “...diversi processi e approcci che hanno bisogno di indirizzare i conflitti in modo costruttivo in diversi contesti e a livelli diversi, a breve termine e a lungo termine, incluso l'impegno nel conflitto, così come la sua gestione e risoluzione (Diana Francis). Questo fornì la base per una più forte corrente sociale ed istituzionale di lavoro sul conflitto come può essere osservato in parecchi paesi europei dove attori di stato o coalizioni di stato e società civili implementano servizi di pace fondati sui civili.

Comunque, l'ispirazione che il Satyagraha di Gandhi diede, sembra essere intatta anche dopo essere trascorso un secolo dall'incendio a Pietermaritzburg. Per esempio nel sud del Randa un'iniziativa chiamata Associazione Modesta e Innocente (AMI) dopo la morte di due loro membri fondatori coniarono il termine “la buona potenza.” Queste persone stanno sviluppando un concetto e una pratica nell'affrontare il genocidio – giustificazione della guerra e dell'emarginazione sociale – ed hanno dovuto affrontare la repressione delle autorità di stato così come la pressione delle chiese a cui appartengono.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Analisi, articoli e libri

- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (materiale aggiuntivo è disponibile presso l'Istituto di Studi per la Trasformazione del Conflitto su www.transformativemediation.org).
- Carl, Andy 2003. *Supporting Local Capacities for Handling Violent Conflict: A Role for International NGOs*. (Conciliation Resources, Occasional Paper) scaricabile su http://www.c-r.org/pubs/occ_papers/occ_ngos.shtml.
- 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. scaricabile su 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 scaricabile su 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 scaricabile su 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. Disponibile su <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. Disponibile su <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/in-core%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 preparato durante la Convention Internazionale dell'Associazione degli Studi Internazionali (ISA), 22-25 March 2006, San Diego, USA. Disponibile su <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. Scaricabile su 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). Scaricabile da 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.
- 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. Scaricabile online su 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. Scaricabile su 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. Scaricabile su <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. Scaricabile su <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* (manuscritto non pubblicato).
- Smock, David (ed.) 1999. *Training to Promote Conflict Management. USIP-Assisted Training Projects*. (Peaceworks No.29). Washington DC: United States Institute of Peace. Scaricabile su <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.
- 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. Scaricabile su 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 Scaricabile su 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. Scaricabile su <http://www.conflicttransformation.org/Home/articles/InterviewsArticles/tabid/73/Default.aspx>.

Strumenti e Metodi – Esercizi e Manuali

- 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. Scaricabile su 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. Scaricabile su 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.
- 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. Scaricabile su 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). Scaricabile su <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. Scaricabile su 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.
- Oepen, 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*. Scaricabile su 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*. Scaricabile su <http://pbpu.unlb.org/pbpu/view/viewdocument.aspx?id=2&docid=271>.
- United Nations [without year]. *United Nations Peacekeeping Training Manual*. Scaricabile su <http://www.un.org/Depts/dpko/training>; accessed 13 July 2005.
- Verein für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. Letteratura e manuali vari scaricabile su www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit_kon/in_kon, 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.

Local Capacity Training (Formazione di Base e Formazione Formatori)

- African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD), South Africa: www.accord.org.za
- Association for Conflict Resolution (formerly SPIDR), USA: www.acrnet.org
- Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution (ASPR), Stadtschlaining, Austria: www.aspr.ac.at
- CDR Associates, USA: 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.kurviewustrow.org
- Centre for Nonviolent Action, Sarajevo/Belgrade, BiH/Serbia: www.nenasilje.org
- Clingendael – Netherlands Institute of International Relations, NL: www.clingendael.nl
- Coverdale, worldwide: www.coverdale.com
- Creative Associates, USA: www.caii.com
- Educators for Social Responsibility, Cambridge, USA: www.esrnational.org
- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding (IICP), Austria: www.iicp.at
- Institute for Multi-track Diplomacy (IMTD), Washington, DC, USA: www.imtd.org
- International Alert, UK: www.international-alert.org
- InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International, Germany): 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
- Partners for Democratic Change, USA: www.partnersglobal.org
- Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR): www.patrir.ro
- Mercy Corps' Conflict Management Group, USA: www.cmgroup.org
- Nairobi Peace Initiative, Kenya: npi@africaonline.co.ke (contact)
- Nonviolent Peaceforce: www.nonviolentpeaceforce.org
- Public Conversations Project, USA: www.publicconversations.org
- Responding to Conflict, UK: www.respond.org

Search for Common Ground, USA: www.sfcg.org and its European Center for Common Ground: www.sfcg.org/eccg.htm

Transcend, USA: www.transcend.org

Training for Change, Philadelphia, PE (USA): www.trainingforchange.org

Vienna Conflict Management Partners, Austria: www.viennapartners.com

West African Network for Peace-building (WANEP): www.wanep.org (contact: wanep@wanep.org)

Fonti d'informazione: Piattaforme, Reti e Centri di Ricerca

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

Associations and Resources for Conflict Management Skills (ACRA): www.peacetraining.org

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, Germany: www.berghof-center.org, with its Berghof Handbook for Conflict Transformation: www.berghof-handbook.net

Berghof Foundation for Peace Support, Berlin, Germany: www.berghof-peacesupport.org

Coexistence Initiative, New York, USA: 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

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

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

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

Conflict Resolution Consortium, University of Colorado at Boulder, USA: www.conflict.colorado.edu, including CR Info: www.crinfor.org

Beyond Intractability: www.beyondintractability.org

Conflict Resolution Network Canada: www.crnnetwork.ca (includes directories)

European Center for Conflict Prevention, NL: www.conflict-prevention.net (includes directories; an updated version is available on CD-Rom and accessible on the web through 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

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, Germany: www.konfliktbearbeitung.de

Peacemakers Trust, Canada: www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html

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

Reliefweb – Training Inventory: www.reliefweb.int/training/

Siti WEB d'interesse

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

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

Coexistence Initiative, New York, USA: 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

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

Conflict Resolution Network, Australia: www.crnhq.org

Conflict Resolution Network, Canada: www.crnnetwork.ca

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

German trainer collective for non-violence training: 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

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

Contatti:

Questo Manuale sulla trasformazione dei conflitti è stato realizzato da un partenariato di organizzazioni. Per informazioni sulle organizzazioni e sulle loro attività:

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

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: pdcs@pdcs.sk

www.pdcs.sk

Civilian Defence Research Centre

Via della Cellulosa, 112; 00166 Roma, Italy

Email: roma@pacedifesa.org

www.pacedifesa.org

International Fellowship of Reconciliation (IFOR)

Spoorstraat 38, 1815 BK Alkmaar, The Netherlands

Tel: + 31-72-51 23 014, Fax: + 31-72-51 51 102

Email: office@ifor.org

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

www.patrir.ro



Questo progetto è stato realizzato con il contributo dell'Unione