

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> |
| Note: | <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

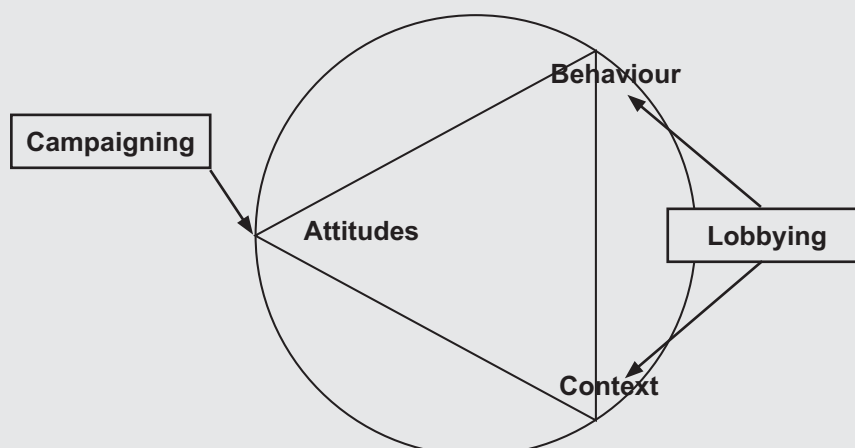
Quando si ha a che fare con un conflitto che si origina da violenze strutturali, oppressioni o ingiustizie, un intervento diretto potrebbe non essere il modo migliore per determinare il cambiamento che si necessita. Consapevolezza riguardo la situazione, mobilitazione degli alleati e *coalition building*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

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



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.

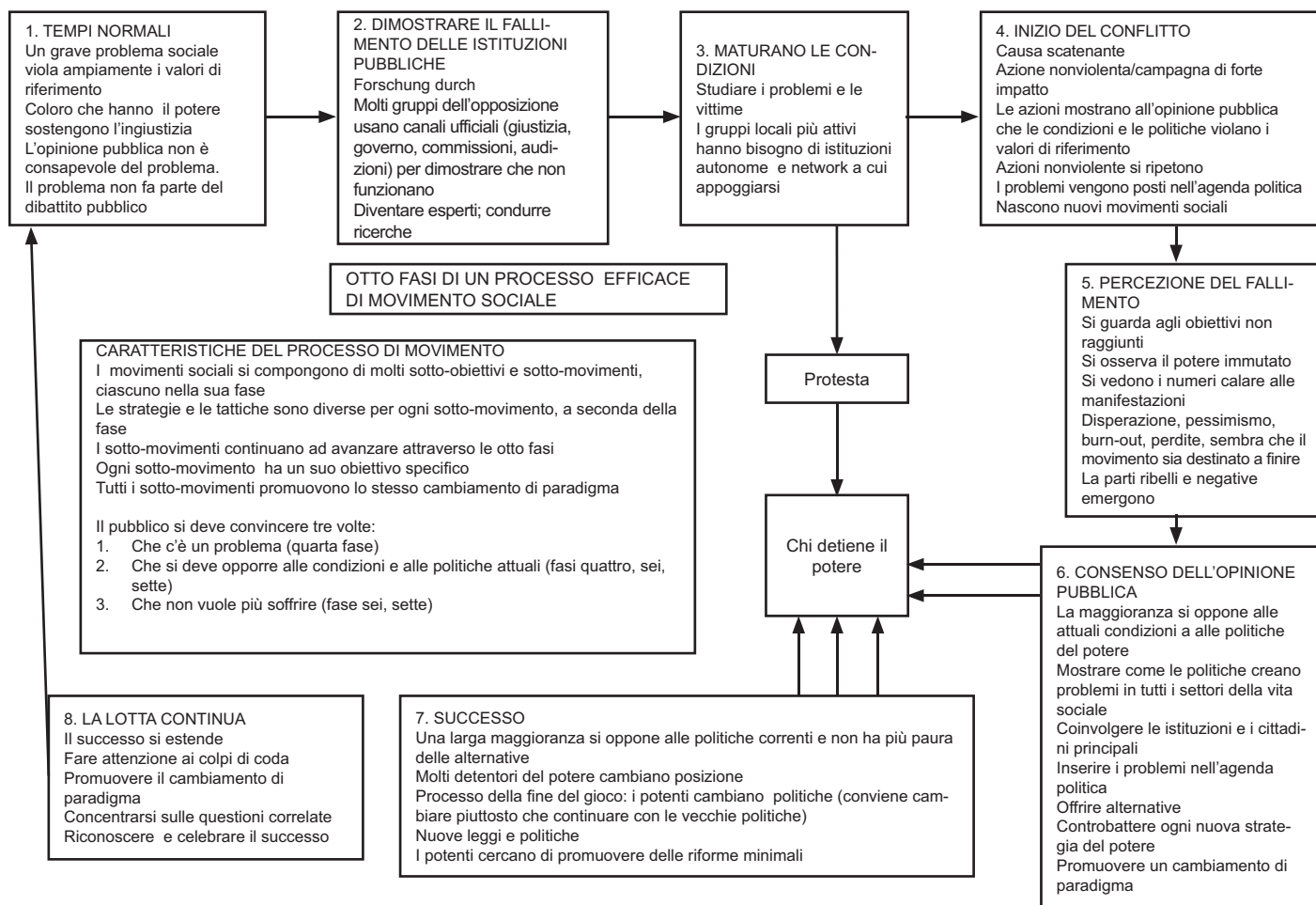
Il modello fornisce agli organizzatori una mappa del percorso di sviluppo dei movimenti di successo, che li aiuti a guidare i loro movimenti lungo questo percorso.

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> |
| <p>Note:</p> | <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: | <p>Il formatore spiega l'obiettivo dell'esercizio e gli scopi dello strumento</p> <p>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</p> <p>Il gruppo si divide in quattro.</p> <p>Ciascun sottogruppo lavorerà come un team di terapisti. Discutono fra di</p> |

| | |
|-------|---|
| | <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 (incluso 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 pennarelle |
| 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 acce 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* (negoziazione 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* (negoziazione 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* (negoziazioni 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*” (“negoziazione 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: INDENTIFICARE 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

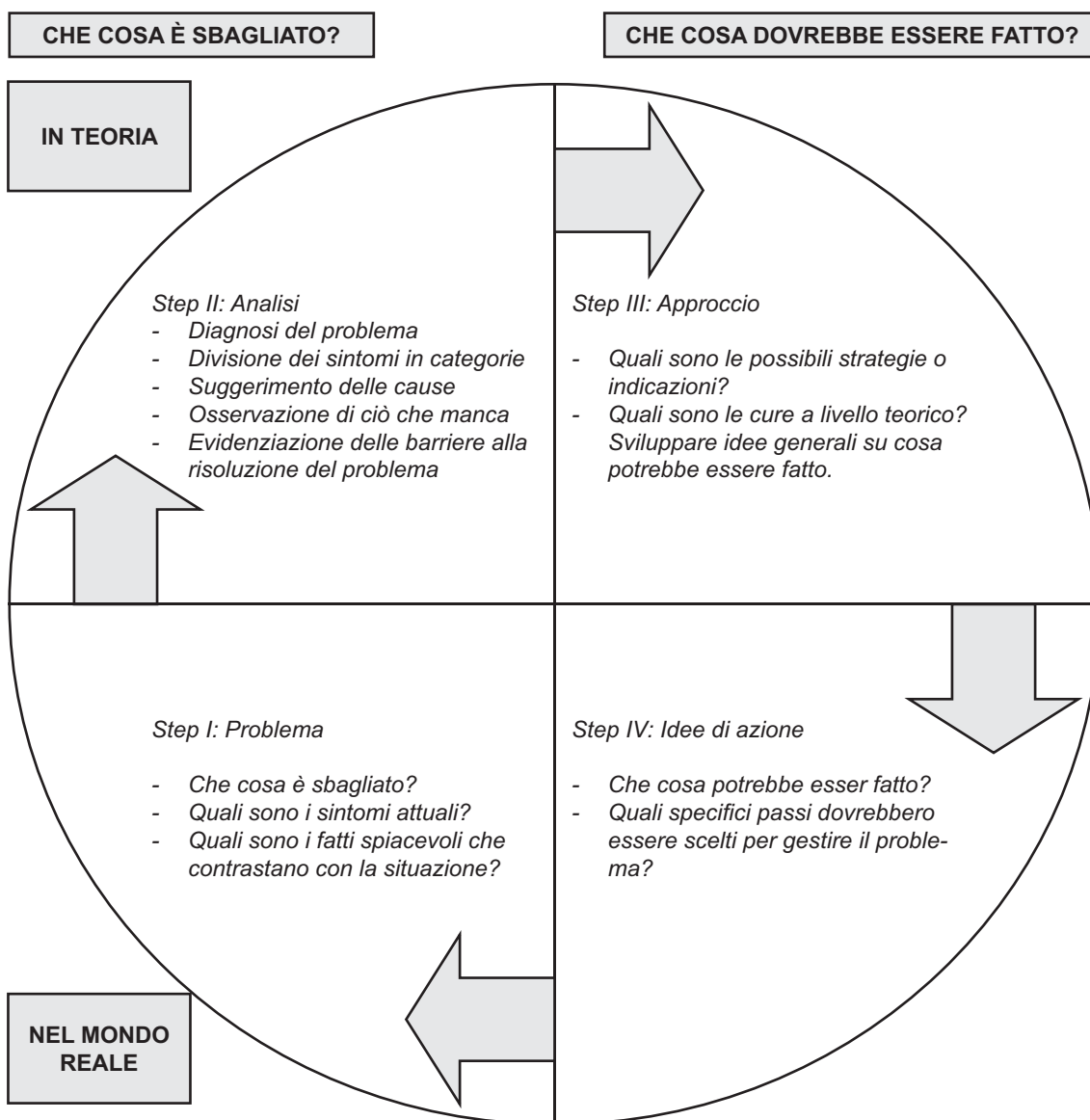
Lo scopo di un processo negoziale nel quale sono impegnate le parti è di raggiungere una posizione che vada incontro ai bisogni di tutte le parti. Questo non significa cedere alle richieste dell'altra parte, ma è necessaria la volontà di considerare e combinare creativamente le opzioni nel tentativo

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.

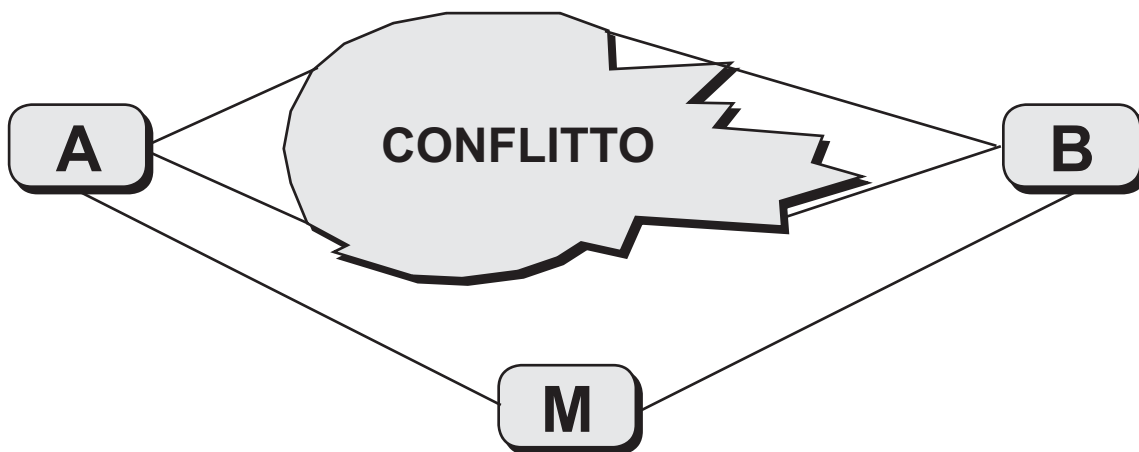
Con queste osservazioni le dai il pretesto per non discutere dei resoconti che stai aspettando da settimane. Hai concordato con lei che i resoconti e costi di ogni formazione dovrebbero pervenirti non più tardi di una settimana dopo il corso. Invece arrivano in modo irregolare e sono parzialmente incompleti. 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, comprendersi 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 proteggere 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 partecipano.
- 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 dà 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 competenza 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.