



# Trasformazione Nonviolenta dei Conflitti

Manuale  
per un corso di formazione formatori



**Trasformazione nonviolenta dei conflitti**

Manuale per la formazione formatori

**A cura di Ruth Mischnick PhD**

Prima edizione. Bratislava (Slovacchia)

**Pubblicato da:**

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

**Traduzione dall'inglese all'italiano:**

Davide Berruti e Maria Luisa Nigrelli

**Grafica:**

Ján Volko

**Stampa:**

Vydavateľstvo Don Bosco

**Finanziatore:**

Commissione Europea – programma Socrates/Grundtvig 1

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

## PREMESSA

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

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

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

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

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

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

## Il Manuale

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

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

Hanno contribuito al *Manuale* le seguenti persone:

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



Ruth Mischnick Ph.D.  
(Autrice e curatrice)

**INDICE**

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

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

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



**1**

***CAPITOLO UNO:***

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



## INTRODUZIONE

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

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

## Formatori

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

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

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

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

## Partecipanti

I partecipanti solitamente appartengono ad uno di questi tre gruppi:

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

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

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

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

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

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

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

## Sfide da tener presente prima di cominciare il corso

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

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

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

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

### **Sfida 2: Partire da una visione strategica di lungo termine**

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

### **Sfida 3: Superare un certo pregiudizio di “selettività”**

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

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

### **Sfida 4: Assicurare supporto costante e continuativo**

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

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

### **Sfida 5: Passare dal livello individuale al livello sociale**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Obiettivi del corso di formazione**

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

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

## Realizzare il corso – Stendere il programma

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

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

### Preparazione del workshop

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

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

### Progettazione del workshop

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

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

### Realizzazione del workshop

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

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

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

### Valutazione del workshop

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

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

### Fasi intermedie (tra un workshop ed un altro)

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

## Come formare

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

tecniche di ascolto attivo);

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

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

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

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

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

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





**2**

***CAPITOLO DUE:***

***CAPIRE IL CONFLITTO***

## INTRODUZIONE

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

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

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

### Capire il conflitto

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

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

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

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

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

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

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

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

### ESERCIZIO: I CONFLITTI INTORNO A NOI

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

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

## Definizioni di conflitto

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

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

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

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

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

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

I conflitti riguardano diversi livelli:

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

### ESERCIZIO: IL PROPRIO MODO DI INTENDERE IL CONFLITTO

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

Note:

Il formatore può usare questo esercizio come un approccio a:

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

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

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

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

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

## Comprendere le cause del conflitto

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

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

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

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

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

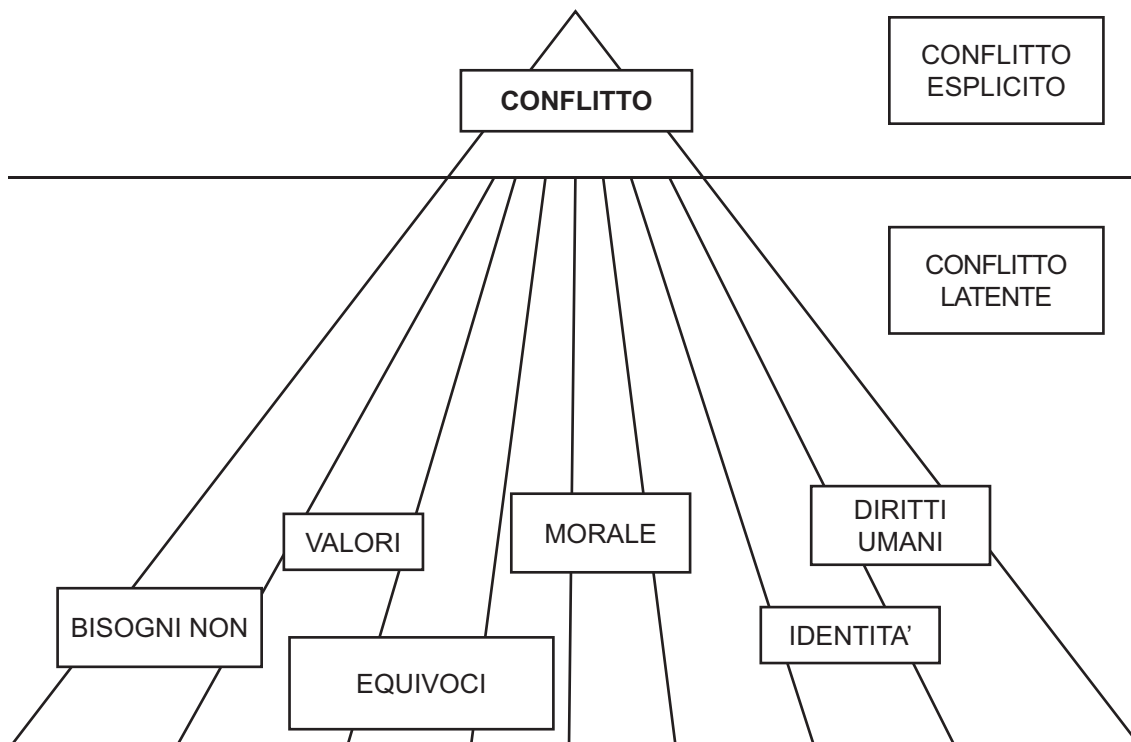
Le persone coinvolte in conflitti morali possono anche ritenere la continuazione del conflitto come virtuosa o necessaria. Possono derivare parte della loro identità proprio dal fatto di essere combattenti o difensori del loro ordine morale e trovare una ragion d'essere nella continuazione del conflitto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

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

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



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



## Conflitto e cultura

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

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

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

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

## Conflitto e violenza sono cose differenti

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

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

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

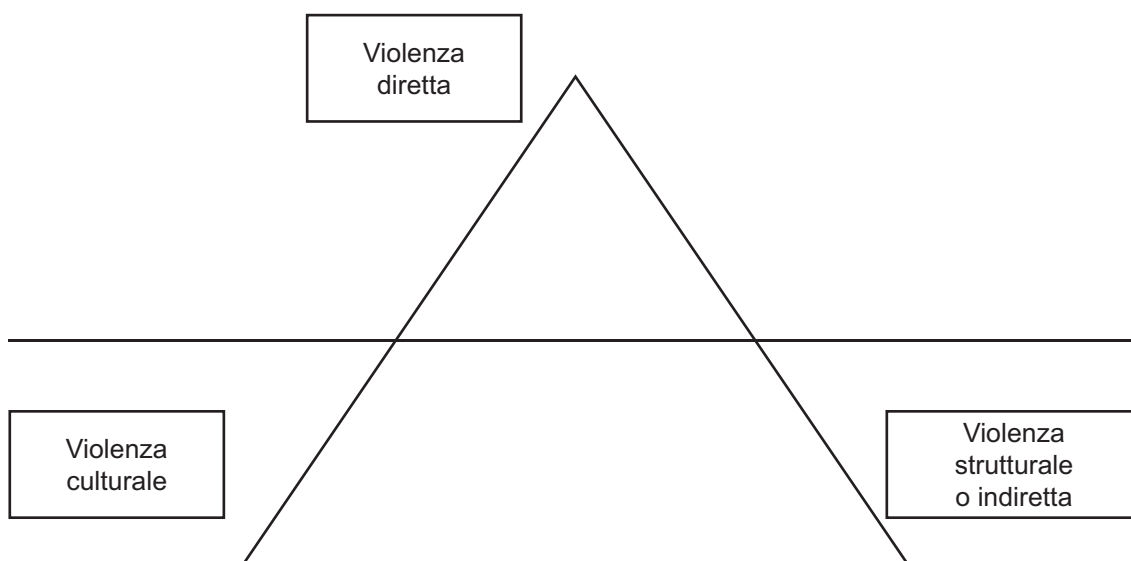
## Le differenti dimensioni della violenza

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

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

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

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



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

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

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

## ESERCIZIO: FORME DI VIOLENZA

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

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

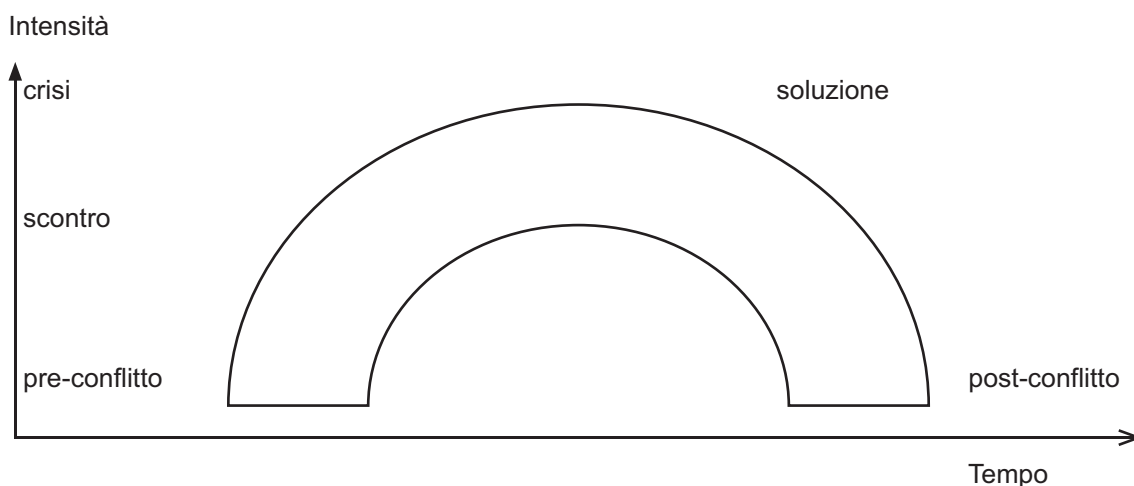
## Dinamiche del conflitto

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## Escalation del conflitto

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

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

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

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

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

### ESERCIZIO: ESCALATION DEL CONFLITTO

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

## Condizioni che favoriscono il conflitto

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

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

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

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

Il meccanismo dell'escalation può essere descritto così:

1

- **Precipitazione a valanga delle questioni:**

Sempre più questioni rientrano nella disputa;  
e contemporaneamente

- **Semplificazione crescente**

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

2

- **Ampliamento dell'arena:**

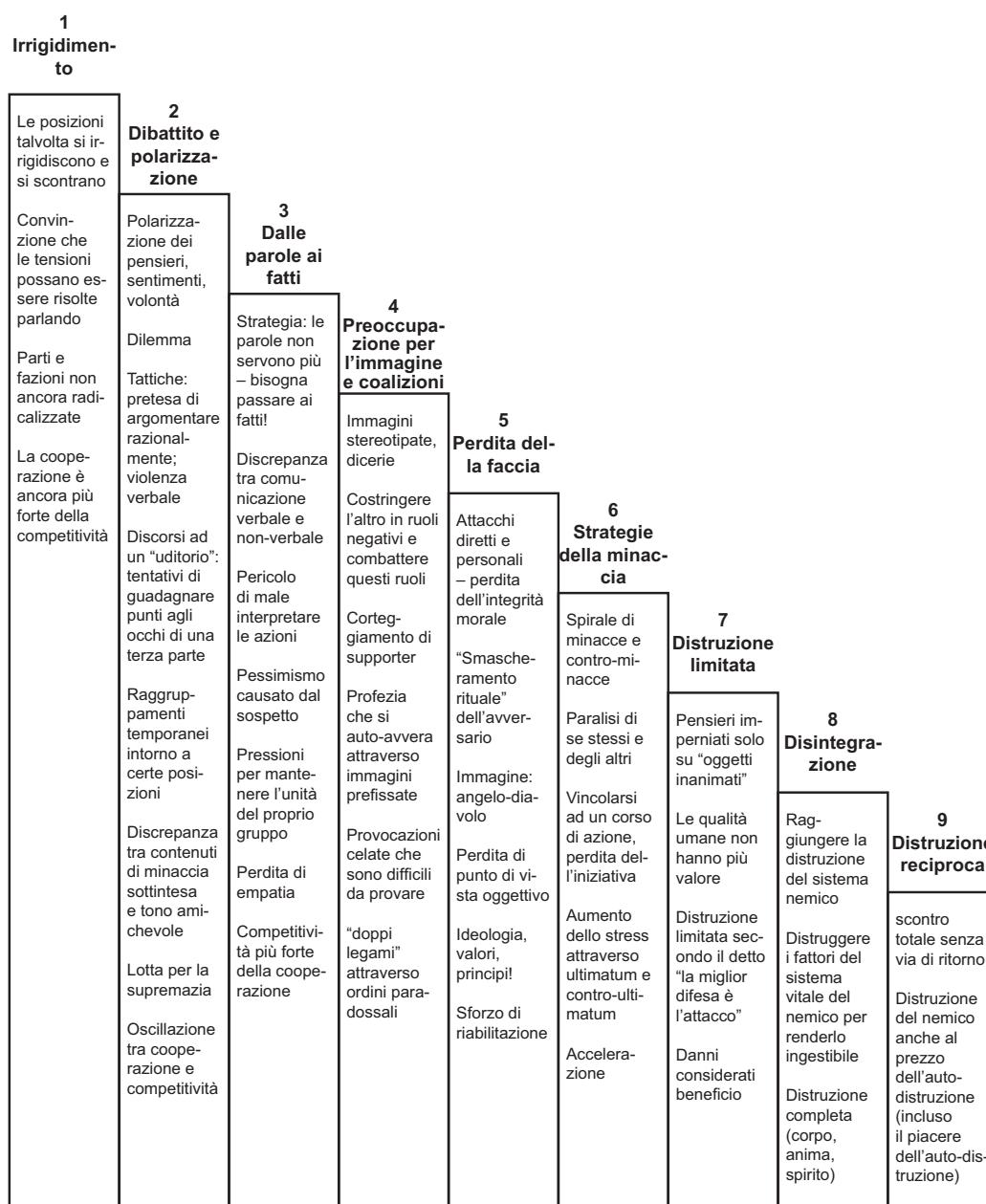
sempre più persone vengono coinvolte; il cerchio si allarga; gli interessi di molte persone/gruppi vengono messi insieme o mescolati.  
e contemporaneamente

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

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

## Il modello di escalation di Glasl

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



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



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

## ESERCIZIO: ANALIZZARE L'ESCALATION

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

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

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

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

Fase 1: Tensione

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

Fase 2: Polarizzazione

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

Fase 3: Azioni non parole

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

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

Fase 4: Coalizioni

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

Fase 5: Perdita della faccia

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

Fase 6: Strategie della minaccia

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

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

Fase 7: Distruzione limitata

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

Fase 8: Disintegrazione

Il nemico va distrutto completamente.

Fase 9: Distruzione reciproca

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

**ESERCIZIO: INDICATORI DELL'ESCALATION**

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

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