

## **MODULO 5: TECNICHE E METODI PER IL PEACEBUILDER COMUNICAZIONE E GESTIONE DEL CONFLITTO**

**Lettura consigliata:** *Lavorando per la riconciliazione: un manuale Caritas*, 3.3 (da pagina 78 a pagina 84)

### ***Concetti di base e contenuto***

La percezione

La comunicazione

Il conflitto e la cultura

Le abilità per la gestione del conflitto

Gli stili per la gestione del conflitto

Il problem solving

La negoziazione

La mediazione

Le abilità comunicative della terza parte

Esercizi

- 5.1 Signora vecchia/Signora Giovane
- 5.2 Posizioni fisse
- 5.3 Il disturbatore
- 5.4 Il Racconto deviato di una storia
- 5.5 La denuncia di un furto
- 5.6 Gioco del foglio piegato
- 5.7 Inventario degli stili di conflitti personali
- 5.8 Stili del conflitto animale
- 5.9 Sedie
- 5.10 Nove punti
- 5.11 La risoluzione creativa dei problemi
- 5.12 Gioco dei ruoli sulla negoziazione
- 5.13 Gioco dei ruoli sulla mediazione
- 5.14 Modelli della mediazione

Volantini

- 5.1 Illusioni ottiche
- 5.2 La denuncia di un furto
- 5.3 Come rispondo al conflitto?
- 5.4 Stili di conflitto
- 5.5 Stili di conflitto e il grado di interesse sulle relazioni e sulle questioni
- 5.6 Stili del conflitto animale
- 5.7 Nove punti
- 5.8 La risoluzione creativa dei problemi
- 5.9 Principi basilari di negoziazione
- 5.10 Gioco dei ruoli sulla negoziazione: Ruolo per A. Smith
- 5.11 Gioco dei ruoli sulla negoziazione: Ruolo per P. Patel
- 5.12 Il processo di mediazione
- 5.13 Le abilità comunicative della terza parte
- 5.14 Gioco dei ruoli per la mediazione: Ruolo per i membri dello Staff della Caritas
- 5.15 Gioco dei ruoli per la mediazione: Ruolo per il direttore dell'Organizzazione Partner.
- 5.16 Gioco dei ruoli per la mediazione: Ruolo per il mediatore
- 5.17 Case study: Risposta rapida nel Wajir

### ***Panoramica***

Questo modulo prevede una breve introduzione alla comunicazione e alla gestione del conflitto. Le sezioni del modulo sono indirizzate alle capacità intuitive e comunicative e alle capacità di gestione del conflitto. La sezione che riguarda la capacità di gestione del conflitto fornisce uno strumento di valutazione delle modalità individuali di approccio al conflitto (Stili di gestione del conflitto), e un'introduzione al ruolo dei terzi nel

conflitto e nel Peacebuilding. Inoltre si può trovare un'introduzione sulle capacità di risoluzione dei problemi, di negoziazione e di mediazione.

Tempo minimo di formazione: quattro ore (compresi i contenuti e gli esercizi per la percezione e la comunicazione)

Tempo massimo di formazione: due giorni (compreso l'intero contenuto e gli esercizi selezionati)

## ***CONCETTI DI BASE E CONTENUTO***

Questo modulo inizia con la presentazione della percezione perché risulta fondamentale per capire come noi comunichiamo, vediamo e agiamo nel conflitto. Segue una parte sulla comunicazione, primo mattone per il peacebuilding, sia come componente della programmazione sia come una capacità che tutti coloro che lavorano per la pace dovrebbero acquisire. Sono poi inclusi due strumenti di valutazione molto utili per vedere come ciascuno di noi affronta il conflitto. Infine sono presentati tre metodi fondamentali per affrontare il conflitto su più ampia scala- il problem solving, la negoziazione e la mediazione.

**Note per il formatore:** Il contenuto di questo modulo dovrebbe essere presentato attraverso mini letture di venti-trenta minuti. I formatori dovrebbero intervallare queste mini letture con attività ed esercizi.

### ***La percezione***

Nella nostra vita quotidiana interpretiamo gli eventi o le conversazioni facendo riferimento alle nostre esperienze passate, al nostro background religioso e culturale e perfino attraverso il nostro umore. Pure i nostri cinque sensi, la vista, il tatto, l'odorato, il gusto e l'udito influenzano la nostra interpretazione. Ciò che crediamo essere vero dipende da chi siamo. Per ogni situazione, esistono molteplici interpretazioni. La nostra percezione degli eventi, dell'informazione, delle persone o delle relazioni influenzano il nostro modo di comunicare, di vedere e di agire nel conflitto e come noi definiamo soluzione dei problemi.

Conflitto e comunicazione sono strettamente legati alle percezioni. Come vediamo il mondo dipende da dove siamo, e dove siamo è influenzato dalle nostre credenze che derivano dalla nostra cultura, dalla religione, dall'origine familiare, dallo status, dal genere e dalle esperienze personali. Individui che fanno esperienza degli stessi eventi, che provengono dallo stesso background generale cresceranno ugualmente con percezioni differenti su uno stesso evento e definiranno "il vero" in modi differenti pur appartenendo ad uno stesso ambiente.

I primi esercizi di questa sezione e la parabola dell'elefante dimostrano come ciò che percepiamo essere vero, può essere molto differente in base a come percepiamo un oggetto o un quadro. Possiamo noi tutti guardare lo stesso quadro come nell'esercizio 5.1 (vecchia signora/giovane signora) e vedere cose molto diverse. Pensa ad un disaccordo che hai avuto con un membro della tua famiglia o con un amico intimo con cui condividi valori e credenze simili. La percezione gioca un ruolo nel vostro disaccordo? Siete mai stati in una situazione che vi ricordi quella descritta nella parabola dell'elefante?

### **La Parabola dell'elefante**

Un gruppo di persone cieche si avvicina ad un elefante. La prima persona inciampa nella sua gamba e esclama "un elefante è come un tronco d'albero, è grosso, tondo e ruvido". La seconda sbatte contro lo stomaco e dice: "assolutamente non è come un albero! Un elefante è come un muro: alto, solido, e ampio". Il terzo va addosso alla proboscide ed esclama: "l'elefante è come un serpente, lungo e flessibile". La quarta persona trova la coda e risponde: "no, l'elefante è come una corda con una spazzola metallica in fondo!". La quinta persona cieca si imbatte nelle orecchie e dichiara: "l'elefante assomiglia a una foglia di albero di banana".

Chi ha ragione? Tutti hanno ragione e tutti hanno torto. La morale di questa parabola è che dobbiamo avere simultaneamente una panoramica generale ma allo stesso tempo essere in grado di vedere le cose dalla prospettiva degli altri individui.

La parabola dell'elefante dimostra quanto sia importante la percezione. La parabola fornisce un'utile introduzione agli altri argomenti di questo modulo. Tutti indistintamente sono influenzati dalla percezione.

**Note per il formatore:** Potresti far recitare la parabola prima di introdurre l'esercizio 5.2, Posizioni fisse. Un'alternativa è quella di scegliere tra la lettura della parabola e l'esercizio.

Le opzioni dell'esercizio comprendono: 5.1 vecchia signora/ giovane signora; 5.2 Posizioni fisse

### ***La comunicazione***

La comunicazione si presenta sotto varie forme – verbale, non-verbale o con gesti del corpo, l'ascolto, l'interpretazione dei messaggi. Il modello transazionale della comunicazione (Wood, 2001 pp.25/26) è utile perché integra le diverse forme e le integra con fattori esterni addizionali che influenzano la comunicazione. Questo particolare modulo sostiene che la comunicazione è una transazione o una interazione tra due individui, il comunicatore A e il comunicatore B. Entrambi mandano informazione e ricevono informazioni contemporaneamente. Mandare informazioni assume la forma di un messaggio non verbale (ad esempio fare un cenno con la testa o alzare le sopracciglia) e verbale. L'individuo che riceve l'informazione ascolta e interpreta i messaggi verbali e non verbali. Entrambi gli individui prendono spunto da chi manda il messaggio o da chi ascolta in relazione al livello di interesse di un'altra persona. Questo meccanismo è chiamato feedback- la risposta ad un messaggio.

Il modello transazionale è utile perché prende in considerazione sia i fattori interni che esterni che influenzano la qualità della comunicazione. I seguenti fattori sono considerati importanti.

**Tempo.** Le interazioni cambiano durante il corso del tempo, specialmente quando le persone conoscono altre persone. Quando le persone conoscono gli altri bene, il modo in cui interagiscono e gli argomenti di cui parlano, cambiano.

**“Campo d'esperienza”.** Gli individui interpretano i messaggi a seconda delle loro esperienze, dei loro stati d'animo e della struttura culturale d'appartenenza. Questi elementi (esperienze, stati d'animo, cultura, background) costituiscono il campo di esperienza di una persona. La maggior parte dei campi di esperienza di due (o più) comunicatori si sovrappongono, con il rischio che ci sia poca comprensione nella loro comunicazione.

**Contesti.** Il contesto è il luogo in cui avviene la comunicazione. Questa definizione comprende tutti quegli spazi condivisi come la cultura o quelli personali come la famiglia o la religione.

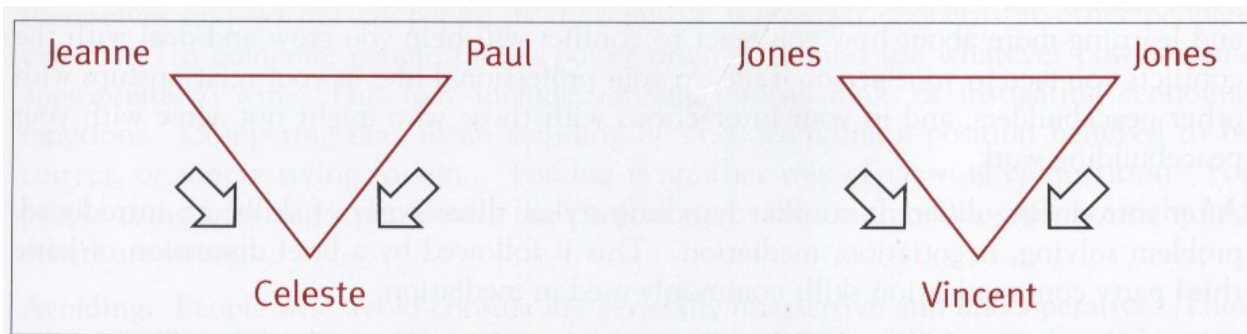
I campi di esperienza e il contesto cambiano nel corso del tempo. Noi accumuliamo conoscenza ed esperienza ogni giorno, e ciò provoca degli effetti sul modo in cui comunichiamo e sul modo in cui interagiamo con gli altri. Per esempio, se ieri hai avuto un approccio negativo con un agente di polizia, questo incontro segnerà le prossime interazioni con un altro agente di polizia e possibilmente anche con altre forze dell'ordine.

I concetti dei campi di esperienza e del contesto enfatizzano il modo in cui la cultura e la percezione agiscono sul modo in cui noi mandiamo e riceviamo messaggi. Per esempio, in una cultura scuotere la testa su e giù significa “sì”, mentre in un'altra significa “no”. Questo messaggio non – verbale è interpretato all'interno di un particolare contesto culturale, ma può avere un significato completamente diverso in contesti culturali diversi. Ciò porta al fraintendimento e ad un possibile conflitto.

Un altro ipotetico esempio dimostra come le percezioni siano fonte di fraintendimento e conflitto. In una conversazione il comunicatore B ha difficoltà a concentrarsi sulla conversazione con il comunicatore A perché ha appena ricevuto una notizia sulla malattia di un suo familiare. E' preoccupata e questo diventa un rumore che disturba la comunicazione. Il comunicatore A, d'altra parte, interpreta questo rumore come un segno di disinteresse per la conversazione e per quello che ha da dire. Entrambe le persone percepiscono la conversazione in modo differente. Questa differenza nella percezione in termini di conversazione porta a un fraintendimento (ricevendo un messaggio di disinteresse che non è voluto) e probabilmente al conflitto.

Il fraintendimento di solito porta anche al conflitto, in una situazione definita come comunicazione triangolare. Nelle comunicazioni triangolari, è coinvolta una terza persona, spesso quando la relazione tra due persone diventa tesa a causa di un disaccordo o di un fraintendimento, una delle due si rivolge ad una terza persona per ricevere aiuto. Nel triangolo questa persona diventa l'alleato di uno dei due. Il ruolo della terza persona è spesso quello di rallentare la tensione nella relazione originaria. Nella figura qui sotto per esempio, Jeanne ha un diverbio con il marito Paul e parla con l'amica Celeste riguardo la discussione, oppure all'interno della famiglia dei Jones questa espressione di insoddisfazione passa attraverso il vicino Vincent. I triangoli spesso diventano distruttivi poiché la comunicazione tra i due individui originari (Jeanne e Paul, o all'interno della famiglia dei Jones) si blocca e si incanala attraverso una terza persona. Un diagramma (figura 5.1) mostra come viene disturbata la comunicazione.

**Figura 5.1 – I Triangoli nella Comunicazione**



La “de-triangolazione” avviene quando la comunicazione è ristabilita tra i due individui originari (MCS, 1995, pag. 120). In alcuni casi è introdotta una terza persona per aiutare a ristabilire la relazione o per risolvere il conflitto tra le due parti. Se è questo il caso, ci riferiamo a questa persona come terza parte, il cui obiettivo è di agire come intermediario tra i due individui nel conflitto così da ristabilire la relazione.

Gli esempi riportati sopra e la discussione dimostrano che la comunicazione e il conflitto sono in relazione. Sono in relazione anche quando si tratta di risolvere un conflitto (guarda le capacità di gestione del conflitto sotto). Senza delle buone capacità di comunicazione non potremmo essere dei costruttori di pace efficaci. Questo implica che abbiamo bisogno di capire cosa succede quando gli individui comunicano, essere coscienti delle influenze esterne (come il rumore, il contesto, compresa la cultura) e valutare come queste influenze contagino la nostra capacità di mandare e ricevere le informazioni.

Le varie opzioni dell' esercizio comprendono 5.3 Il disturbatore; 5.4 Un racconto tendenzioso; 5.5 Rapporto di un furto; 5.6 Gioco del foglio piegato.

**Note per il formatore:** Esercizio 5.3 (Il disturbatore) dimostra quanto sia facile disturbare la comunicazione. Inoltre è utile nell'identificare le dinamiche di un gruppo disturbatore in un contesto di gruppo più ampio. Esercizio 5.4 (Un racconto tendenzioso) indica l'influenza dei pregiudizi e della percezione nell'interpretare un'informazione; mentre l'esercizio 5.5 (Rapporto di un furto) indica come la comunicazione venga distorta da molteplici mittenti. Esercizio 5.6 (Gioco del foglio piegato) riguarda il fraintendimento e la percezione. E' utile seguire attività volte a creare tensione o quelle per cui le persone si dividono in gruppi facendo esercizi che aumentino la coesione fra tutti (vedi la sezione 3, 3.5, Attività per rafforzare le dinamiche di gruppo).

### **Conflitto e Cultura**

La cultura riveste un ruolo importante nella spiegazione di come nascono i conflitti e di come gli eventi e le azioni sono interpretati. Come discusso nel Modulo 3, la cultura spesso è evidente solo nel momento in cui è condivisa. La maggior parte delle volte diamo per scontate tutte le norme e le assunzioni. Come dimostrano gli Esercizi 5.3 e 5.6, la comunicazione è difficile anche quando è condivisa e così succede per le norme e le assunzioni. Quando si comunica fra gruppi culturali differenti, esistono spesso norme e assunti che rendono la comunicazione ancora più difficile. Per esempio, differenti culture hanno diverse opinioni sul modo di rapportarsi al conflitto, se debba essere privato o pubblico, confrontato apertamente o evitato, individuale o

comunitario. Nel Modulo 3 si trovano due esercizi per esaminare le differenze culturali durante un conflitto. Sono gli Esercizi 3.3, Identificare il tuo gruppo e 3.4, Tre domande.

### ***Tecniche di gestione del conflitto***

Nel pensare ed apprendere a come gestire il conflitto bisogna esaminare: (1) come gestiamo il conflitto nelle nostre relazioni interpersonali (gli stili di gestione del conflitto), e (2) quali abilità sono utili per affrontare il conflitto. In questa sezione vengono introdotte entrambe. Le abilità per la conduzione del conflitto sono fondamentali per coloro che svolgono il loro lavoro di peacebuilding. Nel lavoro come agenti di pace sarà inevitabile entrare in contatto con il conflitto, forse quotidianamente. Queste abilità e un maggior apprendimento sul proprio modo di reagire al conflitto, aiuteranno ad accrescere la capacità di relazionarsi al conflitto nella nostra vita personale, in quella lavorativa, nelle relazioni con altri costruttori di pace e nelle nostre interazioni con coloro che non concordano con il nostro agire.

Dopo aver introdotto i differenti modi di gestire il conflitto, ne esporremo altri tre: il problem solving, la negoziazione e la mediazione. Seguirà una breve discussione sulle abilità comunicative della terza parte, comunemente usate nella mediazione.

**Note per il formatore:** Le abilità incluse in questa sezione e i vari stili di conduzione del conflitto sono stati sviluppati in un contesto culturale occidentale. Qui sono descritte le abilità, ma sarebbe meglio, come formatori, discutere con i partecipanti i modi in cui questi concetti potrebbero essere o non essere applicati o adattati al contesto in cui si sta lavorando. E' importante notare che questa sezione del modulo è solo un'introduzione agli stili di gestione del conflitto e alle abilità – molti programmi universitari impiegano diversi anni nello studio del conflitto e nello studio degli stili e delle tecniche per la risoluzione del conflitto. Coloro che frequentano questi corsi, perfezionano le loro conoscenze dopo anni di esperienza nella negoziazione, nella mediazione o nel problem solving. Ulteriori risorse sono elencate nell'Appendice A, che contiene informazioni più dettagliate su queste abilità per la risoluzione del conflitto.

#### **1) Gli stili di gestione del conflitto**

Esistono molti strumenti validi per aiutare gli individui ad essere consapevoli del modo in cui agiscono nel conflitto. Per quanto riguarda il peacebuilding, è molto importante la conoscenza del modo in cui si reagisce al conflitto e di come si comunica con le persone. Questo modulo comprende due diversi strumenti per la gestione del conflitto che si possono usare con i partecipanti. Questi strumenti sono riportati anche nella Sezione III, 3.3 La motivazione del formatore: Conosci te stesso e alcuni buoni strumenti per l'auto-valutazione come formatore di peacebuilding.

Il primo strumento è il Personal Conflict Style Inventory sviluppato da Ron Kraybill e dai Mennonite Conciliation Services (1987). E' un breve questionario che usa i cinque stili di conflitto identificato nello strumento di Thomas – Kilmann (Esercizio 5.7; vedere inoltre la Sezione III, 3.3) – l'adattamento, il compromesso, la competizione, lo sfuggire e la collaborazione – ed esamina più approfonditamente su come ognuno reagisce al conflitto quando compare per la prima volta e come vi si risponde quando diventa più intenso. Il secondo strumento per lo stile di gestione del conflitto interpreta i diversi stili utilizzando gli animali (Esercizio 5.8). Di seguito viene presentata una breve visione d'insieme dei cinque stili per la conduzione del conflitto che puoi usare per la discussione durante gli esercizi.

**Note per il formatore:** Queste categorie sono emerse all'interno di un contesto culturale occidentale e non è necessario rapportarlo ad altre culture. Per esempio, la collaborazione si riferisce spesso alla cooperazione. In alcune culture arabe, la parola collaborazione ha una valenza negativa in quanto è intesa come "vendersi" al nemico. Prima di utilizzare questi strumenti, assicurarsi che i partecipanti provengano dagli stessi ambienti culturali, in modo che sia comune a tutti il significato dei termini. Le spiegazioni sullo stile del conflitto e la Figura 5.2 sono disponibili alla fine di questo modulo e possono essere usati come volantini e riferimenti generali.

**Adattamento.** Le persone che si adattano non sono assertive ma sono molto collaborative. Negano i propri bisogni per soddisfare quelli altrui. Spesso si arrendono al conflitto e si rendono conto che hanno fatto uno sbaglio oppure decidono che non è poi così importante. L'adattarsi è lo stile opposto del competere. Le persone accomodanti possono essere generose in maniera disinteressata o essere caritatevoli, ma possono

anche obbedire ad una persona anche quando non vorrebbero, o cambiare spesso punto di vista. Generalmente le persone accomodanti mettono al primo posto le relazioni, ignorando i problemi e cercando di mantenere la pace a qualsiasi prezzo.

**Competitività o uso della forza.** Le persone che si rapportano al conflitto in un modo competitivo si affermano in maniera forte e non collaborano perché perseguono i loro interessi a scapito di altri. Per competere le persone seguono un orientamento al potere e usano qualsiasi strumento utile a vincere. Questo include il litigare, diventare eccessivi, o istigare sanzioni economiche. Competere significa alzarsi e difendere la propria posizione considerata giusta, o semplicemente provare a vincere. L'uso della forza è considerata come una maniera di vedere la competizione. Per le persone che usano uno stile forte spesso il conflitto è considerato ovvio e ritengono che alcune persone siano nel giusto e altre nel torto.

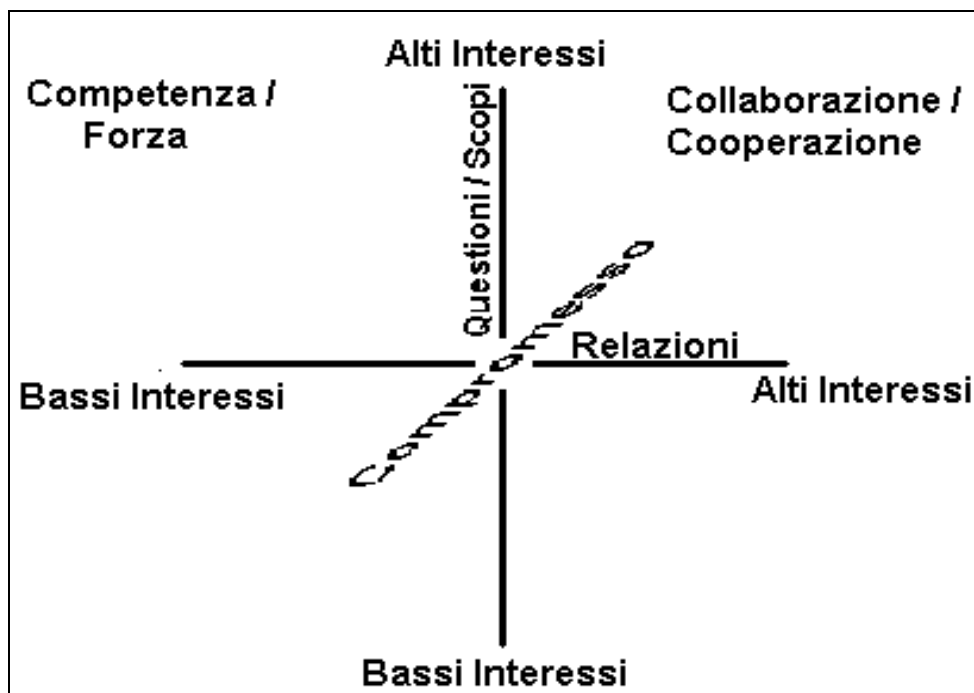
**Sfuggire.** Le persone che evitano il conflitto non sono generalmente assertive e non collaborano. Non seguono immediatamente i loro bisogni o quelli di altre persone, ma piuttosto evitano interamente il conflitto o ritardano la loro risposta. Essi percepiscono il conflitto come un qualcosa senza speranza e che può essere evitato. Le differenze vengono trascurate e i disaccordi vengono accettati.

**La collaborazione o la cooperazione.** Diversamente da coloro che evitano il conflitto, i collaboratori sono sia assertivi che cooperativi. Assecondano i loro punti di vista ma considerano anche quelli degli altri e sono aperti alle differenze. Sono disposti a lavorare con gli altri per trovare soluzioni che soddisfino pienamente i bisogni di entrambe le parti. Questo approccio implica l'identificazione dei bisogni che sottostanno al conflitto esplorando i disaccordi che provengono da entrambe le parti del conflitto, apprendendo le reciproche sensazioni interne e cercando creativamente delle soluzioni che meglio rappresentino i bisogni di entrambe le parti. Le persone che usano questo stile riconoscono che spesso ci sono tensioni nelle relazioni e che esistono punti di vista contrastanti ma, nonostante ciò vogliono tentare di gestire il conflitto.

**Il compromesso.** Coloro che sono per il compromesso sono moderatamente assertivi e moderatamente collaborativi. Provano a cercare soluzioni accettabili ai conflitti in tempi brevi che soddisfino in modo parziale entrambe le parti. Coloro che sono per il compromesso danno meno di coloro che sono per la collaborazione, ma danno di più di coloro che sono competitivi. Analizzano i problemi di più di coloro che li evitano ma meno dei collaboratori. Spesso, le loro soluzioni comprendono "la condivisione della differenza" oppure lo scambio delle concessioni. Il conflitto è risolto al meglio attraverso la collaborazione e il compromesso.

Questi cinque stili di conflitto possono essere messi insieme in una griglia a due dimensioni: (1) grado di interesse per le relazioni fra le parti in conflitto; e (2) grado di interesse per le questioni del conflitto (vedere la Figura 5.2, adattato da Blake e Mouton, 1979). Un alto grado di preoccupazione per le relazioni e per il problema porta alla collaborazione e alla cooperazione. Un'alta preoccupazione per la relazione ed una bassa preoccupazione per il problema genera, di solito, un adattamento. Un grado moderato di preoccupazione per la relazione e per il problema produrrà, in genere, una tendenza al compromesso. Infine, una bassa preoccupazione sia per il problema che per la relazione porterà ad uno stile di fuga di fronte al conflitto.

**Figura 5.2 – Stili di conflitto e il grado di interesse alle relazioni ed alle questioni**



Gli strumenti negli esercizi 5.7 e 5.8 identificano il tuo *stile preferito* di conduzione del conflitto. Questo non significa che non verranno utilizzati gli altri stili in alcune delle proprie interazioni. Infatti, ogni stile è appropriato ad ogni diversa situazione. Per esempio, se un bambino è in pericolo perché sta toccando un oggetto bollente o sta correndo per strada, verrà utilizzato uno stile competitivo per fare in modo che il bambino si allontani immediatamente dal pericolo. Ognuno di noi ha bisogno di sviluppare delle competenze in ognuno di questi approcci.

**Domanda per la riflessione:** In quali circostanze è adatto ognuno dei cinque stili? Inoltre, tutte le culture danno un significato diverso, positivo o negativo, anche allo stesso stile. Per esempio, per alcune culture la competitività è un valore positivo, mentre per altre il compromesso può essere interpretato come stile positivo.

**Domanda per la riflessione:** Nel tuo personale contesto culturale, quali valori assegni ad ogni stile? Confronta le tue risposte con quelle degli altri formatori o partecipanti.

**Note per il formatore:** Decidi quale strumento di stile di conflitto vuoi utilizzare con i partecipanti (Elenco dello stile del conflitto personale oppure gli Stili del conflitto animale). Gli stili del conflitto animale non richiedono il saper leggere e scrivere, a differenza dell'elenco dello stile del conflitto personale.

Le opzioni per gli esercizi comprendono: 5.7 L'elenco dello stile del conflitto personale; 5.8 Gli stili del conflitto animale.

## **2) Il problem solving**

Il *problem solving* è una tecnica che incoraggia gli individui coinvolti nel conflitto, a definire insieme il conflitto o il problema, analizzarne le cause, suggerire varie opzioni per una sua risoluzione e successivamente selezionare ed incrementare la soluzione considerata più adeguata. E' un processo composto da cinque fasi dove un gruppo: (1) definisce il conflitto; (2) analizza le cause del conflitto; (3) crea o discute le opzioni di risoluzione; (4) seleziona l'opzione preferita, e (5) mette in pratica la soluzione. In molti casi, il passo numero 5 (mettere in pratica) è avviato successivamente, in maniera separata. I manuali DELTA si riferiscono alla sezione III, 3.2 (Formazione per gli adulti), l'uso dell'*approccio di posizionamento del problema* che è molto simile al problem solving, in cui i problemi sullo sviluppo sono presentati come problemi che devono essere risolti.

Un'altra metodologia simile è *l'indagine sensibile*. L'indagine sensibile (IA) è un approccio più positivo che analizza e valorizza le capacità che esistono, piuttosto che mettere in evidenza le carenze o i problemi. Scopre e fa apprezzare il meglio di quello che c'è, i sogni ed i progetti che potrebbero essere realizzati per raggiungere la pace attraverso processi sostenibili (vedere l'Appendice A, Risorse Aggiuntive per maggiori informazioni sull'indagine sensibile).

Il problem solving viene spesso usato in piccoli gruppi per pensare in modo analitico. E' un'abilità che può essere estremamente utile, soprattutto per definire insieme il problema o il conflitto. Di solito non tutti i gruppi concordano sulle cause del conflitto! Il problem solving può non essere necessariamente utile nel riparare le relazioni, questa è delle limitazioni per quanto riguarda le abilità della gestione del conflitto.

In alcuni casi, incoraggiare la *cooperazione* come concetto opposto alla competizione, attraverso il riorientamento dell'attenzione di un individuo o di un gruppo, è sufficiente per disinnescare il conflitto. La creazione di una situazione in cui due gruppi in competizione lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune ("sovraordinato") viene usata anche come tecnica nella programmazione di peacebuilding. Per esempio, alcuni programmi di peacebuilding hanno creato dei progetti comuni che prevedono il lavoro di gruppi "rivali" per costruire case per tutti o per creare delle commissioni per migliorare l'educazione dei bambini di entrambi i gruppi.

**Note per il formatore:** L'esercizio 5.9 (Le sedie) promuove e dimostra l'utilità della tecnica cooperativa contro quella competitiva nei gruppi.

Il brainstorming è una tecnica del problem solving utilizzata per ampliare le possibilità. Separa il processo del creare le possibilità dalla valutazione delle stesse e allo stesso tempo incoraggia anche la creatività individuale e di gruppo. (Vedere la Sezione III, 3.2 Le tecniche di formazione, per un'altra visione d'insieme del brainstorming come tecnica di formazione).

Le opzioni degli esercizi per sviluppare il problem solving e le abilità della cooperazione comprendono: 5.9 Le sedie; 5.10 Le nove bambole; 5.11 Il problem solving creativo.

### **3) La negoziazione**

La *negoziazione* è un'attività di base per ottenere ciò che desideri da qualcun altro, di solito usando la comunicazione verbale. Noi negoziamo ogni giorno – con un venditore ambulante al mercato, con i nostri amici o parenti nelle decisioni sul cibo o su dove e come viaggiare. Gli autori americani Roger Fisher e William Ury hanno sviluppato un modello per la negoziazione economica nel 1981, che è divenuto estremamente popolare. Essi propongono essenzialmente quattro principi di negoziazione (Fisher e Ury, 1981):

**1) Separare le persone dal problema.** La relazione (le "persone") è separata da qualsiasi conflitto (il "problema") che possiedi. Attraverso la separazione della relazione dal problema, si riduce la possibilità di fraintendimento e di far nascere emozioni negative che influenzano la negoziazione. Attraverso il lavoro di negoziazione si possono stabilire delle buone relazioni. Trattare i problemi relazionali, quando esistono, separatamente dai problemi sostanziali.

**2) Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni.** Gli interessi mettono in evidenza i bisogni, i desideri, le preoccupazioni, ciò che vogliamo, i valori o le paure. Gli interessi motivano le persone, ma spesso gli individui rimarranno fermi su una posizione. Per esempio, molti paesi hanno una presa di posizione che consiste nel "non negoziare con i terroristi". Questa è una posizione, ma sottolineare certi interessi è legato probabilmente a delle preoccupazioni e paure personali sulla sicurezza. Nel conflitto, gli individui ed i gruppi assumono spesso una sola posizione. Di solito è difficile negoziare un compromesso. Dietro alle prese di posizione ci sono molti interessi, e la concentrazione sugli interessi permette ai negoziatori di avere più possibilità di creare delle soluzioni accettabili per tutte le parti.

**3) Inventare possibilità affinché le parti ne traggano giovamento.** Questo richiede la creatività e l'impegno a discutere sulle opzioni considerate accettabili per entrambe le parti. Nel brainstorming, i



negoziatori hanno bisogno di separare lo stadio della valutazione delle opzioni da quello della creazione. Entrambe le parti hanno bisogno di analizzare un numero di opzioni possibili e non di cercare solo un'opzione. Entrambe le parti hanno bisogno anche di pensare le opzioni che soddisferanno gli interessi dell'altra parte.

**4) Insistere sull'uso di criteri oggettivi.** Spesso è possibile identificare diversi standards o criteri attraverso i quali le parti possono valutare la "giustizia" oppure l'accettabilità dell'accordo negoziato. I negoziatori possono discutere sui criteri o sugli standards nello stesso modo in cui discutono per le opzioni.

Fisher e Ury hanno anche inventato il concetto del **BATNA**. Questo è un termine che si riferisce alla miglior alternativa di un accordo negoziato (**B**est **A**lternative **T**o a **N**egoziato **A**greement). Un'alternativa è diversa da un'opzione – si riferisce ad una possibile direzione dell'azione se non si cerca un accordo negoziato. Le funzioni del BATNA aiutano il negoziatore, in ultima analisi, a determinare se la negoziazione ha portato o meno ad una buona opzione. Per creare un BATNA utile, i negoziatori hanno bisogno di analizzare con attenzione i costi ed i benefici del BATNA e valutare i costi ed i benefici dell'accordo negoziato contro quelli del BATNA. Se gli individui o i gruppi pensano di raggiungere un accordo con altri metodi (come l'uso della violenza o di azioni legali), ricorrendo a quei metodi non utilizzeranno un modello cooperativo di negoziazione.

Questo modello di negoziazione è presentato con diverse imperfezioni. Per prima cosa, questo è uno modello specifico di negoziazione culturale, originariamente sviluppato per la cultura economica americana. Alcune culture non contemplano il confronto diretto, che è uno degli assunti del modello. Questo modello di negoziazione è un modo molto diretto per entrare in contatto con il conflitto. Alcune culture possono preferire l'uso di metodi indiretti, utilizzando un intermediario oppure una terza parte che si assuma il compito della mediazione. In aggiunta, questo modello non prenderà in considerazione le differenti tecniche di negoziazione che altri paesi utilizzano. Presentando questo modello a chi segue la formazione, vorrai dedurre gli elementi culturali e le variazioni della negoziazione durante lo svolgimento degli esercizi. Secondo, questo modello non tratta i problemi di potere oppure lo squilibrio.

Le opzioni per gli esercizi comprendono: 5.12 Il role – play sulla negoziazione.

**Note per il formatore:** Consegnare il sussidio sulla negoziazione prima di fare l'Esercizio 5.12.

#### **4) La mediazione**

La mediazione si riferisce alcune volte alla negoziazione assistita. La differenza principale è che la mediazione coinvolge una terza parte il cui ruolo è quello di aiutare le altre parti a raggiungere una soluzione condivisa al problema, al conflitto o al disaccordo. La mediazione è un processo volontario. L'esatto processo di mediazione si diversifica da mediatore a mediatore e in rapporto alla cultura in cui la mediazione ha luogo. In generale, esistono quattro stadi della mediazione (adattato da MCS, 1995, pagina 147). Le descrizioni che accompagnano queste quattro fasi sono legate ad un contesto di mediazione Nord Americano.

**1) Introduzione.** Durante l'introduzione, il mediatore entra in contatto con le parti, descrive il processo ed il ruolo del mediatore. Le parti, insieme al mediatore, stabiliscono le regole di base per la (e) sessione (i) della mediazione prima di entrare nella fase del racconto della storia.

**2) Il racconto della storia.** Durante questa fase ogni parte racconta la storia dal proprio punto di vista. Di solito il mediatore riassume ogni storia dopo che ogni parte l'ha raccontata. Il mediatore elenca i problemi legati alla risoluzione e le parti concordano sulla lista.

**3) Il problem solving.** Durante lo stadio del problem solving, le parti si impegnano in un processo di problem solving per creare e poi valutare le varie opzioni per risolvere il loro conflitto. In questa fase, il mediatore utilizza un *caucus*, che consiste in una sessione separata con ogni parte, in cui si esplorano le emozioni, gli interessi o gli obiettivi.

**4) L'accordo.** Dopo aver valutato le varie opzioni per la risoluzione del disaccordo, le parti decidono per una soluzione. Il mediatore facilita una discussione sui dettagli dell'accordo – chi farà cosa, quando e dove. Tutto

questo generalmente viene scritto, con alcuni dettagli su cosa fare, se l'una o l'altra parte non conferma la sua parte di accordo.

In un contesto occidentale, i mediatori sono visti come imparziali o neutrali. Ciò significa che non prendono a cuore solo gli interessi di una parte, ma lavorano invece affinché le parti trovino un accordo accettabile. In altri contesti, i mediatori potrebbero essere visti come parziali, ma vengono accettati da entrambe le parti. Per esempio, un membro della famiglia di una delle parti potrebbe essere un buon mediatore, nel caso entrambe siano d'accordo nella scelta di avvalersi di un mediatore per il loro conflitto. Per un esempio sulla scelta dei mediatori, vedere la spiegazione del rituale islamico *suhl* di riconciliazione nel Modulo 2.

Sebbene la mediazione sia spesso un processo formale e ritualizzato, non dovrebbe esserlo. Molte persone mediano informalmente fra gli amici, fra i colleghi o fra i membri familiari, aiutandoli attraverso la comunicazione e ristabilendo le relazioni delle parti in conflitto. Per esempio, un mediatore informale potrebbe ascoltare entrambe le parti, aiutandoli a vedere il punto di vista dell'altra persona attraverso il racconto della sua storia con un linguaggio che sia il meno accusatorio possibile. Oppure un mediatore informale potrebbe aiutare a fare uscire le possibili soluzioni con un brainstorming. Nella programmazione di peacebuilding, la mediazione potrebbe essere utile nel risolvere i disaccordi sulla modalità di sviluppo di un programma, oppure nel ristabilire relazioni che funzionino dopo che è scoppiato un conflitto.

**Note per il formatore:** Distribuire i volantini su Il processo di mediazione (5.12) e Le abilità comunicative della terza parte (5.13) prima di fare l'Esercizio 5.13 il role – play sulla Mediazione.

Recentemente, un numero di studiosi e di professionisti della risoluzione del conflitto hanno documentato i modelli tradizionali di mediazione o di risoluzione del conflitto. Questi modelli, di solito, si differenziano in piccoli dettagli, ma generalmente seguono alcuni tipi di processi condivisi come il racconto della storia e la modalità di decisione sulla risoluzione del conflitto. Spesso, il processo si conclude con un *rituale* come la condivisione di un pasto, oppure celebrando un rituale di pulizia o di guarigione che ristabilisca le relazioni fra le parti (per una discussione più approfondita sul rituale vedere il Modulo 2). In Rwanda, per esempio, il metodo tradizionale di risoluzione del conflitto è chiamato *gacaca*. Questo metodo comprende una giuria di leaders rispettabili della comunità che ascoltano le storie delle parti in conflitto e poi decidono una risoluzione. In passato, il *gacaca* è stato usato per risolvere le dispute all'interno della comunità. Ora, il *gacaca* è stato adattato per risolvere i crimini minori del genocidio in Rwanda del 1994. Il sussidio per l'esercizio 5.14 intitolato La risposta rapida in Wajir, (Sussidio 5.17) è la storia sul un modello tradizionale di mediazione, e l'Esercizio 5.14 chiede ai partecipanti di riflettere sui modelli di mediazione nella loro cultura. L'Appendice A contiene più informazioni sui modelli indigeni o tradizionali di mediazione.

A seconda del tipo di processo di mediazione usato, la mediazione può essere utilizzata per aiutare a ristabilire le relazioni indebolite o spezzate. Se le relazioni sono al centro del processo di mediazione, successivamente quest'ultimo potrebbe influenzare coloro che ne sono coinvolti. La mediazione richiede che le parti si rispettino l'una con l'altra in maniera tale da ascoltare il loro punto di vista e attraverso questo attribuirgli valore, e richiede che abbiano abbastanza fiducia l'una nell'altra per giungere ad un accordo.

Le opzioni per gli esercizi comprendono: 5.13 Il role – play sulla mediazione; 5.14 I modelli della mediazione.

L'arbitrato è un altro modo per gestire i conflitti ed è spesso collegato alla mediazione perché anche questo processo coinvolge una terza parte. Tuttavia esiste una differenza importante fra i due aspetti: nell'arbitraggio, è la terza parte che decide i risultati piuttosto che le parti. Le parti espongono le loro dichiarazioni alla terza parte che ha il potere di arbitrare, ma non hanno il controllo sul processo o sulla decisione. L'arbitraggio è stato usato qualche volta come alternativa ai procedimenti legali di una corte formata dal giudice e dalla giuria, perché è più veloce e meno costoso. Se le parti concordano sulla decisione presa dall'arbitro, questo può risultare un metodo efficace per concludere una discussione, tuttavia il processo non cerca di riparare o di trasformare le relazioni spezzate.

## 5) Le abilità comunicative della terza parte

Nella comunicazione efficace, molti risolutori dei conflitti ed esperti della comunicazione mettono in risalto l'importanza di particolari abilità comunicative. Queste abilità sono estremamente utili per gli individui che intervengono nei conflitti, come i mediatori. Queste abilità comunicative della terza parte comprendono:

**Ricostruzione.** La ricostruzione comporta il dare un'interpretazione alternativa ai problemi o al comportamento. Nel conflitto, spesso le parti vengono coinvolte nei problemi comunicativi che aumentano il conflitto, come l'accusarsi a vicenda, o non ascoltare l'altra parte. Con la ricostruzione, non solo il mediatore valorizza l'esperienza di chi parla ma fornisce interpretazioni alternative del contenuto. Cambiare la cornice di riferimento permette di scoprire altre percezioni e altre interpretazioni dei problemi e del comportamento. Per esempio, un mediatore può ricostruire un'azione come dal "formare coalizioni schierate contro di me" in "lei si deve sentire davvero debole se pensa che le sia necessario l'aiuto degli altri". La ricostruzione può significare che chi parla è invitato a passare da considerazioni generiche a considerazioni più specifiche, che si identifichino e sottolineino sentimenti più nascosti, che si neutralizzino gli attacchi o che si identifichino aree di interesse comune. (MCS, 1995, pagina 157).



*Il conflitto rovina le famiglie, distrugge vite e devasta le abitazioni delle persone. Foto: Rheina Neufeldt/CRS.*

**Riformulare.** Questo concetto è simile alla ricostruzione, ma implica il fatto di riformulare ciò che si è detto, in un linguaggio meno accusatorio. La persona che riformula un pensiero non aggiunge niente alla dichiarazione, ma parafrasa chi parla. Per esempio, una parte potrebbe lamentarsi dicendo "lei è pigra. Non mi aiuta mai nei compiti difficili che riguardano l'organizzazione." Un mediatore potrebbe riformulare la frase nella mediazione dicendo: "Stare all'interno di un'organizzazione è difficile e richiede molto lavoro." La domanda seguente che riformula la domanda potrebbe essere se chi parla si sente sopraffatto dal lavoro che sta svolgendo per gestire un'organizzazione. Quando si è nella fase di riformulazione, la terza parte dovrebbe verificare insieme a chi parla se la parafrase è pertinente.

**L'ascolto attivo.** L'uso dell'ascolto attivo dimostra a chi parla che tu come ascoltatore, stai ascoltando davvero ciò che lui sta dicendo. Si comunica questo messaggio attraverso il riflesso delle sensazioni di chi sta parlando (rispondendo "i tuoi sentimenti sono davvero forti rispetto a questa cosa" ad un commento come "Ce ne ho abbastanza di lui- voglio che non lavori più per questa organizzazione") riformulando il contenuto del commento di chi parla, proponendo domande a risposta aperta, e generalmente comunicando empatia verso chi parla. L'empatia comunica che l'ascoltatore capisce davvero il punto di vista di chi parla. Quando è usato continuamente, l'ascolto attivo può risultare irritante ed è difficile utilizzarlo in situazioni di multiculturalità dove le percezioni e le interpretazioni del contenuto e il sottolineare le emozioni nella conversazione sono influenzate culturalmente.

I mediatori abili in un contesto occidentale fanno uso di buone abilità di comunicazione come la riformulazione, la ricostruzione, il porre domande aperte (per una discussione sulle domande aperte vedere la Sezione III, 3.4 Le abilità di un buon facilitatore), oppure l'ascolto attivo per cambiare i problemi comunicativi ed assistere le parti nella ricerca di un accordo accettabile.

Le altre tecniche che i mediatori usano compreso il caucus (mantenere una sessione separata con ogni parte), oppure chiedere alle parti di indirizzare i commenti al mediatore invece di farlo in maniera diretta. Queste due tecniche fra loro collegate sono appropriate in situazioni nelle quali una parte non permette di all'altra di raccontare la sua storia, interrompendola continuamente o accusandola.

**Il Ridirigere** i commenti verso il mediatore, permette a quest'ultimo di prendersi carico della direzione della comunicazione. Tuttavia, uno degli scopi della mediazione è creare un modello di buona comunicazione ed incoraggiare la comunicazione tra le parti, così che venga utilizzata nel futuro.

**Testare la realtà** è una tecnica che i mediatori possono utilizzare alla fine di una sessione sulla mediazione. Il mediatore gioca il ruolo di un agente della realtà facendo domande sull'accettabilità dell'accordo, e sulla probabilità che tutte le parti saranno in grado di sostenere la loro parte di accordo. In questo modo si testa l'accordo per vedere se dura, anche quando le parti avranno finito la mediazione.

***“E i servi di (Allah) l’Onnipotente saranno coloro che cammineranno sulla terra con umiltà e quando incontreranno un empio gli diranno ‘Pace’!”***

(Surah XXV: 63)

Come il peacebuilding, la mediazione non è solo una scienza con gli stadi, le abilità e le tecniche, ma è anche un'arte. Spesso, i mediatori rispondono in modo intuitivo, usando le varie abilità da loro possedute per assistere le parti nella comunicazione e nella ricerca di un accordo. La conoscenza del modo in cui reagire in situazioni difficili e nelle differenze culturali si acquisisce solo facendo pratica. Sebbene alcuni individui siano dei mediatori naturali, generalmente serve molta pratica per essere un buon mediatore.

## **Esercizio 5.1: Signora Vecchia / Signora Giovane**

**Scopo:** Dimostrare l'importanza della percezione di quello che vediamo e come interpretiamo le situazioni o le figure.

**Materiale:** Lucidi o disegni di illusioni ottiche, che include 5.1. i disegni la Signora Anziana / Signora Giovane, e Faccia / Vaso.

**Durata:** 5 – 10 minuti, secondo la lunghezza del debriefing

**Procedura:**

- 1) Mostra il lucido della Signora Anziana / Signora Giovane
- 2) Chiedi ai partecipanti cosa vedono. Alcuni vedranno una signora anziana, altri vedranno una signora giovane.
- 3) Chiedi ad uno dei partecipanti di mostrare agli altri le parti delle due signore sul disegno.
- 4) Ripeti lo stesso procedimento con il disegno Faccia / Vaso.

**Discussione:** Rimarca come tutti stanno guardando la stessa cosa, ma che qualcuno può vederci qualcosa di differente da altri. Per qualcuno sarà facile individuarle entrambe, ma per molti è possibile vedere l'altra solo dopo aver ricevuto indicazioni precise dalle altre persone.

**Noti per il formatore:** Se non possiedi una lavagna luminosa, si possono fare più copie del foglio per ogni partecipante. Si possono presentare durante la formazione solo una figura o entrambe.

(Fonte per la Signora Vecchia, Signora Giovane: R.W.Leeper e E.G.Borino, 1930; disponibile online a [www.qualitytrading.com/illusions/girlwoman.html](http://www.qualitytrading.com/illusions/girlwoman.html))

(Fonte per Faccia / Vaso: Edgar Rubin, 1915; disponibile online a [http://www.aspecialplace.net/illusions/vase\\_or\\_face.htm](http://www.aspecialplace.net/illusions/vase_or_face.htm))

---

## **Esercizio 5.2 : Posizioni Fisse**

**Scopo:** Esaminare come le percezioni dipendono dalla nostra prospettiva.

**Materiale:** Nessuno

**Durata:** 10 minuti

**Procedura:**

- 1) Forma un cerchio e chiedi a qualcuno di stare al centro. Chiedi a qualcuno che sta di fronte alla persona che si trova in mezzo, "quanti occhi hanno?". Porre a qualcuno che si trova dietro la persona al centro la stessa domanda. Chiedere a qualcuno che trova direttamente accanto alla persona al centro la stessa domanda. La persona al centro rimane ferma, nella stessa posizione. I partecipanti dovranno rispondere alla domanda tenendo conto solamente degli occhi che possono veramente vedere da quella posizione, e non quelli che loro sanno che ci sono. Le risposte in ordine saranno due, nessuno e uno.
- 2) Se lo desideri, segui lo stesso procedimento con un'altra persona al centro e scegli questa volta di contare le braccia.

**Discussione:** Quanto la nostra prospettiva su una situazione condiziona la nostra reale comprensione di essa? Come possiamo avere una visione più completa il più delle volte?

In che modo si può relazionare questo esercizio alla nostra vita quotidiana?

Potrebbe essere utile dare ai partecipanti l'opportunità di camminare intorno al cerchio e guardare la persona al centro da tutte le angolazioni. Chiedi ai partecipanti di fornirti un commento su quello che stanno osservando e come la loro visione della persona cambi. L'analisi quotidiana può essere sviluppata durante questa parte dell'esercizio. Si può anche chiedere ad un partecipante di andare dall'altra parte della stanza e chiedergli di camminare verso il resto del gruppo. Quanto la distanza influenza il nostro modo di percepire i dettagli?

(Fonte: Macbeth e Fine, 1995, p.35)

### **Esercizio 5.3: Il Disturbatore**

**Scopo:** Dimostrare quanto è facile distruggere la comunicazione e il lavoro di gruppo, e creare una strategia di gruppo per riconoscere e avere a che fare con la disgregazione e il sabotaggio.

**Materiale:** Gruppi di tre sedie, cartelloni, pennarelli e scotch

**Durata:** 15 minuti o di più, secondo la lunghezza del debriefing

**Procedura:**

- 1) Dividi i partecipanti in gruppi di tre. All'interno di ciascun gruppo devono ricoprire tre ruoli: chi parla, chi ascolta e il disturbatore. Colui che parla e colui che ascolta si guardano in faccia per parlare, mentre il disturbatore si può muovere intorno. Chi parla deve descrivere alcuni degli aspetti del suo lavoro o della sua vita a chi ascolta (p.e. cosa ha fatto il giorno prima, un progetto recente su cui sta lavorando o cosa pensa di fare il prossimo week end). Il disturbatore deve cercare di sabotare o disgregare questa discussione in una maniera nonviolenta.
- 2) I disturbatori che girano possono muoversi fra i gruppi. Questi possono essere i formatori, e tutti gli altri che non fanno parte di nessun gruppo.
- 3) Dopo due minuti, chiedi ai partecipanti di cambiare ruolo. E dopo due minuti di nuovo, cosicché tutti i partecipanti abbiano l'opportunità di rivestire tutti e tre i ruoli. Tutti devono sapere quello che si prova nell'essere il disturbatore o nell'essere sabotato e disturbato.

**Discussione:** Il debriefing è essenziale. Chiedi ai partecipanti di riflettere sulle seguenti domande:

- ◆ Come ti sei sentito nel fare il disturbatore?
- ◆ Come ti sei sentito nell'essere disturbato o sabotato?
- ◆ Avete trovato facile o difficile disturbare la conversazione? Perché?

Chiedi al gruppo di nominare differenti tipi di disturbo che hanno sperimentato nell'esercizio o che hanno sperimentato nel passato. Scrivili su un cartellone. Gli esempi includono: la dominazione, la rigidità, le interruzioni (domande o risposte), scherzare o essere seri, essere maleducati, stare in silenzio, prenderla con entusiasmo e innervosirsi per le distrazioni fisiche.

Chiedi ai partecipanti di riflettere su differenti modi di occuparsi di sabotaggi di questo genere, o come difendersi dai disturbatori.

- ◆ Come avete affrontato o come potete affrontare i disturbatori?
- ◆ Quali sono i modi in cui i gruppi possono affrontare gli individui disturbanti?

Scrivi le risposte su un altro cartellone. Gli esempi includono: ignorare in maniera educata; interrompere in maniera chiara; fermare la discussione; parlarne a voce alta (pubblicamente o privatamente); riconoscere e posticipare; spostare l'attenzione formando sotto gruppi o assegnando i compiti; utilizzare il disturbatore per la discussione; chiedere aiuto agli altri; permettergli di disturbare; andare via. Queste cose dovrebbero essere scritte sul cartellone.

**Note per il formatore:** Questo esercizio può essere utile specialmente se ci sono membri del gruppo particolarmente disgreganti. Questo genere di esercizio può rappresentare un'opportunità sia per far riflettere questi membri sul loro comportamento sia per far sviluppare al gruppo nuovi modi di affrontare il disturbo. In maniera più decisiva l'esercizio introduce il concetto di disturbo e sabotaggio all'intero gruppo, e fa sì che le persone si focalizzino sulle strategie per affrontarlo. Durante il resto del laboratorio, è preferibile che i partecipanti si autoregolino senza che intervenga il formatore.

(Fonte: Adatto da Pretty *et al.*, 1995, p.161)

### ***Esercizio 5.4: Il racconto deviato di una storia***

**Scopo:** Esplorare come il pregiudizio può modificare il modo in cui viene raccontata una storia o come i fatti vengono comunicati. Incoraggiare la riflessione sull'informazione perduta quando si ascolta e quando si riceve un'informazione; mettere in pratica le capacità di ascolto.

**Materiale:** Pezzi di cartoncino con attitudini / umore / situazioni scritte sopra (vedi sotto)

**Durata:** 30 – 45 minuti

**Procedura:**

- 1) Dividi i partecipanti in coppie (preferibilmente qualcuno con cui non hanno mai lavorato prima). Un partner dice all'altro come è arrivato alla sessione di quel giorno, includendo tutti i dettagli di preparazione, dell'uscita da casa o dal lavoro, o qualsiasi cosa sia accaduta prima di iniziare il laboratorio. (Diversamente, possono richiamare alla memoria un evento recente che li ha coinvolti in un conflitto). Nota: questo esercizio dovrebbe durare 1-2 minuti.
- 2) Quando la storia è finita, l'ascoltatore ripete la storia in seconda persona ("tu..."). Quando la persona che ha parlato ha finito, chi aveva fatto il racconto per primo conferma o corregge i fatti, i commenti o le omissioni. L'ascoltatore può anche commentare lo stile di chi parla, e se questo lo ha aiutato o penalizzato nella raccolta e nella memorizzazione dei dettagli.
- 3) Distribuisci un pezzo di cartoncino con un umore, un'attitudine o una situazione ad ogni persona. Chiedi di non rivelare quello che vi è scritto sopra. Adesso devono raccontare di nuovo la storia tenendo conto e usando l'interpretazione del cartoncino. Esempi di cosa possono contenere i cartoncini sono:
  - ◆ E' la storia più divertente che tu abbia mai sentito.
  - ◆ Sei un poliziotto e racconti la storia dei movimenti di un sospettato.
  - ◆ Devi andare in bagno, ma prima devi finire il racconto della storia.
  - ◆ Detesti la persona di cui stai parlando.
  - ◆ Stai mentendo sui tuoi spostamenti.
  - ◆ Stai alimentando i pettegolezzi.
  - ◆ E' la storia la più triste che tu abbia mai sentito o raccontato.
- 4) Ogni persona presenta la sua storia al resto del gruppo, che deve cercare di indovinare quello che c'è scritto sul cartoncino. Una volta che colui che racconta ha rivelato quale era il suo proposito, gli ascoltatori possono suggerire come lo avrebbero fatto loro per comunicare in maniera più efficace.

**Discussione:** Domande da porre comprendono:

- ◆ In quali modi l'informazione è cambiata o è stato rimodellata secondo il pregiudizio dei presentatori?
- ◆ E' un processo facile da individuare nella vita reale?
- ◆ Cambiamo sempre l'informazione che passiamo?
- ◆ Come e in quali situazioni lo abbiamo fatto?

**Note per il formatore:** I pezzi di cartoncino possono coprire specifici problemi piuttosto che l'umore. Con le modalità suggerite sopra l'esercizio dovrebbe risultare divertente.

(Fonte: Macbeth and Fine, 1995, p. 65)

## ***Esercizio 5.5: La denuncia di un furto***

**Scopo:** Dimostrare quanto è facile la nascita di un fraintendimento; avviare una discussione sui fattori che bloccano o facilitano la comunicazione efficace; motivare il gruppo a svolgere ulteriori lavori sulle capacità comunicative.

**Materiale:** Copie del Sussidio Rapporto di un furto (5.2) per ogni partecipante

**Durata:** 30 – 40 minuti

**Procedura:**

- 1) Chiedi al gruppo tre volontari che vogliono dimostrare le sfide proposte da una comunicazione efficace. Spiega che verranno mandati fuori dall'aula e poi richiamati, uno per volta, per far parte di una catena di persone che devono descrivere un furto.
- 2) Numera i volontari da uno a tre e chiedergli di uscire dalla stanza.
- 3) Distribuisci le copie del Sussidio "Rapporto di un furto" ad ognuno eccetto i tre volontari. Una volta letto il rapporto al gruppo, e spiegato che ogni volontario ripete il rapporto, chiedere di annotare le eventuali differenze o le omissioni.
- 4) Chiedi al primo volontario di ritornare nella stanza. Leggi il Rapporto del Furto a questa persona. Utilizza un tono di voce che trasmetta urgenza, ma non parlare così veloce da rendere impossibile la memorizzazione dei dettagli.
- 5) Chiama la seconda persona. Chiedi alla prima persona di ripetere il rapporto a questa persona. Il resto del gruppo dovrebbe riempire il foglio delle considerazioni.
- 6) Invita il terzo volontario nella stanza. Chiedi al secondo volontario di ripetere il rapporto al terzo.
- 7) Dichiarati che tu sei un poliziotto chiamato ad investigare sul crimine, e chiedi al terzo di ripetere il rapporto a te.
- 8) Ringrazia i tre volontari per il loro aiuto. Ricorda ai partecipanti che il scopo dell'attività era di creare una discussione sui fattori che possono bloccare o promuovere una comunicazione efficace, e che i volontari hanno aiutato il gruppo nell'identificare questi fattori. Assicurati che i volontari non si sentano considerati come comunicatori poco efficaci. Leggi il rapporto originale se i volontari lo vogliono.

**Discussione:** Domande per i volontari:

- ◆ Come vi siete sentiti nel tentare di ricordare il rapporto?
- ◆ Quali sono stati i fattori che hanno reso difficile il ricordo del rapporto?
- ◆ C'è stato qualcosa che vi ha aiutato a ricordare i dettagli?

**Domande per il resto del gruppo:**

- ◆ Come è cambiato il rapporto? E' stato tralasciato qualcosa di essenziale?
- ◆ Quali sono i fattori che hanno reso più difficile il ricordo del rapporto?
- ◆ Quali fattori possono aver aiutato i volontari?

**Note per il formatore:** La situazione descritta sul sussidio dovrebbe essere adattata per renderla appropriata alla cultura del gruppo in formazione.

(Fonte: UNICEF, 1997, p. 41)



## ***Esercizio 5.6: Il Gioco del Foglio Piegato***

**Scopo:** Dimostrare quanto è facile fraintendere istruzioni relativamente semplici.

**Materiale:** Qualche foglio di forma quadrata (quadrati sono più agevoli, così che i partecipanti possano piegarli lungo la diagonale e creare dei triangoli)

**Durata:** 10 minuti

**Procedura:**

- 1) Scegli quattro partecipanti o chiedi per quattro volontari. Chiedi di mettersi di fronte al gruppo.
- 2) Dai ad ognuna di queste persone un foglio e queste due regole:
  - ◆ Ogni persona deve chiudere gli occhi durante l'esercizio.
  - ◆ Non devono fare nessuna domanda.
- 3) Dì a quattro persone di piegare il foglio a metà e poi di strappare l'angolo destro in basso del foglio. Digli di piegare il foglio di nuovo a metà e poi di strappare l'angolo più basso a sinistra.
- 4) Digli di aprire gli occhi e mostrarsi l'uno con l'altro il foglio steso e poi a tutti gli altri.

**Discussione:** Con tutta probabilità, i pezzi di carta non saranno uguali. Fare le seguenti domande per il debriefing:

- ◆ Quali parole nelle istruzioni potevano essere interpretate in maniera diversa?
- ◆ Come potevano essere più chiare le istruzioni per ridurre l'ambiguità?
- ◆ Come si possono incoraggiare le persone a chiedere chiarimenti quando non capiscono qualcosa?

(Fonte: Pretty et al., 1995, p.185)

---

## ***Esercizio 5.7: Inventario degli Stili di Conflitto Personale***

**Scopo:** Fare esplorare ai partecipanti le proprie risposte quando si trovano in un conflitto e riconoscere che ci sono molti modi di farvi fronte.

**Materiale:** Come rispondo al Conflitto e volantini 5.3 e 5.4 sugli stili di conflitto, uno per ogni partecipante, una lavagna e un gesso, oppure un cartellone e dei pennarelli.

**Durata:** 1 ora o un ora e mezzo

**Procedura:**

- 1) Distribuisci le copie del Sussidio Inventario di Stili di Conflitto Personale (Sussidio 5.3) ad ogni partecipante.
- 2) Informa i partecipanti che esistono vari modi di rispondere al conflitto e questo strumento è designato appunto per identificare come loro vi rispondono appena compare e quando si protrae. Menzionare anche che è importante per le persone avere a che fare con le trasformazioni del conflitto e con il Peacebuilding per capire come loro personalmente reagiscono al conflitto così da affrontarlo in un modo sano e costruttivo quando emerge.
- 3) Fai leggere ai partecipanti il questionario e fai in modo che seguano le istruzioni elencate.
- 4) Dopo che i partecipanti hanno risposto al questionario, esegui la procedura di calcolo del punteggio se i partecipanti hanno delle difficoltà.
- 5) Analizza il questionario sottolineando i differenti tipi di conflitto e identificando i punti forti e i punti deboli di ogni stile. Dichiarare che non è necessario condividere con il gruppo i loro stili preferiti di conflitto e che ogni stile ha dei punti forti e dei punti deboli che li rende migliori in alcune situazioni piuttosto che in altre. Chiedi ai partecipanti di trovare i punti forti e i punti deboli di ciascun stile. Scrivi le loro risposte sulla lavagna o sul cartellone. Se rimane del tempo poni alcune delle domande riportate sotto.

**Discussione:** Si potrebbe chiedere ai partecipanti di riflettere sull'adeguatezza culturale dell'Inventario, e come loro risposte al conflitto siano influenzate appunto culturalmente.

Potrebbe essere utile utilizzare le seguenti domande per approfondire la riflessione:

- ◆ In quali circostanze ognuna delle cinque domande è appropriata?
- ◆ Nel vostro stesso contesto culturale, quali valori date ad ogni stile?

**Note per il formatore:** Qualche partecipante potrebbe sentirsi in imbarazzo nel condividere le proprie idee, ma altri potrebbero volerlo fare. Generalmente, gli individui parleranno delle loro conclusioni con i loro vicini all'interno di piccoli gruppi.

## ***Esercizio 5.8: Stili di Conflitto animale***

**Scopo:** Far analizzare ad ogni partecipante la propria risposta al conflitto e identificare il numero dei diversi stili di conflitto.

**Materiale:** Sussidio sugli Stili di Conflitto degli Animali (5.6), una copia ognuno altrimenti utilizzare un lucido.

**Durata:** 45 – 60 minuti

**Procedura:**

- 1) Distribuisci i volantini.
- 2) Descrivi ogni animale e la relativa risposta al conflitto. Ricorda alle persone che non esistono stili giusti e stili sbagliati ma solo stili differenti che possono essere più o meno efficaci in determinate situazioni. E' importante far esercitare le persone su un lavoro di trasformazione del conflitto e di Peacebuilding per renderli consapevoli di come reagiscono personalmente al conflitto, per affrontarlo in maniera sana e costruttiva quando sorge durante il lavoro.
- 3) Per questo esercizio, si possono dividere i partecipanti in coppie o in sottogruppi di tre o quattro persone. Chiedere ai partecipanti di discutere sulle seguenti domande:
  - ◆ Qual è, secondo loro, la risposta più comune al conflitto?
  - ◆ Questa risposta varia in base alla persona con cui si trovano in conflitto? (famiglia, amici, colleghi, vicini di casa)? Secondo la situazione (p.e. lavoro, casa)?
  - ◆ Quali sono i punti forti e i punti deboli dei vari stili di risposta?

**Discussione:** Può essere utile porre un'ulteriore domanda per riflettere:

- ◆ In quali circostanze gli stili del conflitto degli animali sono appropriati?

## **Esercizio 5.9: Sedie**

**Scopo:** Dimostrare come gestire un conflitto trasformandolo in collaborazione. Focalizzarsi sulle possibili differenze di interpretazione delle istruzioni e sottolineare le differenze culturali di gestione del conflitto.

**Materiale:** Una stanza senza tavoli ma con una sedia per ogni partecipante, copie delle istruzioni (vedi sotto) per un terzo dei partecipanti.

**Durata:** 30 - 45 minuti

### **Procedura:**

- 1) Spiega ai partecipanti la rilevanza dell'esercizio riferendosi all'obiettivo.
- 2) Dà ad ogni partecipante un "pacchetto" di istruzioni (A, B o C), distribuendo in uguale numero le tre differenti istruzioni. Digli di non mostrare le istruzioni agli altri partecipanti, cosa che potrebbe rovinare lo scopo dell'esercizio.
  - A. Mettere tutte le sedie in circolo. Si hanno a disposizione 15 minuti per fare questo.
  - B. Metti tutte le sedie vicino alla porta. Si hanno a disposizione 15 minuti per fare questo.
  - C. Metti tutte le sedie vicino alla finestra. Si hanno a disposizione 15 minuti per fare questo.
- 3) Il formatore dice a tutti di iniziare l'esercizio, secondo le istruzioni che hanno ricevuto.

**Discussione:** Questo esercizio si concentra sugli aspetti non aggressivi della risoluzione del conflitto. Le istruzioni non possono essere eseguite fino a quando le persone con le stesse istruzioni non collaborano. I sotto gruppi non possono eseguire le indicazioni poste sulle loro istruzioni a meno che non cooperino. Diverse soluzioni sono possibili:

- ◆ Mettere tutte le sedie in circolo, fra la porta e la finestra.
- ◆ Mettere consecutivamente tutte le sedie in circolo, e poi vicino alla porta e poi vicino alla finestra.
- ◆ Disobbedendo ad una parte delle istruzioni, mettendo un terzo delle sedie in circolo, un terzo vicino alla porta e un terzo vicino alla finestra.
- ◆ Rinominando la situazione, portando due cartelloni al centro della stanza, sui quali saranno scritti "porta" e "finestra".
- ◆ Disobbedendo completamente alle istruzioni.

L'esercizio è una grande opportunità per la risoluzione creativa del conflitto. I gruppi generalmente scoppiano in azioni frenetiche, utilizzano la forza e qualche volta spostano le sedie con altri seduti nello spazio indicato dalle istruzioni. Quando i partecipanti provano a trovare una soluzione collaborativa, altri continuano a prendere e a difendere le loro sedie. Questo frustra i collaboratori che dimenticano i loro intenti positivi e si uniscono alla discussione.

**Domande di approfondimento comprendono:** Che cosa hai sperimentato giocando a questo gioco? Hai sentito che la sedia sulla quale eri seduto era tua, ti è piaciuto agire così? Come ti sei relazionato alle persone che volevano qualcos'altro? Hai collaborato, persuaso, discusso, combattuto o lasciato perdere? Hai seguito le istruzioni? Perché le hai interpretate in quella maniera? Le hai considerate come qualcosa che non deve essere disatteso a qualsiasi costo ed escludendo gli altri? In quale modo pensi che i tuoi sentimenti riguardo le istruzioni possano essere stati influenzati dalla tua base culturale? La tua cultura ha influenzato il modo di comportarti in questa situazione? Come lo gestiresti se lo facessi una seconda volta? Puoi relazionare quanto è successo nella vita reale di ogni giorno? Come è applicabile questo esercizio nel Peacebuilding?

(Fonte: Pretty et al., 1995, pp.167- 168)

---

## ***Esercizi 5.10: Nove Punti***

**Scopo:** Sviluppare delle capacità di pensiero creativo che possono essere utilizzate nella risoluzione dei problemi.

**Materiale:** Copie del Sussidio Nove Punti (5.7) per ogni partecipanti, o un lucido di Nove Punti, matite o penne.

**Durata:** 5 – 10 minuti

**Procedura:**

- 1) Spiega che i risolutori di problemi sono generalmente persone che sono capaci di pensare in maniera creativa e che costantemente allargano i confini del loro pensiero.
- 2) Dà a tutti il Sussidio dei Nove Punti. Spiega che il loro compito è quello di unire i nove punti utilizzando solo quattro linee dritte e senza staccare la matita dal foglio. Se qualche partecipante conosce l'esercizio deve rimanere in silenzio nell'attesa del debriefing.
- 3) Dopo qualche minuto, chiedi se qualcuno ha trovato la soluzione. Se sì, far disegnare alla persona la soluzione sulla lavagna o sul cartellone. Se nessuno ha trovato la soluzione, esporre il lucido

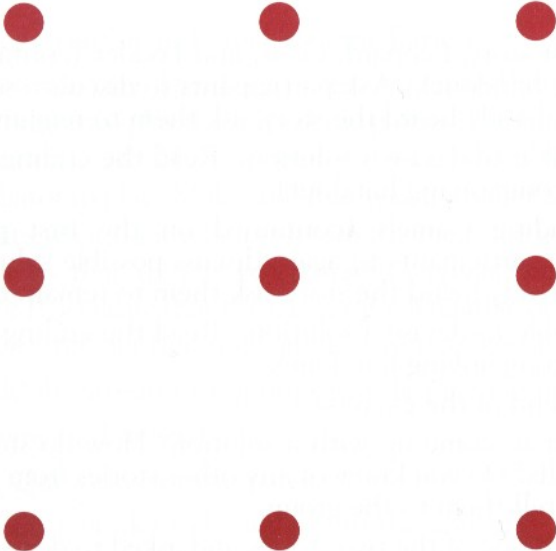
**Discussione:** Di seguito ulteriori domande per la discussione:

- ◆ Che cosa ha reso tanto difficile la risoluzione di questo problema?
- ◆ Quali erano le assunzioni dalle quali siete partiti per provare a risolvere il problema?
- ◆ Perché alla maggior parte delle persone non capita di disegnare al di fuori dei confini dettati dai punti?
- ◆ Ricordi un problema che hai dovuto affrontare e che è stato risolto in una maniera creativa, alternativa (“fuori da ogni schema”)?

**Note per il formatore:** Come alternativa, puoi chiedere ai partecipanti di copiare su un quaderno o su un foglio la sistemazione esatta dei nove punti da un cartellone posto al centro della stanza. Così possono provare a risolvere il quesito.

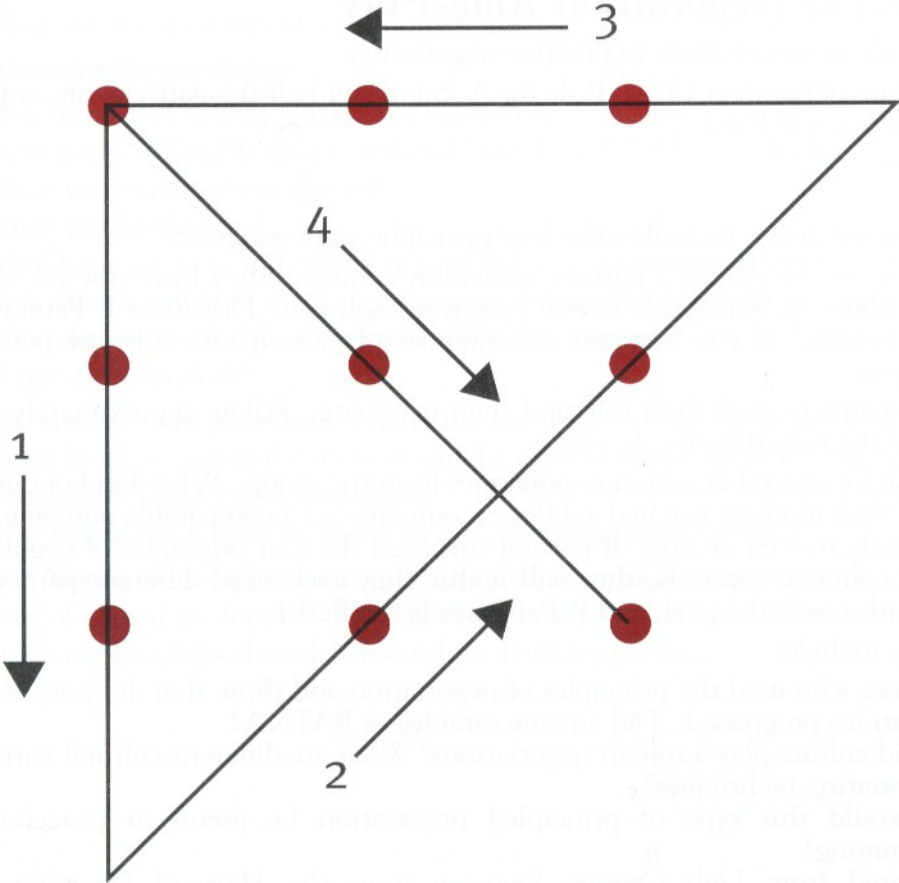
**Esercizio 5.10: Nove Punti (copia del formatore)**

**Puzzle**



---

**Soluzione**



## ***Esercizio 5.11: Risoluzione Creativa dei Problemi***

**Scopo:** Incoraggiare il pensiero creativo che può essere utilizzato nella risoluzione dei problemi.

**Materiale:** Copie o lucidi del Sussidio 5.8 il Leopard, la Capra, e il Foraggio, e la divisione dei Cammelli.

**Durata:** 30 minuti (di più se si decide di rappresentarli)

**Procedura:**

- 1) Leggi l'inizio della prima storia, il Leopard, la Capra, e il Foraggio (contenuto nella prima pagina del sussidio relativo). Fai discutere i partecipanti con un partner su una possibile soluzione. Se qualcuno ha già letto la storia chiedigli di rimanere in silenzio.
- 2) Chiedi al gruppo se qualcuno è stato capace di inventare una soluzione. Leggi la fine della storia (la seconda pagina del sussidio relativo).
- 3) Leggi la seconda storia, la divisione dei cammelli (contenuta nella prima pagina del foglio). Chiedi di nuovo ai partecipanti di discutere le possibili soluzioni con un partner. Se qualcuno ha già letto la storia chiedigli di rimanere in silenzio.
- 4) Chiedi al gruppo se qualcuno è stato capace di inventare una soluzione. Leggi la fine della storia (la seconda pagina del sussidio relativo).
- 5) Distribuisci il sussidio alla fine dell'esercizio.

**Discussione:** E' stato facile o difficile trovare una soluzione? In che modo storie come queste sviluppano capacità di pensiero creative? Conosci altre storie che provengono dalla tua cultura che possono essere utilizzate in questa maniera? Se la risposta è sì, esponila al gruppo.

**Note per il Formatore:** Si può dare al gruppo una delle due storie e chiedergli di rappresentarla. La rappresentazione dovrebbe essere messa in scena al centro così da dare la possibilità agli spettatori di suggerire diversi finali. Le soluzioni possono essere rappresentate.

Queste storie possono essere anche utilizzate come parabole per illustrare un contenuto, piuttosto che essere considerate come un esercizio separato.

(Fonte: UNICEF, 1997, p.1379)

## ***Esercizio 5.12: Gioco dei ruoli sulla negoziazione***

**Scopo:** Dare l'opportunità di mettere in pratica la negoziazione.

**Materiale:** Copie del Sussidio (5.10) Ruolo di A.Smith per la metà dei partecipanti, copie del Sussidio 5.11 Ruolo di P.Patel

**Durata:** 60 minuti

**Procedura:**

- 1) Introduci la negoziazione, inclusi i quattro principi della negoziazione.
- 2) Chiedi ai partecipanti di scegliere un partner, preferibilmente uno con cui ancora non hanno lavorato. Distribuisci il ruolo di A.Smith ad una persona di ogni coppia. Distribuisci il ruolo di P.Patel agli all'altra. Se i partecipanti sono dispari, chiedi ad una persona di osservare una coppia.
- 3) Chiedi ai partecipanti di leggere il loro ruolo e poi di negoziare. Calcola approssimamene 20 -25 minuti per il gioco di ruolo della negoziazione.

**Discussione:** Chiedi al gruppo i risultati delle varie negoziazioni. Che tipi di negoziazione hanno raggiunto? Chiedere se altri hanno raggiunto risultati differenti, o comparabili. Probabilmente ci saranno grandi differenze tra le risposte. Se i partecipanti hanno utilizzato i quattro principi della negoziazione e hanno scoperto di avere interessi in comune, capiranno che ognuno ha bisogno di parti differenti della banana. (A.Smith ha bisogno della buccia, e P.Patel ha bisogno della polpa).

Ulteriori domande per l'approfondimento sono:

- ◆ Chiedi a quelli che hanno usato i quattro principi e a quelli che non l'hanno fatto, come è andato avanti il processo della negoziazione. Nessuno ha utilizzato il BATNA?
- ◆ Quale ruolo gioca la cultura nelle negoziazioni? Quali sono le differenti variazioni culturali nelle tecniche di negoziazione?
- ◆ Come può essere utile questo tipo di negoziazione regolata da principi, nella programmazione di peacebuilding?

(Fonte: Adattato dall'Esercizio Arancia Ugli del Programma di Harvard sulla Negoziazione)

### **Esercizio 5.13: Gioco di ruoli sulla mediazione**

**Scopo:** Dare l'opportunità di mettere in pratica la mediazione.

**Materiale:** Copie dei due volantini sul Gioco di Ruolo del Mediatore , 5.14 e 5.15

**Durata:** 1 ora, 1 ora e mezzo

**Procedura:**

- 1) Introduci l'esercizio e il processo di mediazione.
- 2) Distribuisci i ruoli. Dividi il gruppo numerandolo per uno, due e tre e far sì che chi ha il numero uno ricopra il ruolo del mediatore e che gli altri due numeri ricoprano il ruolo delle parti (membro dello staff Caritas e direttore dell'organizzazione partner) **NOTA:** Bisogna decidere quale mediatore (mediatore A o B) volete che faccia il mediatore. Essere sicuri, come formatore, di dire alle due persone che stanno mettendo in scena i ruoli delle due parti qual'è la loro relazione con il mediatore. (p.e. se si usa il mediatore A, dire alle due parti che devono avvicinare il mediatore separatamente per mediare. Se si decide per il mediatore B, dire che il mediatore è un parente di uno dello staff della Caritas ed un amico del direttore, ma che la persona della Caritas ha già avvicinato il mediatore per la mediazione.)
- 3) Calcolare 30 – 40 minuti per rappresentare la mediazione.
- 4) Riconvocare e fare un debriefing.

**Discussione:** Domande per le parti:

Che cosa hai provato nell'essere una delle due parti in conflitto?

Hai raggiunto un accordo?

Quanto è stato utile il mediatore per raggiungere l'accordo?

In che modo il mediatore sarebbe stato più efficace?

Che cosa ha fatto, in maniera specifica, il mediatore per cambiare l'atmosfera della mediazione o per portare le parti ad un accordo?

Che cosa avrebbe dovuto fare il mediatore di diverso?

Quali sono le qualità di un buon mediatore?

Domande per i mediatori:

Come ti sei sentito giocando il ruolo di mediatore?

Ti sei sentito o no a tuo agio nel ruolo? Perché?

Quale era la cosa più facile del ruolo?

Quale era la cosa più difficile?

Avresti mediato in maniera diversa se lo avessi fatto tra due membri familiari?

Come hai usato le tua capacità naturali nella mediazione?

Che cosa pensi non sia andato bene? Che cosa avresti fare che non hai fatto?

Ulteriori domande per l'approfondimento:

Qualcuno ha mai provato ad essere un mediatore nella vita quotidiana? Formalmente o informalmente?

Quali variazioni culturali potrebbero influire nella mediazione? Puoi descrivere il tuo processo culturale di mediazione?

Come può la mediazione essere utile nel peacebuilding?

**Note per il formatore:** Una buona domanda per cominciare la formazione sulle capacità di mediazione è: "Quali sono le qualità di un buon mediatore?" Questa domanda fa emergere le differenze culturali nel gruppo, così come gli esempi di buoni mediatori e di mediazione concretamente vissuta.

### ***Esercizio 5.14: Modelli di Mediazione***

**Scopo:** Dare l'opportunità di riflettere sui modelli di mediazione che esistono nelle culture dei partecipanti stessi.

**Materiale:** Sussidio 5.17 Case Study: Risposta Rapida in Wajir

**Durata:** 45 – 60 minuti

**Procedura:**

- 1) Distribuisci il Case Study.
- 2) Una volta che i partecipanti hanno letto il Case Study, discutere in gruppetti le seguenti domande:
  - ◆ Quali modelli di mediazione esistono nella vostra cultura? Quanto sono differenti o simili al modello qui presentato?
  - ◆ Esistono situazioni nelle quali vi siete sentiti di intervenire in un conflitto ma eravate limitati dalla tradizione, dalla cultura o dalla religione? Come vi siete sentiti?
  - ◆ Quali sono le qualità di un buon mediatore?
- 3) Riconvoca e fai un debriefing.

**Discussione:** Chiedi ai partecipanti di riportare le loro discussioni. Ulteriori domande per la discussione sono:

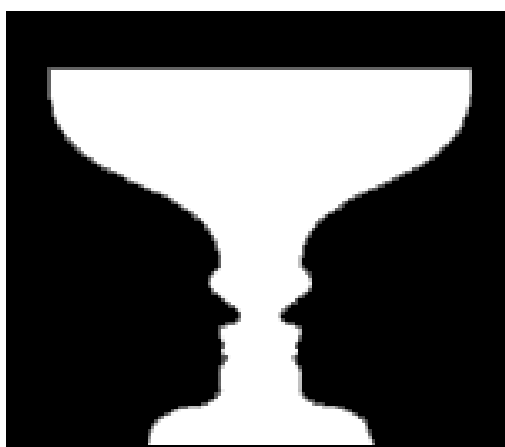
- ◆ I rituali sono coinvolti nel vostro stesso modello di mediazione?
- ◆ A che genere di dispute o di conflitti si rivolgono?
- ◆ Quali sono gli aspetti che i costruttori di pace possono attingere da questo o da altri modelli per sviluppare i processi di pace?

(Adattato di Ayindo *et al.*, 2001, pagine 49-51)





*Sussidio 5.1*  
**ILLUSIONI OTTICHE**





## *Sussidio 5.2* **LA DENUNCIA DI UN FURTO**

### **Messaggio**

E' avvenuto un furto! Per favore ascolta bene, dopo vai e di alla polizia di venire. Stavo entrando in un negozio ed un uomo è uscito correndo. Mi ha fatto cadere ma ha continuato a correre. Aveva con sé una borsa bianca nella mano destra e sembrava che avesse una pistola nella mano sinistra. Indossava una giacca marrone che era strappata all'altezza della spalla, una camicia a righe verdi e blu e un paio di jeans. Aveva delle gambe molto magre ma una pancia grossa. Indossava un paio di occhiali tondi di metallo e delle scarpe nere. Era calvo e aveva i baffi marroni. Era alto più o meno 1 metro e 80 ed avrà avuto più o meno trentacinque anni.

### **Istruzioni**

Per ogni nuovo racconto del rapporto, annota ogni cosa che la persona ha dimenticato, aggiunto o cambiato nel rapporto precedente.

### **Prima Ripetizione**

---

---

---

---

---

### **Seconda Ripetizione**

---

---

---

---

---

### **Terza Ripetizione**

---

---

---

---

---



### Sussidio 5.3

## COME RISPONDO AL CONFLITTO?

### INVENTARIO DELLO STILE DI CONFLITTO PERSONALE

**Istruzioni:** Analizza la tua risposta personale al conflitto in situazioni dove i tuoi desideri differiscono da quelli di un'altra persona. I riquadri da A a J (prima parte) hanno a che fare con la tua iniziale o immediata risposta al disaccordo, mentre i riquadri da K a T (seconda parte) hanno a che fare con la tua risposta dopo che il disaccordo è diventato più forte. Se pensi che ti possa aiutare, puoi scegliere un particolare scenario di conflitto per riflettere e usarlo come sfondo per tutte le altre domande.

**Nota bene:** La riflessione sul vostro stile di conflitto è più importante – e più attendibile – dei punteggi. Non esistono risposte “giuste” o “sbagliate”, anche se lo strumento è standardizzato. Alcuni saranno d'accordo sui risultati e altri no. Sia che vi piacciono i risultati oppure no, riflettete su quali siano i vostri stili di conflitto e discutateli con gli altri. L'inventario è semplicemente uno strumento di riflessione personale. Cerchia soltanto un numero del riquadro.

### PRIMA PARTE

Quando scopro per la prima volta che esistono delle differenze:

A.	Mi assicuro che tutti i punti di vista siano stati espressi e trattati con uguale considerazione anche se sembra esserci un disaccordo sostanziale.						
Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

B.	Dedico più attenzione per assicurarmi che gli altri capiscano la logica e i benefici della posizione che ricopro piuttosto che compiacerli.						
Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

C.	Faccio in modo che si conoscano i miei bisogni, ma cerco di metterli un po' da parte per cercare soluzioni che vadano bene a tutti.						
Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

D.	Mi tiro indietro nella discussione per un pò di tempo per evitare tensione.						
Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

E.	Dedico più attenzione ai sentimenti degli altri che ai miei obiettivi personali.						
Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

F. Mi assicuro che i miei impegni non interferiscano con la nostra relazione.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

G. Spiego attivamente le mie idee e cerco di capire gli altri.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

H. Sono più interessato agli obiettivi che ritengo importanti piuttosto che ai sentimenti degli altri.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

I. Decido che le differenze non siano cose di cui vale la pena preoccuparsi.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

J. Rinuncio ad alcuni punti in cambio di altri.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

## SECONDA PARTE

Se le differenze persistono e i sentimenti forti aumentano:

K. Entro più attivamente nelle discussioni e cerco modi alternativi per soddisfare i bisogni degli altri e i miei.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

L. Faccio uno grande sforzo per assicurarmi che ciò che io ritengo vero sia riconosciuto, piuttosto che compiacere gli altri.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

M. Cerco di essere ragionevole non chiedendo di veder soddisfatte tutte le mie preferenze, ma almeno una parte.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

N. Non premo perché le cose siano fatte a modo mio, ma tengo in considerazione le richieste degli altri.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

O. Lascio perdere le mie preferenze e mi impegno di più a mantenere la relazione in un buono stato.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

P. Mi confronto di meno con gli altri e cerco di creare una “distanza di sicurezza”.

Mai 1 2 3 4 5 6 Sempre

Q.	Faccio quello che bisogna fare e spero che i sentimenti possano migliorare in un secondo momento.							
	Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

R.	Faccio il necessario per calmare i sentimenti degli altri.							
	Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

S.	Faccio attenzione ai desideri degli altri ma ritengo in maniera ferma che gli altri debbano avere la stessa attenzione nei miei confronti.							
	Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

T.	Premo perché ci sia moderazione e compromesso così da arrivare ad una decisione e andare avanti.							
	Mai	1	2	3	4	5	6	Sempre

### **PUNTEGGIO E INTERPRETAZIONE**

Trasferisci il numero di ogni voce sul foglio di calcolo del punteggio. Per esempio, nella voce A, se si è scelto il numero 6, scrivere 6 sulla linea designata per la A nella pagina di calcolo. Poi fare la somma dei numeri. Esempio: B 1 + H 4 = 5.

Questo esercizio dà due serie di punteggi. I punteggi “di calma” si riferiscono alla tua reazione quando il disaccordo compare per la prima volta. I punteggi “di tempesta” si riferiscono alla tua reazione se le cose non sono risolte agevolmente e le emozioni si fanno sempre più forti. Il punteggio indica la tua inclinazione all’uso di ogni stile. Il punteggio più alto in un certo stile, mostra lo stile che utilizzi più comunemente nella risposta al conflitto.

## STILI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

### Collaborazione / Cooperazione

A \_\_\_\_\_ + G \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calmo  
K \_\_\_\_\_ + S \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Tempesta

Affermi i tuoi punti di vista, ascoltando allo stesso tempo quelli degli altri. Accogli le differenze; identifichi gli interessi principali; crei delle alternative; cerchi una soluzione che incontri più interessi possibili; cerchi il mutuo accordo.

*La Prospettiva sul Conflitto.* Il conflitto è naturale, neutrale. Quindi affermi le differenze, valorizzi l'unicità di ogni persona. Riconosci le tensioni nelle relazioni e i contrasti dei punti di vista. Lavori sui conflitti caratterizzati dalla prossimità.

### Compromesso

C \_\_\_\_\_ + J \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calmo  
M \_\_\_\_\_ + T \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Tempesta

Spingi per la moderazione; il patto; cerchi l'accordo; trovi un qualcosa per ognuno; li incontri a metà strada.

*La Prospettiva sul Conflitto.* Il conflitto è una differenza reciproca risolta nel migliore dei modi con la cooperazione e il compromesso. Se ognuno fa un passo verso l'altro, possono avvenire progressi nel processo democratico.

### Adattamento

E \_\_\_\_\_ + F \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calmo  
O \_\_\_\_\_ + R \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Tempesta

Accetti i punti di vista degli altri; permetti agli altri di prevalere; ti arrendi; sostieni; ammetti l'errore; decidi che non è un grande problema o che non fa niente.

*La Prospettiva sul Conflitto.* Il conflitto è di solito disastroso, quindi abbandoni. Sacrifichi i tuoi interessi, ignori le questioni, metti le relazioni al primo posto, mantieni la pace ad ogni prezzo.

### Fuga

D \_\_\_\_\_ + I \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calmo  
N \_\_\_\_\_ + P \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Tempesta

Ritardi o eviti la risposta; ti ritiri; sei inaccessibile; devii l'attenzione.

*La Prospettiva sul Conflitto.* Consideri il conflitto senza speranza; lo eviti. Trascuri le differenze, accetti il disaccordo o scappi.

### Imposizione

B \_\_\_\_\_ + H \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calmo  
L \_\_\_\_\_ + Q \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Tempesta

Controlli il risultato; scoraggi il disaccordo; insisti per far prevalere il tuo punto di vista.

*La Prospettiva del Conflitto.* Il conflitto è ovvio; qualcuno ha torto e qualcuno ha ragione. La questione principale è chi ha ragione. La pressione e la coercizione sono necessarie.

## STILI PREFERITI E DI RISERVA

Utilizzando i punteggi della pagina precedente, fai una lista dei tuoi punteggi e metti in ordine i tipi di stile da quello con il punteggio più alto a quello con il punteggio più basso.

Lo stile che ha ricevuto il punteggio più alto in ogni colonna, calmo e tempesta, indica uno stile “preferito” o il primo stile che utilizzi nella gestione del conflitto. Se due o più stili hanno lo stesso punteggio, sono ugualmente preferiti. Il secondo punteggio più alto indica lo stile di riserva se il numero è abbastanza vicino a quello più alto. Un punteggio che sia più o meno uguale in tutti gli stili, indica un “profilo piatto”. Le persone con un profilo piatto tendono ad essere capaci di scegliere facilmente tra le vari risposte del conflitto.

### CALMO

Risposte quando le questioni / i conflitti appaiono per la prima volta

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

### TEMPESTA

Risposte dopo che le questioni / i conflitti sono sorti

Conflitto non risolto e cresciuto di intensità

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

(Fonte: Kraybill / MCS 1987)



## *Sussidio 5.4* **STILI DI CONFLITTO**

**Adattamento.** Le persone accomodanti sono poco assertive e molto collaborative. Trascurano i loro interessi per soddisfare quelli degli altri. Spesso nel conflitto si arrendono, ammettono di aver commesso uno sbaglio e decidono che non è un grande problema. Essere accomodanti è l'opposto dell'essere competitivi. Le persone accomodanti possono essere generosi in maniera disinteressata o caritatevoli ma potrebbero anche obbedire ad una persona a cui non vogliono, o cedono verso il punto di vista di un altro. Generalmente le persone accomodanti mettono al primo posto le relazioni, ignorando i problemi e cercando di mantenere la pace ad ogni costo.

**Imposizione.** Le persone che si avvicinano al conflitto in maniera competitiva, affermano se stessi e non collaborano perché inseguono i loro interessi a scapito di quelli degli altri. Per competere, le persone assumono un orientamento di potere e ne usano di qualsiasi tipo pur di vincere. Questo può voler dire discutere, disputare, o istigare sanzioni economiche. Competere potrebbe voler dire stare fermi nel difendere la propria posizione pensando di essere nel giusto, o semplicemente per provare a vincere. L'imposizione è un altro modo di vedere la competizione. Per le persone che utilizzano uno stile coercitivo, generalmente il conflitto è ovvio, e alcuni sono nel giusto, altri nel torto.

**Fuga.** Le persone che evitano il conflitto sono generalmente poco assertive e poco collaborative. Non inseguono immediatamente i loro interessi o quelli di un'altra persona ma piuttosto evitano interamente il conflitto o ritardano la loro risposta. Per fare questo diplomaticamente fanno un passo indietro o pospongono la discussione fino a tempi migliori, ritirandosi dalla situazione minacciosa o deviando l'attenzione.

**Collaborare o Cooperare.** Differenti da coloro che evitano il conflitto, le persone che collaborano sono sia assertive che cooperative. Affermano i loro punti di vista ma allo stesso tempo ascoltano gli altri e accettano le differenze. Cercano di lavorare insieme agli altri per trovare le soluzioni più soddisfacenti per entrambe le parti. Questo approccio implica l'identificazione degli interessi che sottostanno al conflitto esplorando il disaccordo delle due parti, imparando dalle percezioni altrui e inventando creativamente alcune soluzioni che incanalino le questioni di entrambe le parti. Le persone che utilizzano questo stile spesso riconoscono che esistono tensioni nelle relazioni e punti di vista contrastanti ma vogliono comunque lavorare sul conflitto.

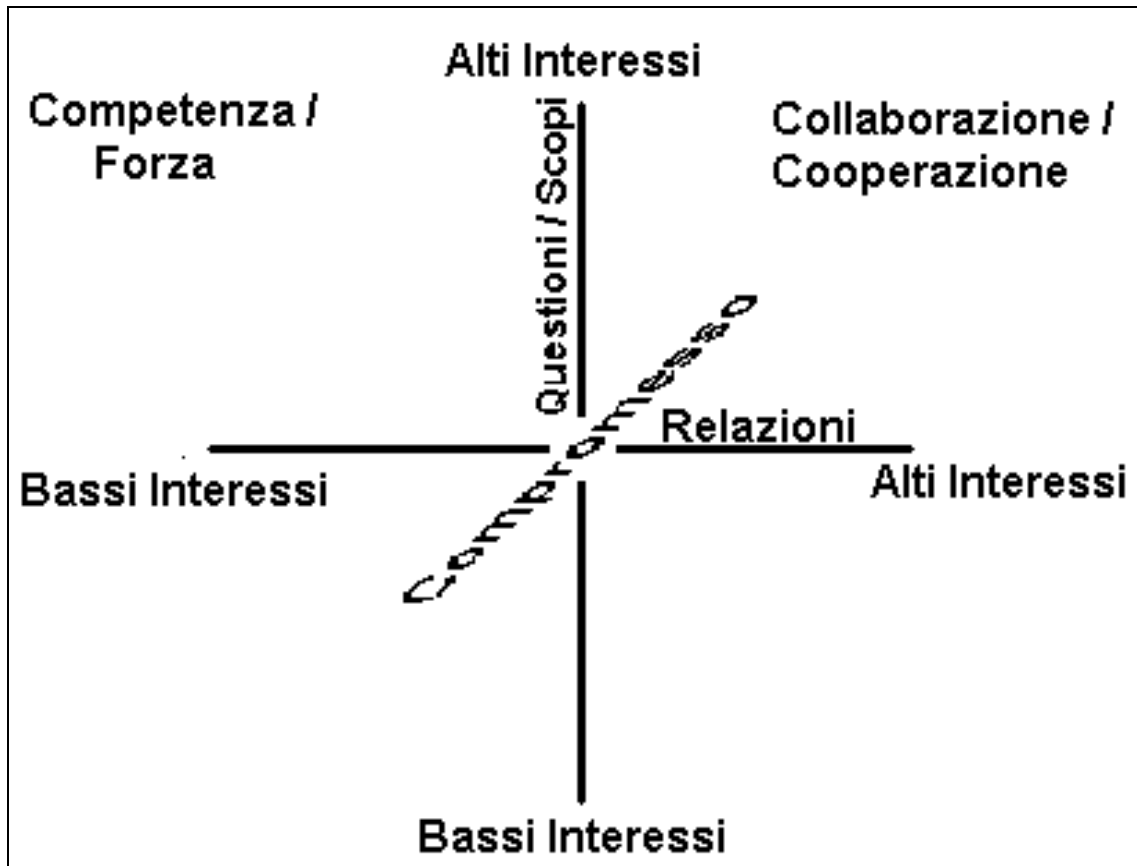
**Compromesso.** Coloro che fanno compromessi sono assertivi e cooperativi in maniera moderata. Cercano di trovare rapidamente, soluzioni accettabili al conflitto per entrambe le parti. Abbandonano la situazione meno frequentemente delle persone accomodanti ma più di coloro che sono dei competitori. Esplorano i problemi più di chi li evita, ma meno di chi collabora. Le loro soluzioni spesso implicano "venire ad un accordo" o nel fare concessioni. Il conflitto è una differenza reciproca meglio risolta con la cooperazione e il compromesso.





*Sussidio 5.5*

**STILI DI CONFLITTO E IL GRADO DI INTERESSE SULLE  
RELAZIONI E SULLE QUESTIONI**

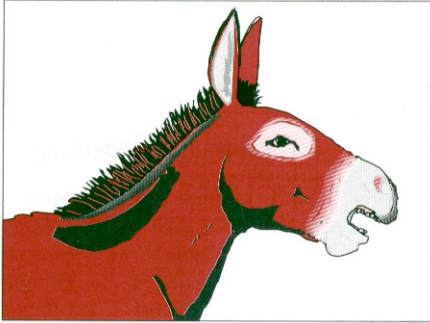


Adattato da Blake & Mouton, 1979



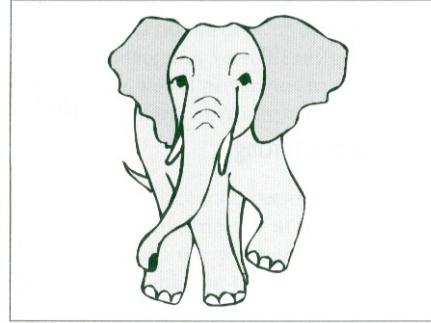
## Sussidio 5.6 STILI DI CONFLITTO ANIMALE

### 1) L'Asino



Molto testardo, rifiuta di cambiare il suo punto di vista

### 5) l'Elefante



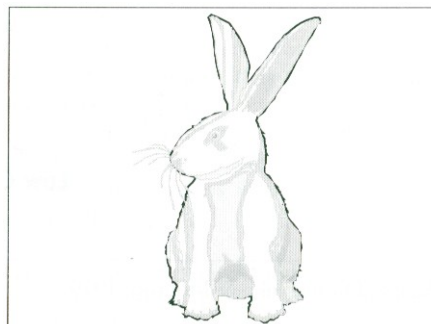
Blocca la strada, e testardamente impedisce al gruppo di continuare il tragitto che vuole percorrere

### 2) Il Leone



Entra nel conflitto e si batte ogni volta che qualcuno non è d'accordo con i suoi progetti, o interferisce con i desideri altrui

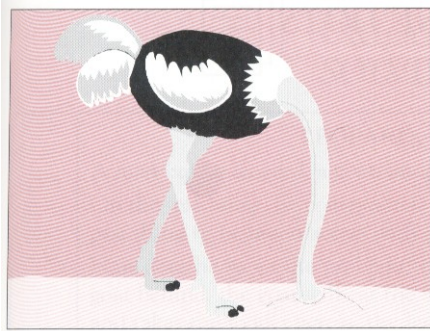
### 3) Il Coniglio



Corre lontano quando percepisce la tensione, il conflitto, o qualunque cosa che non gli piaccia. Cambia spesso discorso.

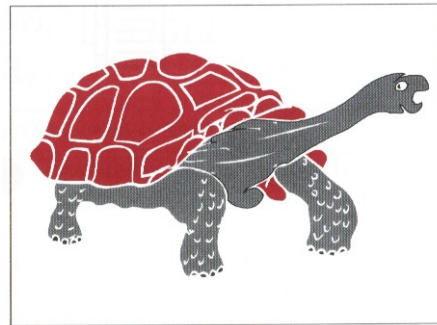
(Fonte: Contenuto adattato da Hope and Rimmel II, 1995)

#### 4) Lo Struzzo



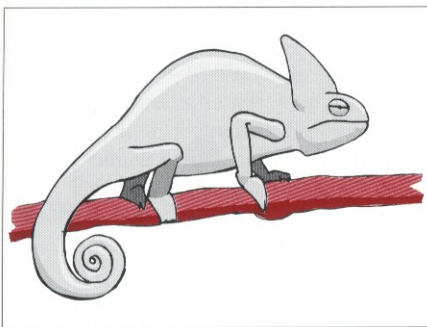
Nasconde la testa nella sabbia e rifiuta di affrontare la realtà o ammettere che ci sia qualche problema.

#### 5) La Tartaruga



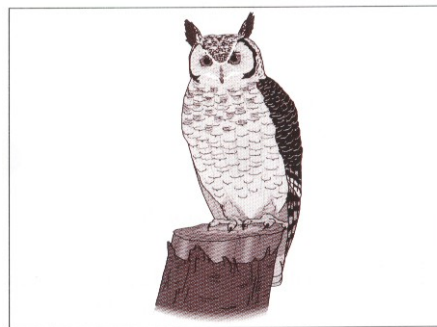
Si ritira dal gruppo, rifiutandosi di dare le sue idee e le sue opinioni.

#### 6) Il Camaleonte



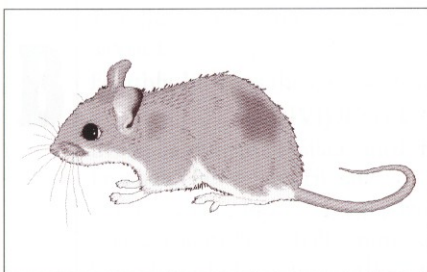
Cambia colore a seconda delle persone. Direbbe una cosa ad un gruppo ed un'altra all'altro.

#### 7) Il Gufo



Sembra molto solenne e fa finta di essere molto sapiente, parlando sempre con lunghi discorsi e frasi complicate.

#### 8) Il Topo



Troppo timido per parlare di qualsiasi argomento.

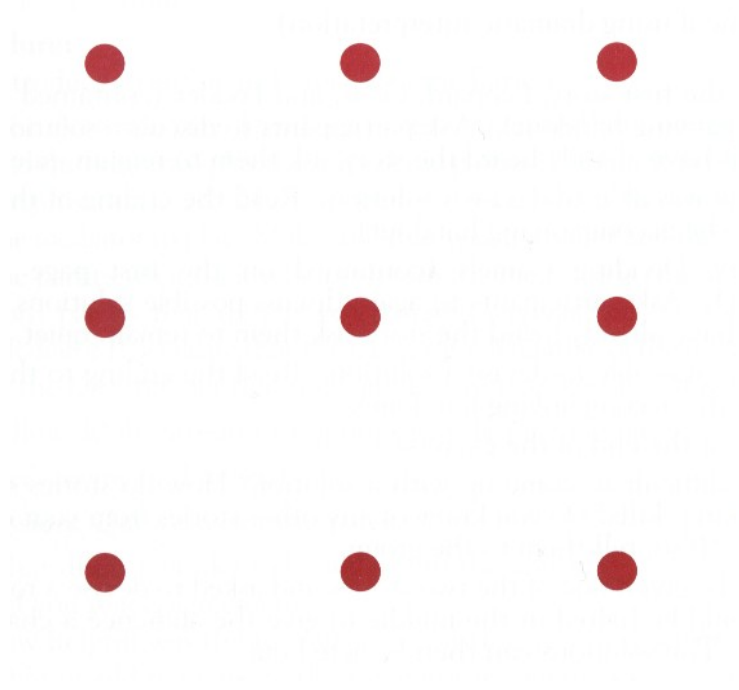
#### 9) La Scimmia



Prende in giro, chiacchiera, e impedisce al gruppo di concentrarsi sulle cose serie.



*Sussidio 5.7*  
**NOVE PUNTI**





## Sussidio 5.8

### RISOLUZIONE CREATIVA DEI PROBLEMI

<b>A</b>	<p style="text-align: center;"><b>IL LEOPARDO, LA CAPRA E IL FORAGGIO</b></p> <p>Un uomo compra un leopardo, una capra e un pacco di foraggio e li porta a casa. Sulla strada di casa, arriva vicino a un fiume. C'è una piccola barca che gli permette di portare con sé solo una cosa alla volta. Come risolve il problema? Se mette il leopardo sulla barca, lasciando la capra indietro, la capra mangerà il foraggio. Se lascia il leopardo e la capra e porta con sé il foraggio, il leopardo mangerà la capra.</p> <p style="text-align: center;"><b>LA DIVISIONE DEI CAMELLI</b></p> <p>Cera una volta un Sufista che voleva assicurarsi che i suoi tre discepoli avrebbero, dopo la sua morte, trovato l'insegnante giusto che li conducesse per La Via. Allora egli, dopo aver fatto testamento, lasciò ai suoi discepoli diciassette cammelli, con quest'ordine: "Dividerete i cammelli tra di voi nella proporzione seguente; Il più vecchio ne avrà la metà, il secondo ne prenderà un terzo, e il più giovane ne deve prendere un nono."</p> <p>Appena morì fu letto il testamento e i discepoli furono sorpresi per l'insoddisfacente spiegazione del loro padrone. Uno disse, "Consideriamo i cammelli come patrimonio comune". Un altro chiese consiglio e poi disse, "mi hanno detto di fare la divisione che si avvicini il più possibile al testamento". Ad un altro il giudice disse di vendere i cammelli e poi dividere il ricavato. Un secondo giudice dichiarò che il volere del padrone era nullo perché le disposizioni non potevano essere eseguite. Successivamente iniziarono a pensare che c'era qualcosa di saggio nascosto nel testamento del padrone, così fecero delle indagini per risolvere l'intricata questione.</p>
<b>B</b>	<p style="text-align: center;"><b>IL LEOPARDO, LA CAPRA E IL FORAGGIO SECCO (FINE DELLA STORIA)</b></p> <p>Dopo aver pensato per un lungo tempo, l'uomo ha deciso di portare prima la capra all'altra parte, lasciando il leopardo e il foraggio. Al secondo viaggio, porta il leopardo con sé, ma al suo ritorno, porta la capra indietro. Alla terza volta, porta il foraggio all'altra parte del fiume, e lo lascia con il leopardo. Alla quarta volta, porta la capra dall'altra parte in maniera sicura.</p> <p style="text-align: center;"><b>DIVIDERE I CAMELLI (FINE DELLA STORIA)</b></p> <p>Ogni persona che ha provato a risolvere il quesito ha fallito, finché i discepoli sono arrivati alla porta del figliastro del profeta, Hazrat Ali. Ed egli disse loro: "Questa è la vostra soluzione. Aggiungerò un cammello al numero dei vostri. Così darete la metà dei 18 cammelli -9 cammelli- al discepolo più vecchio. Il secondo prenderà un terzo del totale, che è sei cammelli. L'ultimo discepolo avrà un nono, cioè due cammelli. La somma fa 17 cammelli. Un cammello che rimane è quello mio che ritornerà a me." E' in questo modo che i discepoli trovarono il loro maestro.</p>



## Sussidio 5.9

### PRINCIPI BASILARI DELLA NEGOZIAZIONE

**La negoziazione** è la modalità per riuscire ad avere quello che vuoi da qualcun altro, generalmente attraverso la comunicazione verbale. Noi negoziamo tutti i giorni- con un venditore ambulante al mercato, con i nostri amici o parenti nel decidere cosa mangiare o dove e quando viaggiare. Gli autori Americani Roger Fisher e William Ury svilupparono un modello di negoziazione economica nel 1981 che è diventato estremamente famoso. Essenzialmente, proposero quattro principi di negoziazione. (Fisher e Ury, 1981)

**Separare le persone dal problema.** La relazione (le “persone”) è separata da ogni conflitto (il “problema”) che si ha. Slegando la relazione dal problema, si riduce la possibilità di fraintendimenti ed emozioni negative che influenzano la negoziazione. Bisogna trattare i problemi relazionali, se sono presenti, separandoli dalle questioni sostanziali.

- 1) **Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni.** Gli interessi sono i bisogni sottostanti, i desideri, le volontà, i valori o le paure. Gli interessi motivano le persone, ma spesso gli individui rimangono in determinate posizioni. Molti paesi dichiarano che “non negoziano con i terroristi”. Questa è una posizione, ma gli interessi sottostanti sono legati alle faccende e alle paure di sicurezza personali. Nel conflitto gli individui e i gruppi spesso assumono solo una posizione ed è difficile negoziare compromessi sulle varie posizioni. Dietro prese di posizione vi sono molteplici interessi e focalizzarsi sugli interessi permette ai negoziatori di creare altre possibilità di soluzioni accettabili.
- 2) **Inventare possibilità affinché le parti ne traggano giovamento.** Questo richiede creatività e impegno per fare un brainstorming delle opzioni che saranno accettabili da entrambe le parti. Nel brainstorming, i negoziatori hanno bisogno di separare la fase di valutazione delle opzioni dalla fase di creazione. Entrambe le parti hanno bisogno di ampliare il numero delle opzioni possibili e non devono cercarne solo una. Entrambe le parti devono anche pensare alle opzioni che soddisferebbero gli interessi dell’altra parte.
- 3) **Insistere sull’uso di criteri oggettivi.** Spesso è possibile identificare molti standard o criteri con i quali le parti potranno valutare l’equità o l’accettabilità di un accordo negoziato. I negoziatori possono fare un brainstorming dei criteri così come hanno fatto quello delle opzioni.

Fisher e Ury hanno anche inventato il concetto del BATNA. Questo è un termine che si riferisce alla migliore alternativa ad un accordo negoziato (**B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement). Un’alternativa è differente da un’opzione – si riferisce ad un possibile percorso di azioni se non si ottiene un accordo negoziato. Il BATNA funziona come la tua linea di fondo come negoziatore e aiuta a determinare se la negoziazione è o meno la migliore opzione. Per rendere il BATNA utile, i negoziatori hanno bisogno di analizzare attentamente i suoi costi e i suoi benefici, e poi compararli con quelli di un accordo negoziato. Se gli individui o i gruppi pensano di poter adottare come linea di fondo un altro metodo (p.e. un colpo, la violenza, opzioni legali) vi faranno ricorso e non useranno un metodo collaborativo per la negoziazione.

Questo modello di negoziazione ha alcune lacune. Primo, questo è un modello di negoziazione culturalmente specifico. Secondo, questo modello non si occupa delle questioni di potere o di equilibrio.



### *Sussidio 5.10*

## **GIOCO DI RUOLO SULLA NEGOZIAZIONE: IL RUOLO PER A. SMITH**

Sei il Dottore A. Smith, un chimico di una grossa multinazionale. Sei uno scienziato del dipartimento incaricato di sviluppare nuove tecnologie studiate per limitare gli effetti sulla salute e sull'ambiente di una fuoriuscita di petrolio che circonda le comunità nell'intorno.

Recentemente è avvenuto una grande spargimento di petrolio in una comunità di 50,000 persone in una regione rinomata per la produzione agricola. Infatti, questa regione è "la culla del pane" del paese. L'olio fuoriuscito ha contaminato l'acqua che proviene dal suolo e la terra, minacciando la stagione della semina e distruggendo la riserva d'acqua della comunità. Il presidente sta pensando di prendere in considerazione di dichiarare lo stato di emergenza e di far evacuare la regione, e ha già fatto appello alle ONG ed alle organizzazioni internazionali per richiedere riserve di cibo per il suo paese.

Il tuo dipartimento ha sviluppato una formula chimica, capace di neutralizzare gli effetti dannosi della fuoriuscita del petrolio. La sostanza chimica è stata testata prima in una comunità dove il petrolio ha contaminato l'acqua del suolo. Uno dei principali ingredienti usato in questa formula chimica è la buccia di una banana molto rara, chiamata "Blue banana". Sfortunatamente il raccolto di questo tipo di banana è stato scarso a causa di una infestazione e sono state raccolte solo 3,000 banane. Produrre la sostanza chimica richiede la buccia della Blue banana – i tuoi test su altri tipi di banane non hanno dato gli stessi risultati.

Hai scoperto di recente che R. Rodriguez, un esportatore di frutta Sud Americano, possiede 2,000 di queste banane, in buone condizioni, in vendita. Le bucce di queste 2,000 banane sarebbe sufficiente per produrre una quantità consistente della sostanza chimica. Sufficiente per recuperare la stagione della semina e per decontaminare la riserva d'acqua proveniente dal suolo.

Hai anche scoperto di recente che il Dottore P. Patel sta cercando urgentemente di comprare queste banane da R. Rodriguez. Il dottore Patel lavora per una compagnia farmaceutica rivale che si è rifiutata di lavorare con il tuo dipartimento sulle questioni di interesse scientifico comune. Infatti, il loro rifiuto a collaborare con il tuo dipartimento ha ritardato ricerche cruciali su questa sostanza chimica.

Il presidente si è avvicinato alla tua compagnia per ricevere assistenza. La tua compagnia ti ha autorizzato ad avvicinarti a Rodriguez per comprare le 2,000 Blue Banana. Sei stato informato che Rodriguez li venderà al più grosso offerente. Puoi offrire fino a 250,000 US\$ per ottenere le bucce delle 2,000 banane disponibili.

Prima di avvicinarti a Rodriguez, hai deciso di parlare con il dottore Patel per non essere da lui ostacolato nell'acquisto delle banane.

(Adattato da Ugli Orange Exercise dal Programma di Harvard sulla Negoziazione)



### *Sussidio 5.11*

## **GIOCO DI RUOLO SULLA NEGOZIAZIONE: IL RUOLO PER P. PATEL**

Sei P. Patel, uno scienziato che fa ricerca per una casa farmaceutica. Dopo molti anni di ricerche, hai sviluppato un vaccino promettente per l'AIDS. E' ancora in fase di prova, ma i tentativi su un piccolo campione di volontari ha prodotto risultati promettenti. La malattia dell'AIDS contagia milioni di persone ogni anno, e il tuo vaccino, anche se è ancora relativamente segreto, sta avendo pubblicità. Alcuni governi di paesi devastati dall'AIDS hanno contattato la società per cui lavori, per fare dei test nei loro paesi. Sfortunatamente il vaccino è fatto della polpa della estremamente rara "blue banana". Solo una piccola quantità (circa 3,000) di queste banane sono state raccolte la scorsa stagione, a causa di una infestazione di insetti che ha distrutto la maggior parte del raccolto. Non saranno disponibili maggiori quantità di banane fino alla prossima stagione e gli esperti di agricoltura hanno previsto un altro scarso raccolto.

Ritardare ulteriormente le prove sul tuo vaccino significa che il tuo vaccino non può subire ulteriori test, e ritarda di qualche anno l'approvazione necessaria per la distribuzione generale. Prove preliminari hanno dimostrato che il tuo vaccino non ha effetti collaterali su quelli che lo hanno utilizzato. La tua compagnia ha il brevetto del vaccino, da cui trarrà profitto quando sarà disponibile al pubblico. Nonostante questo la società ha già iniziato a sviluppare una politica di distribuzione del vaccino a quelli che lo necessitano di più ma che non se lo possono permettere.

Hai recentemente scoperto che R. Rodriguez, un esportatore di frutta Latino Americano, ha 2,000 di queste banane, in buone condizioni, in vendita. La polpa di queste 2,000 banane sarebbero sufficienti per produrre una quantità sostanziosa di vaccino; sufficiente da rendere il vaccino disponibile per ulteriori test e far sì che si possa avere l'approvazione per una distribuzione su larga scala in un anno, fare in modo che ulteriori test vadano a buon fine.

Hai anche scoperto che il Dottor A. Smith sta cercando urgentemente di comprare queste banane da R. Rodriguez. Il Dottor Smith lavora per una compagnia rivale che ha rifiutato di lavorare con la tua compagnia su argomenti di reciproco interesse scientifico. Infatti, il loro rifiuto di cooperare con te ha ritardato ricerche importantissime su questo vaccino.

La tua compagnia ti ha autorizzato ad avvicinarti a Rodriguez per comprare le 2,000 Banane Blu. Sei stato informato che Rodriguez li venderà al più grosso offerente. Puoi offrire fino a 250,000 US\$ per ottenere la polpa delle 2,000 banane disponibili.

Prima di avvicinarti a Rodriguez, hai deciso di parlare con il dottore Smith affinché non ti ostacoli nell'acquisto delle banane.





## Sussidio 5.12 IL PROCESSO DI MEDIAZIONE

La mediazione alcune volte si riferisce alla negoziazione assistita. La differenza principale è che la mediazione coinvolge una terza parte il cui ruolo è quello di aiutare le parti a raggiungere una soluzione al problema, al conflitto o al disaccordo, concordata insieme. La mediazione è un processo volontario. L'esatto processo della mediazione si differenzia a seconda del mediatore e a seconda del contesto culturale in cui avviene. Generalmente esistono quattro fasi di mediazione (adattato da MCS, 1995, pp.147). Le descrizioni che accompagnano queste quattro fasi si riferiscono ad una mediazione pensata in un contesto occidentale.

- 1) **Introduzione.** Durante l'introduzione, il mediatore saluta le parti, descrive il processo e il ruolo del mediatore. Le parti, insieme al mediatore, stabiliscono le regole di base per la sessione o le sessioni di mediazione.
- 2) **Racconto della storia.** Durante questa fase, ogni parte racconta la storia dalla sua prospettiva. Il mediatore generalmente fa un riassunto veloce di ogni storia dopo che ogni parte ha esposto la propria. Il mediatore fa un elenco delle questioni per la risoluzione e le parti si accordano su questo elenco.
- 3) **Risoluzione del problema.** Durante la fase di risoluzione del problema, le parti si impegnano nel processo della risoluzione del problema per creare e poi valutare le vari opzioni per risolvere il loro conflitto. Qualche volta il mediatore usa una *caucus*, che è una sessione separata con ogni parte, per analizzare i sentimenti, gli interessi non detti, gli scopi.
- 4) **Accordo.** Dopo aver valutato le diverse opzioni per risolvere il disaccordo, le parti decidono quale soluzione adottare. Il mediatore facilita una discussione sui dettagli dell'accordo – chi farà cosa quando, e dove. Questo è spesso messo per iscritto, con alcuni dettagli su cosa fare se una parte non sostiene la sua parte di accordo.

In un contesto occidentale, i mediatori sono visti come imparziali o neutrali. Questo significa che non mostrano inclinazione verso nessuna parte ma lavorano per aiutare le parti a raggiungere un accordo che sia accettato da entrambe. In altri contesti, i mediatori potrebbero essere considerati di parte ma sono considerati accettabili da entrambi le "fazioni". Per esempio, un membro familiare, di una delle parti può essere un mediatore appropriato, se entrambe le parti sono d'accordo sulla scelta di un mediatore per il loro conflitto.

Nonostante la mediazione sia spesso un processo formale e ritualizzato, non dovrebbe esserlo. Molte persone informalmente mediano tra amici, colleghi, o membri familiari, riavviando la comunicazione e restaurando le relazioni tra le parti in conflitto.



### Sussidio 5.13

## ABILITA' DI COMUNICAZIONE DELLA TERZA PARTE

Molti risolutori del conflitto ed esperti di comunicazione mettono in risalto l'importanza di alcune abilità comunicative particolari. Queste abilità sono particolarmente utili per le persone che intervengono nel conflitto, come i mediatori. Le abilità dei terzi sono: ricostruire, riformulare ed essere ascoltatori attivi.

**Ricostruire.** La ricostruzione si riferisce al dare un'interpretazione alternativa a dei problemi o a dei comportamenti. Nel conflitto, le parti spesso si impegnano in modelli che portano ad un conflitto, come scambiarsi accuse, o non ascoltare l'altra parte. Nel ricostruire, il mediatore dà valore all'esperienza di chi parla ma apre la porta a soluzioni alternative del contenzioso. Cambiare la cornice di riferimento apre le porte ad ulteriori percezioni e interpretazioni dei problemi e del comportamento. Per esempio un mediatore potrebbe ricostruire un'azione attraverso la frase "si stanno formando coalizioni contro di me" in "si deve sentire davvero debole se ha bisogno dell'aiuto degli altri". Ricostruire potrebbe significare portare chi parla a passare da commenti generali a commenti più specifici, identificare sentimenti sottostanti, neutralizzare gli attacchi o identificare aree di interesse comune (MCS, 1995, p. 157)

**Riformulare.** Questo concetto è simile alla ricostruzione, ma implica il fatto di riformulare ciò che si è detto, in un linguaggio meno accusatorio. La persona che riformula un pensiero non aggiunge niente alla dichiarazione, ma parafrasa chi parla. Per esempio, una parte potrebbe lamentarsi dicendo "lei è pigra. Non mi aiuta mai nei compiti difficili che riguardano l'organizzazione." Un mediatore potrebbe riformulare la frase nella mediazione dicendo: "Stare all'interno di un'organizzazione è difficile e richiede molto lavoro." La domanda seguente che rinquadra il contesto potrebbe essere se chi parla si sente sopraffatto dal lavoro che sta svolgendo per gestire un'organizzazione. Quando si è nella fase di riformulazione, la parte terza dovrebbe verificare insieme a chi parla se la parafrase è esatta.

**L'ascolto attivo.** L'uso dell'ascolto attivo dimostra a chi parla che come ascoltatore, sta ascoltando davvero ciò che lui sta dicendo. Si comunica questo messaggio attraverso il riflesso delle sensazioni di chi sta parlando (rispondendo "i tuoi sentimenti sono davvero forti rispetto a questa cosa" ad un commento come "Ce ne ho abbastanza di lui- voglio che non lavori più per questa organizzazione") riformulando il contenuto del commento di chi parla, proponendo domande a risposta aperta, e generalmente comunicando empatia verso chi parla. L'empatia comunica che l'ascoltatore capisce davvero il punto di vista di chi parla. Quando è usato continuamente, l'ascolto attivo può risultare irritante ed è difficile utilizzarlo in situazioni di multiculturalità dove le percezioni e le interpretazioni del contenuto e il sottolineare le emozioni nella conversazione sono influenzate culturalmente.

I mediatori abili in un contesto occidentale fanno uso di buone abilità di comunicazione come la riformulazione, il ricontestualizzare, il porre domande aperte (per una discussione sulle domande aperte vedere la Sezione III, 3.4 Le abilità di un buon facilitatore), oppure dell'ascolto attivo per cambiare i problemi comunicativi ed assistere le parti nella ricerca di un accordo accettabile. Le altre tecniche che i mediatori usano compreso il *caucus* (mantenere una sessione separata con ogni parte), oppure chiedere alle parti di indirizzare i commenti al mediatore invece di farlo in maniera diretta. Queste due tecniche fra loro collegate sono appropriate in situazioni nelle quali una parte non permette all'altra di raccontare la sua storia, interrompendola continuamente o accusandola. *Il Redirigere* i commenti verso il mediatore, permette a quest'ultimo di prendersi carico della direzione della comunicazione. Tuttavia, uno degli scopi della mediazione è creare un modello di buona comunicazione ed incoraggiare la comunicazione tra le parti, così che venga utilizzata nel futuro. *Testare la realtà* è una tecnica che i mediatori possono usare alla fine di una sessione sulla mediazione. Il mediatore gioca il ruolo di un agente della realtà facendo domande sull'accettabilità dell'accordo, e sulla probabilità che tutte le parti saranno in grado di convivere con la loro parte di accordo. Come il peacebuilding, la mediazione non è solo una scienza con le sue fasi e le sue caratteristiche, ma è anche un'arte. I mediatori spesso rispondono in maniera intuitiva, usando varie abilità del loro repertorio per assistere le parti nella comunicazione e nell'arrivare ad un accordo. Questo si acquisisce solo con la pratica. Anche se alcune persone hanno un talento naturale nella mediazione, generalmente ci vuole molta pratica per diventare un buon mediatore.



### *Sussidio 5.14*

## **GIOCO DI RUOLO SULLA MEDIAZIONE: Ruolo per il membro dello staff della Caritas**

Sei il responsabile per la programmazione di peacebuilding all'interno del programma più ampio della Caritas. Uno dei più efficaci progetti di peacebuilding è avviato in partnership con un'organizzazione locale localizzata in una comunità (CBO). Altre organizzazioni Caritas nella regione ti hanno avvicinato per condurre programmi simili nei loro paesi. In ogni caso, l'organizzazione CBO è in subbuglio – il direttore ha rubato una grande somma di denaro dall'organizzazione (una somma ingente proveniva dalla Caritas) ed è stato licenziato per frode e per mala amministrazione. Il tuo supervisore ha parlato con te per avere un parere se continuare o meno il lavoro con questa organizzazione, ma tu devi scegliere il da farsi. Il tuo supervisore ti ha istruito su come chiedere il rimborso o come fare i conti per il denaro rubato, e i consigli per far sì che questo non accada di nuovo. Apparentemente il tuo supervisore ha ricevuto pressioni dall'agenzia per i fondi a proposito del denaro.

Hai sentito che il nuovo direttore dell'organizzazione partner CBO è molto scettico del vostro programma di peacebuilding ed ha preso in considerazione lo scioglimento della vostra collaborazione. Al vostro primo incontro ufficiale la settimana scorsa, hai pianificato di sollevare due questioni: i suoi piani per il programma di peacebuilding e quella riguardo il denaro rubato. Hai sollevato la questione del denaro rubato, ma il direttore della OBC si è arrabbiato e si è precipitato fuori dalla stanza prima che potessi parlare del futuro programma di peacebuilding.

Non c'è niente da fare – il direttore della OBC non ha risposto a nessuna delle tue chiamate la settimana scorsa e sei pronto a lasciar perdere l'organizzazione e il programma, con tuo grande dispiacere. Hai deciso, come ultima opzione, di rivolgerti ad un leader rispettato della tua comunità per mediare questo conflitto.

---



### *Sussidio 5.15*

## **GIOCO DI RUOLO SULLA MEDIAZIONE: Ruolo per il Direttore dell'Organizzazione Partner**

Sei stato recentemente nominato Direttore della tua organizzazione, un'organizzazione basata sulla comunità locale (OBC). Il direttore precedente è stato licenziato per frode (rubava denaro) e cattiva amministrazione. Hai lavorato per questa organizzazione per molti anni e sei estremamente impegnato nel perseguire i suoi scopi e la sua missione. Comunque, tu, insieme ad altri leader dell'organizzazione, eravate molto settici quando la Caritas si è avvicinata alla vostra organizzazione per diventare partner nel loro programma di peacebuilding qualche anno fa. Tuttavia, l'organizzazione è stata coinvolta nel peacebuilding, ed apparentemente gran parte del denaro rubato veniva dalla Caritas per il programma per la pace.

Parlando con i membri della tua organizzazione per capire la loro visione sull'organizzazione durante il mese passato e sugli affari, ti sei convinto del valore del programma di peacebuilding. Molti dei leader sono rimasti scettici sul peacebuilding e stanno premendo per sciogliere la collaborazione con la Caritas, specialmente dopo l'evento della scorsa settimana.

Ti sei appena sistemato nella tua posizione, ed hai appena iniziato ad incontrare altre organizzazioni partner e coloro che potrebbero procurare dei fondi. La scorsa settimana ti sei incontrato con un membro dello staff caritas incaricato del programma di peacebuilding. Che disastro! Ha richiesto il pagamento del denaro rubato (che la tua organizzazione non ha) e non avete mai discusso i programmi o i termini della vostra collaborazione. Eri così arrabbiato e offeso che hai posto fine all'incontro. Percepisci che la persona che lavora per la Caritas pensa che tu non sia abbastanza qualificato da condurre la tua organizzazione.

Per complicare le cose, un tuo parente vicino si è improvvisamente ammalato, e non sei potuto stare in ufficio. Non hai potuto rispondere a nessuna telefonata della persona della Caritas. Ti stai chiedendo se sia una buona idea quella di avvicinare un leader rispettato nella tua comunità per mediare questo conflitto.



### *Sussidio 5.16*

## **GIOCO DI RUOLO SULLA MEDIAZIONE: Ruolo per il Mediatore**

### **INFORMAZIONE PER UN MEDIATORE A**

Sei un leader rispettato nella tua comunità. Normalmente provi a non essere coinvolto nei conflitti tra le varie organizzazioni che lavorano nella tua comunità. Tuttavia, due individui – un membro dello staff della Caritas e il direttore di un'organizzazione basata sulla comunità locale – si sono rivolti a te, con richieste separate, per mediare il conflitto. Hai accettato di mediare.

Prenditi 5-10 minuti per decidere sulle specifiche del procedimento che vuoi usare nel mediare questo conflitto.

---

### **INFORMAZIONE PER UN MEDIATORE B**

Sei un leader rispettato nella tua comunità. Normalmente provi a non essere coinvolto nei conflitti tra le varie organizzazioni che lavorano nella tua comunità. Tuttavia, un parente, un membro dello staff della Caritas si è rivolto a te per chiederti di fare da mediatore per un conflitto che ha con il direttore di un'organizzazione partner. Conosci questa persona e hai accettato di contattarlo per cercare di mediare il conflitto.

Prenditi 5-10 minuti per decidere sulle specifiche del processo che vuoi usare nel mediare questo conflitto.



### *Sussidio 5.17*

## **CASE STUDY: Pronto intervento nel Wajir**

Il 6 Luglio 1998, il comitato di pace e di sviluppo di Wajir (WPDC) nel nord est del Kenya ha ricevuto un rapporto su un conflitto tra due clan Somali. Il clan Fai ha rifiutato l'accesso al clan dei Murulle ad un bacino d'acqua. Nel ricevere questa informazione, il team di pronto intervento del WPDC composto da tre anziani, due donne ed un rappresentante governativo, si recò subito nell'area per fare un'indagine sul problema. C'erano già stati altri conflitti tra questi due clan e ogni disputa veniva presa molto seriamente dal WPDC perché sarebbe potuta sfociare in un grande conflitto e portare alla violenza. Il team viaggiò verso est per nove miglia fino al villaggio di Ber Janai, dove incontrarono il capo della zona e il consigliere. Dopo una preghiera, il capo Ali Yallahow del WPDC spiegò il perché della visita e chiese se i leader del villaggio erano a conoscenza del problema. Il capo della zona spiegò che il problema non era di clan. Invece era perché la famiglia di Murrel aveva cammelli ammalati. La commissione per la gestione dell'acqua ordinò di portare i cammelli in una zona per animali malati. Tuttavia, la famiglia non accettò la decisione. Gli altri leader concordavano con il capo della zona.

Mzee Mahat Golia del WPDC ha detto che questa informazione era completamente differente da quella che aveva appreso nel Wajir. Ha detto, "Lasciateci investigare di più ed incontrare la famiglia e i loro pastori." Enfatizzò l'importanza dell'onestà e della verità nel risolvere questo problema. Concluse la sua osservazione con queste parole di saggezza:

Tre cose finiranno,  
Ma facciamole finire bene.  
La vita finirà, ma facciamola finire con devozione;  
Il cibo finirà, ma facciamolo finire con elemosina;  
Le parole sono molte e finiranno;  
Ma facciamole finire con Verità.

La Signora Oray Aden del CPSW fu d'accordo nel dire che tutti avevano bisogno di lavorare insieme per risolvere il problema. Ha chiesto alla squadra di risposta rapida di lavorare con gli anziani di Ber Janai per risolvere il problema. Il presidente fu d'accordo. Il presidente mandò un messaggio alla famiglia nomade chiedendo loro di raggiungere il gruppo al pascolo. La mattina seguente, il gruppo visitò la famiglia e i cammelli. Riconstrarono che i cammelli erano malati.

I proprietari dei cammelli affermarono che i loro cammelli erano in salute. I rappresentanti si dichiararono in disaccordo con ciò che avevano riscontrato, dicendo che gli animali erano ammalati. Chiamarono un veterinario qualificato per avere un secondo parere. Rimasero scioccati quando il team di WPDC disse loro che Miss Nuria Abdi del WPDC era un veterinario. Miss Nuria dichiarò che i cammelli erano sani.

I rappresentanti non furono soddisfatti, neanche con un'opinione professionale. Il presidente del WPDC chiese ad ogni gruppo di sedersi e di discutere sulle strategie e sulle soluzioni possibili: la famiglia, i rappresentanti del clan dei Fai e il team di pronto intervento. Ogni gruppo discusse la situazione e poi presentò i risultati.

La famiglia con i cammelli decise che, negli interessi della pace, si muoveranno, fino a che non scarseggerà l'acqua e il pascolo. Rimarranno nella zona per quattro giorni, fino a che saranno pronti a partire. A tutto il loro bestiame, sarà data acqua, durante il trasferimento. Gli anziani di Ber Janai saranno responsabili della sicurezza della famiglia nel loro viaggio verso un'altra zona.

I membri della squadra di pronto intervento furono d'accordo con la proposta della famiglia. Suggestirono, per il bene della pace futura, di aggiungere un nuovo membro del clan Morelle all'interno della commissione per l'acqua e la pace così che si sarebbero sentiti parte di Ber Janai. Il presidente della squadra di pronto intervento richiese un incontro pubblico, così la risoluzione poteva essere resa pubblica ad ognuno nel Ber Janai. Il capo della zona convocò l'incontro, e le persone furono informate dell'accordo. Il capo Ali ringraziò tutti per essersi messi d'accordo per aver risolto la faccenda in un modo non violento. La sessione terminò con una preghiera.

(Fonte: Ayindo et al., 2001, pagine 49-51)