

**I PARTE:
LABORATORI**

Il percorso laboratoriale proposto prevede 4 incontri da 3 ore ciascuno, per un totale di 12 ore complessive. Naturalmente, il percorso potrà essere adattato in base alle esigenze di tempo e alle conoscenze del gruppo coinvolto. Considerando 15 minuti per una pausa e 15 minuti per un gioco iniziale di riscaldamento (si veda allegato 1 per alcune idee), ogni laboratorio avrà una durata reale di 150 minuti. Dal punto di vista logistico, si suggerisce di predisporre il gruppo in cerchio, in modo che tutti i partecipanti possano trovarsi in una posizione paritaria e la visuale risulti completa ad ognuno.

Per ogni laboratorio sono indicati i rispettivi obiettivi e descritti nel dettaglio i giochi e le attività. Per agevolare la comprensione, sono state inserite alcune fotografie e allegate delle specifiche schede da poter fotocopiare e utilizzare.

1. I LABORATORIO

OBIETTIVI:

- fornire una base teorica sul concetto di conflitto: significato, elementi, caratteristiche;
- prendere consapevolezza di come ogni individuo si pone all'interno di un conflitto;
- presentare e descrivere alcuni strumenti di gestione nonviolenta dei conflitti.

1. IL CONFLITTO: BRAINSTORMING, COMMENTO PARTECIPATO E INTRODUZIONI AD ALCUNI ELEMENTI DI BASE a. Alcune distinzioni b. Elementi del conflitto (triangolo di Galtung) c. Attori, fasi ed escalation	40 minuti
2. STILI CONFLITTUALI a. Gioco dell'automobilista b. Commento partecipato e costruzione del grafico sugli stili conflittuali	40 minuti
3. ELEMENTI DEL CONFLITTO a. Le fonti del conflitto b. Percezioni e punti di vista c. Il gioco dei nove punti d. La gestione nonviolenta dei conflitti	55 minuti
4. DEBRIEFING E COMMENTI CONCLUSIVI	15 minuti

1. IL CONFLITTO

Il brainstorming ("tempesta di cervelli") è una tecnica creativa di gruppo che ha come obiettivo quello di facilitare la creazione di nuove idee o soluzioni ad un problema. Al centro del cerchio, o sulla lavagna, si scrive la parola "CONFLITTO", chiedendo ai partecipanti di esprimere le parole che associano alla stessa. Una persona si incaricherà di scrivere sul foglio tutto quello che emerge, senza interferire con filtri o giudizi. Il metodo, infatti, si basa sull'assunto che la generazione di idee è stimolata dalla concatenazione di idee e dai commenti degli altri partecipanti che favoriscono una sorta di reazione a catena delle idee. Il cartellone, così compilato, potrà rimanere appeso e visibile durante tutti i laboratori, così da poter sempre essere utile per prendere spunto dalle idee emerse.

- ≡ **Conflitto** è una relazione tra due o più parti, in cui si presenta una contraddizione che crea un senso di disagio, di sofferenza.
- ≡ **Violenza** è un atto fondato sull'intenzionalità di danneggiare l'altro per eliminare le componenti perturbanti (disagio) della relazione. Si tratta dunque di una possibile conseguenza e non di un elemento del conflitto.

Distinguere questi concetti è di fondamentale importanza, perché permette di separare il concetto di conflitto dagli elementi negativi che spesso gli vengono indebitamente attribuiti.

Un'altra distinzione importante, che ci pone già nell'ottica nonviolenza, è quella tra *reazione* e *gestione*:

- **Reazione**: Si tratta di un automatismo, di una azione estemporanea e tempestiva che priva il soggetto della possibilità di attivare risorse più creative, raffinate e meditate. Favorisce al contrario la fuoriuscita di modalità arcaiche, istintive;
- **Gestione**: Si tratta di agire intenzionalmente e consapevolmente per orientare la trasformazione del conflitto in una certa direzione.

1b. ELEMENTI DEL CONFLITTO

Il conflitto, secondo Johan Galtung, uno dei padri della "Peace Research", è composto da tre elementi essenziali:

A. Atteggiamenti (*attitudes*) delle parti in conflitto, ovvero le percezioni, le emozioni e il punto di vista soggettivo a partire dal quale gli attori "vedono" se stessi, il conflitto e la relazione nel suo complesso.

B. Comportamenti (*behaviours*), ovvero l'insieme delle azioni osservabili (le frasi in una disputa verbale, o degli atti di violenza, ecc.) con cui gli attori intendono condurre il conflitto.

C. Contraddizione di base (*contradiction*), ovvero il problema (o i problemi) alla base del conflitto: ad esempio la questione del controllo di un territorio. Tale contraddizione rappresenta la dimensione strutturale, e spesso non viene esplicitata e non è osservabile.

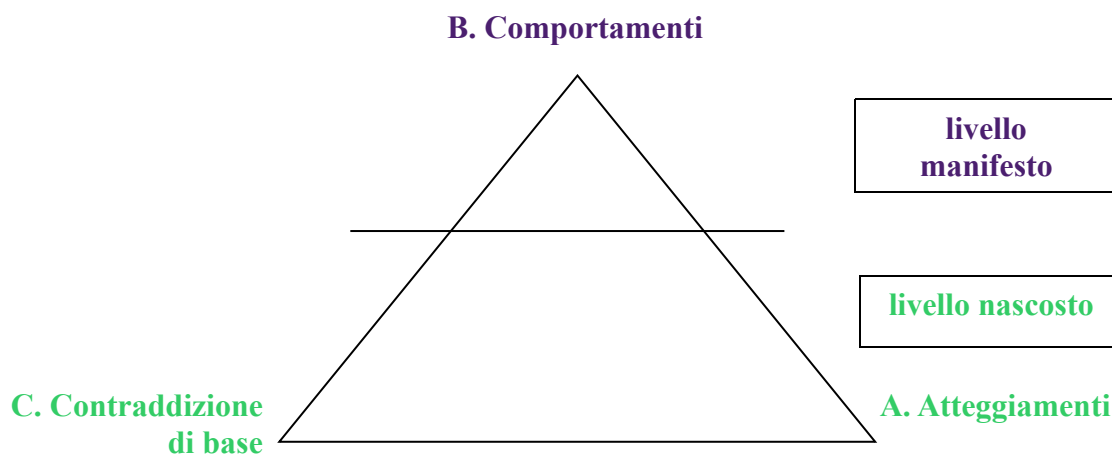


FIGURA 2: il triangolo di Galtung

Dunque in un conflitto troviamo un *contrasto di interessi* o *una divergenza di vedute* tra le parti in causa (contraddizione) che può portare ad un blocco dei rapporti tra le due parti, a far loro sentire che non ci sono possibilità di trovare delle valide soluzioni e questo, a sua volta, può determinare (o incrementare, se già presente) un *atteggiamento* di sfiducia, di odio, o magari di apatia; questo atteggiamento può poi portare, ad un certo momento, ad un *comportamento* aggressivo, che può essere di sfida, di competizione o di "violenza" (fisica, verbale o psicologica). La sequenza con cui si passa da un elemento all'altro non è

necessariamente quella esemplificata: la manifestazione del conflitto può iniziare con A e poi condurre a B e C, ma può anche iniziare con C e poi portare a B e solo in ultimo ad A, oppure ancora iniziare con un comportamento (B) e poi passare al punto C ed infine A, e così via. Quale che sia la sequenza con cui gli elementi si manifestano, è importante considerarli nella loro interdipendenza e non come aspetti separati.

Galtung sostiene la possibilità non di risolvere un conflitto, ma di trasformarlo, lavorando su questi tre elementi: così, il comportamento può essere di violenza o di dialogo, l'atteggiamento di rancore o empatia, e la contraddizione può sfociare in una situazione di incompatibilità di scopi o, al contrario, in una ristrutturazione creativa che trascende gli obiettivi iniziali delle parti. Un conflitto, dunque, non ha per forza un carattere negativo e violento, ma in base a come viene gestito può rappresentare un'occasione di conoscenza e crescita di sé e dell'altro.

1c. ATTORI, FASI ED ESCALATION

Un conflitto comporta necessariamente la presenza di attori, ovvero di individui e gruppi dotati della capacità di agire intenzionalmente.

Possiamo distinguere diversi livelli della realtà sociale in cui si manifestano i conflitti:

- ≡ il livello *micro* è caratterizzato da relazioni "faccia a faccia", dove gli attori sono i singoli individui;
- ≡ al livello *meso*, intermedio quanto a dimensioni e complessità, gli attori del conflitto sono gruppi e organizzazioni;
- ≡ il livello *macro*, infine, comprende i conflitti che si presentano in grandi aggregati politico-sociali come società e Stati, dove gli attori sono entità collettive come partiti, movimenti sociali, gruppi paramilitari o gli stessi Stati.

Non sempre è così immediato individuare tutti gli attori che agiscono in un conflitto. Spesso, soprattutto nei livelli *meso* e *macro*, si considerano gli attori principali, tralasciando importanti alleati, interni o internazionali, riconosciuti o informali, che tuttavia influenzano o possono influenzare la situazione. Inoltre, accade anche che vengano trascurate persone o settori della popolazione che subiscono gli effetti del conflitto, anche se non ne sono degli attori attivi. E' il caso, ad esempio, delle popolazioni delle aree in cui si sviluppa un conflitto fra diversi gruppi armati.

Nei laboratori sul conflitto israelo-palestinese vedremo come esplicitare tutte le componenti che agiscono in una determinata situazione, portando alla luce connessioni e potere.

Di solito si prende in considerazione un conflitto solo quando esplode, cioè quando la violenza si esprime in comportamenti di aggressione, di ribellione, di ritorsione, ovvero quando essa è già nella fase attiva. Non si prendono invece in considerazione le altre due fasi, cioè quella che precede lo scoppio violento e ha in gestazione le ragioni profonde del conflitto, e quella successiva che porta con sé le conseguenze della gestione del conflitto. Quando un conflitto si manifesta, infatti, non è che l'espressione di una situazione problematica precedente, che può avere all'origine una o più contraddizioni di base e diversi livelli di violenza.

Capire le dinamiche del conflitto, e distinguerne le fasi, aiuta ad identificare le opportunità di soluzione, a configurare ipotesi per possibili interventi e ad elaborare risposte appropriate.

Le fasi che caratterizzano i conflitti sono state studiate, descritte e definite da molti autori, la maggior parte dei quali però ne prevede almeno cinque:

- pre-conflitto;
- scontro;
- crisi;
- soluzione;
- post-conflitto.

La possibilità di conflitto nasce quando le persone hanno bisogni, valori e interessi diversi. Questa è la fase del *pre-conflitto*, che è latente e non programmato. In questa fase si possono rilevare tensioni nelle relazioni tra le parti e un desiderio di evitare i contatti.

Il conflitto può diventare visibile quando una causa scatenante porta allo *scontro*. In questa conseguente fase ciascuna delle parti raccoglie le sue risorse e cerca alleati con la prospettiva di far crescere lo scontro e la violenza.

La *crisi* costituisce il picco del conflitto, quando la tensione o la violenza è più intensa. Arrivati a questo punto, la normale comunicazione tra le parti cessa. L'escalation, tuttavia, non può continuare in eterno e in un modo o nell'altro la crisi non potrà fare altro che

sfociare in una soluzione.

La fase di *soluzione* comprende innumerevoli prospettive: una parte potrebbe sconfiggere l'altra; una delle parti potrebbe arrendersi; si potrebbe concordare una negoziazione, con o senza il supporto di una terza parte, ecc. In ogni caso in questa fase il livello di tensione, di scontro e di violenza decresce sensibilmente e si configura la possibilità di una ricomposizione. Anche se la situazione si risolve con la fine di ogni scontro violento e con la normalizzazione delle relazioni tra le parti, si può facilmente tornare ad una situazione di pre-conflitto se la questione che scaturiva dai divergenti interessi delle parti non è stata risolta in maniera adeguata.

Delineare e riconoscere le diverse fasi è utile anche per cercare di trasformare il conflitto: identificando le varie dinamiche si può comprendere che le strategie e le tattiche degli attori differiscono e dipendono dalle diverse fasi.

Quando il conflitto è ad un basso livello di intensità, infatti, prevale la dimensione della contraddizione di fondo: le parti sono convinte che è possibile trovare una soluzione negoziata con l'accordo di tutti; a causa della crescente frustrazione, una o più parti saranno tentate di adottare la tattica del fatto compiuto. In un momento intermedio dell'escalation, le parti hanno perso la fiducia nella possibilità del dialogo e rafforzano la percezione del carattere negativo dell'altro, della necessità di una contrapposizione, fino ad arrivare ad adottare la strategia della minaccia e dell'ultimatum; a livello più elevato di escalation sono i comportamenti delle parti ad essere in primo piano, ed in particolare l'uso della coercizione e della violenza¹.

Un grande problema dell'escalation del conflitto è l'inconsapevolezza, che si sviluppa quando nessuna delle parti considera a pieno le conseguenze delle proprie azioni. Qualche volta questo è il risultato della percezione della crisi e della pressione sul tempo, che spinge le parti ad agire prima che abbiano considerato tutte le possibili alternative o abbiano compreso pienamente la situazione e le possibili conseguenze delle proprie azioni.

Identificare i segnali di un conflitto per tempo, quindi, aumenta le possibilità di una sua gestione pacifica. Azioni nonviolente sono possibili a tutti i livelli, ma quanto più avanzato sarà un conflitto, e quanta più violenza sarà in atto, tanto più difficile sarà mettere in campo azioni nonviolente senza perdite.

2. STILI CONFLITTUALI

Questione di fondamentale importanza per l'analisi del conflitto è riuscire a sviluppare la capacità di prendere consapevolezza del proprio atteggiamento all'interno dello stesso. Possiamo infatti definire gli stili conflittuali come le modalità con le quali affrontiamo i conflitti che ci riguardano. È questo il punto di partenza per ragionare sugli stili conflittuali, e per comprendere che oltre il proprio modo di agire, considerato spesso unico e imm modificabile, ci sono anche altre possibilità.

In questa seconda parte di laboratorio viene proposta una semplice attività pratica, utile come spunto per ragionare insieme sul proprio stile conflittuale, per poi indagare le altre alternative.

2a. IL GIOCO DELL'AUTOMOBILISTA

Per la realizzazione di questo gioco la classe dev'essere divisa in gruppi di tre persone, di cui una svolgerà il compito di "osservatore". Il primo passo consiste nello spiegare ai gruppi l'immaginaria situazione di partenza e il conseguente quesito: "due macchine in procinto di parcheggiare individuano lo stesso ed unico parcheggio. Cosa fate a questo

1 v. Arielli /Scotto 2003, p. 68 ss.

punto?” Lasciare alle coppie 5 minuti di tempo per decidere chi parcheggia nel posto individuato. L'osservatore nel frattempo prende nota di come avviene la discussione. È importante che per il momento non venga spiegato nulla a proposito degli stili conflittuali, in modo che possano emergere autonomamente nel corso dell'attività.



FIGURA 3: un momento del gioco

2b. COMMENTO PARTECIPATO E COSTRUZIONE DEL GRAFICO SUGLI STILI CONFLITTUALI

In questa fase gli osservatori devono spiegare ai partecipanti cosa è successo durante il gioco: se una parte ha prevalso sull'altra, che soluzioni si sono trovate, gli stati d'animo emersi e percepiti, ecc. A questo punto si devono mettere a fuoco gli stili conflittuali evidenziati: il modo visivamente più efficace è illustrarli attraverso un grafico, riproducibile anche per terra attraverso uno scotch spesso, all'interno del quale ogni partecipante si può posizionare.

Una possibile classificazione degli stili conflittuali è la seguente:

- *fuga*: sfuggire ai conflitti, non affrontare i problemi;
- *adeguamento*: accontentare gli altri rinunciando a perseguire i propri obiettivi;
- *compromesso*: rinunciare reciprocamente a parte dei propri obiettivi, accontentandosi di una "via di mezzo";
- *competizione*: imporsi con la forza, la persuasione, l'inganno, la minaccia, la violenza;
- *cooperazione*: cercare un esito positivo per sé e per la controparte.

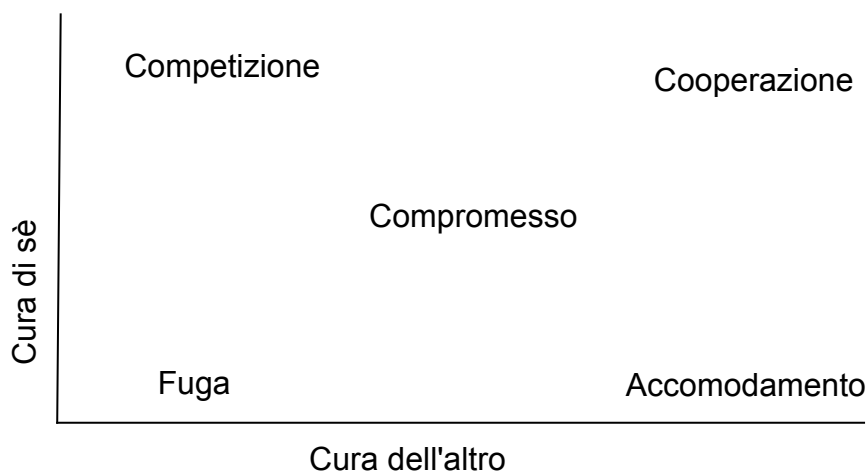


FIGURA 4: lo schema degli stili conflittuali

Naturalmente gli stili conflittuali non vanno presi in maniera rigida. Sono infatti possibili caratteri intermedi, così come stili differenti di approccio in base alla situazione contingente ed agli attori di volta in volta coinvolti.



FIGURA 5: un esempio di cartellone, in cui agli stili conflittuali è stato associato un animale

In base al tempo a disposizione, è possibile ed auspicabile riprendere ed analizzare quanto accaduto nei gruppi al fine di analizzare i comportamenti per trovare possibili alternative, o per far emergere altre situazioni conflittuali o punti di vista non ancora affiorati.

3. ELEMENTI DEL CONFLITTO

3a. LE FONTI DEL CONFLITTO

Il conflitto può essere rappresentato come un iceberg. La punta, che costituisce normalmente il 10% della sua massa, rappresenta la parte visibile e corrisponde, nel nostro contesto, alle pretese delle parti, alla parte apparente del conflitto, a quello che le parti dicono di volere. La parte sommersa dell'iceberg corrisponde, invece, agli interessi sottesi delle parti e quindi non a ciò che la parte dice, esterna, ma al motivo per cui lo dice. In sostanza, quindi, la parte che emerge dell'iceberg rappresenta la posizione delle parti (che si concretizza in richieste e prese di posizione). La parte sommersa dell'iceberg raffigura invece gli interessi effettivi delle parti (bisogni non soddisfatti, paure, valori, identità, emozioni, ecc).

Per ogni interesse possono esserci più soluzioni e, parallelamente, per ogni posizione espressa vi possono essere più interessi in comune che non quelli in contrasto.

Questa consapevolezza allarga notevolmente il campo di comprensione e di azione di un conflitto.



FIGURA 6: L'iceberg del conflitto

Per rendere più chiaro questo concetto è molto efficace l'esempio utilizzato dalla scuola di negoziazione dell'Harvard Law School dell'Università di Harvard, Massachusetts:

“Due sorelle litigavano per un’arancia. Una di loro riteneva di averne più diritto in quanto

l'aveva chiesta per prima, invece l'altra argomentava che il diritto spettava a lei essendo la più piccola d'età. La madre, nel tentare una soluzione imparziale, offrì di tagliare il frutto a metà: le bambine rifiutarono fermamente la soluzione proposta e continuarono a litigare. La nonna, che osservava attenta la scena, decise di chiedere ad ognuna delle bimbe perché voleva l'arancia. La più piccola rispose che aveva sete e voleva fare una spremuta e l'altra, dovendo andare al compleanno dell'amica nel pomeriggio, che le occorreva la scorza da utilizzare come ingrediente per preparare una torta. Così la nonna spremette la polpa dell'intera arancia e la offrì ad una delle nipoti, grattugiò la scorza dell'intera arancia e la offrì all'altra".

Sono numerosi gli spunti di riflessione che offre questa storia, e il suo esito ci introduce ai principi base della gestione nonviolenta del conflitto.

Le posizioni di entrambe le sorelle coincidono: entrambe vogliono l'arancia. Apparentemente le posizioni sono reciprocamente escludenti, poiché il soddisfacimento dell'una corrisponde esattamente all'insoddisfazione dell'altra. Proprio come il "gioco a somma zero" definito dagli studiosi nella "teoria dei Giochi", quello che viene guadagnato da una parte viene perduto dall'altra e pertanto la competizione ed il grado di conflittualità viene ad accrescersi in un *escalation* del conflitto. Si può evincere, quindi, che soffermarsi alla singola posizione non offre alcuna opzione di accordo se non quella esclusivamente legata alla loro divisione, che tuttavia rappresenta una semplice transazione (il compromesso visto negli stili conflittuali); lavorare sugli interessi, invece, offre la possibilità che questi siano combinati, ampliandone così i contenuti e le opzioni, in modo da soddisfare i bisogni di tutte le parti in questione.

Per capire le reali motivazioni che muovono gli attori in gioco, e poter di conseguenza agire costruttivamente per la prevenzione del conflitto o per una sua risoluzione nonviolenta, può essere utile costruire la "mappa del conflitto", strumento adatto ad analizzare tanto i conflitti interpersonali quanto quelli a livello macro. Gli elementi da considerare a tal proposito sono:

- *gli interessi*: ciò che ognuna delle due parti vuole;
- *i valori*: come la realtà dovrebbe essere secondo gli uni e gli altri, i diritti e i principi in cui credono;
- *le emozioni*: che cosa sente ognuna delle due parti;
- *le identità*: come si definiscono le due parti.

Può essere utile schematizzare le due prospettive in una tabella, di cui riportiamo un esempio:

Prospettiva di X		
	Noi	Loro
Interessi	<i>"Noi Vogliamo"</i>	<i>"Loro vogliono"</i>
Valori	<i>"Noi crediamo"</i>	<i>"Loro credono"</i>
Emozioni	<i>"Noi ci sentiamo"</i>	<i>"Loro si sentono"</i>
Identità	<i>"Noi siamo"</i>	<i>"Loro sono"</i>

Prospettiva di Y		
	Noi	Loro
Interessi	"Noi Vogliamo"	"Loro vogliono"
Valori	"Noi crediamo"	"Loro credono"
Emozioni	"Noi ci sentiamo"	"Loro si sentono"
Identità	"Noi siamo"	"Loro sono"

FIGURA 7: La mappa del conflitto¹

Spesso un conflitto degenera proprio perché il ragionamento si ferma alle posizioni e agli interessi delle parti in questione, che appaiono opposti e/o inconciliabili. Indagare la parte sommersa dell'iceberg, e dunque i valori, le emozioni e le identità, permette di allargare la visuale del conflitto, e di ampliare la possibilità di trovare punti di contatto, e dunque di risoluzione dello stesso.

3b. PERCEZIONI E PUNTI DI VISTA

Per approcciarsi criticamente e costruttivamente ad un conflitto è utile imparare a riconoscere le componenti fondanti e usarle per comprendere in modo più completo le diverse percezioni (diverse e/o opposte) di ogni gruppo presente all'interno di un conflitto. Infatti, ciascun gruppo legge la realtà in base alle informazioni di cui dispone, che sono sempre parziali e a volte inesatte: di conseguenza ogni gruppo sviluppa una propria percezione della realtà.

Per chiarire e sperimentare questo punto potrebbe essere utile la lettura di una storia indiana:

"Un re in un tempo molto antico mandò a chiamare tutti coloro che erano nati ciechi. Dopo che questi si furono raccolti in una piazza, mandò a chiamare il proprietario di un elefante a cui fece portare in piazza l'animale. Poi rivolgendosi ai ciechi disse: "Ebbene, davanti a voi c'è un elefante: toccatelo, cercate di comprendere di che cosa si tratta. Colui che darà la risposta esatta riceverà in premio 100 monete d'oro".

I ciechi si affollarono intorno all'animale e cominciarono a toccarlo con attenzione, soffermandosi sulle sensazioni che ricevevano. Un cieco stava lisciando da cima a fondo una zampa, la pelle dura e rugosa gli sembrava pietra e la forma era di un lungo e grosso cilindro. "L'elefante è una colonna!" esclamò soddisfatto.

"No, è una tromba!" disse il cieco che aveva toccato solo la proboscide.

"Niente affatto, è una corda!" esclamò il cieco che aveva toccato la coda.

"Ma no, è un grosso ventaglio" ribattè chi aveva toccato l'orecchio.

"Vi sbagliate tutti: è un grosso pallone gonfiato!" urlò il cieco che aveva toccato la pancia.

¹ Tabella ripresa da: Consensus Building Institute, *Costruire una pace*, Bruno Mondadori, Milano, 2007

Tra loro c'era il più grande scompiglio e disaccordo perché ciascuno, pur toccando soltanto una parte, credeva di conoscere l'intero elefante.

Il re dunque si rivolse ai suoi ministri: "Chi non si sforza di avere della realtà una visione più ampia possibile, ma si accontenta degli aspetti separati e parziali senza metterli in relazione tra loro, si comporta come questi ciechi. Egli potrà conoscere a fondo tutte le righe della zampa dell'elefante, ma non vedrà mai l'animale intero, anzi, non saprà mai che esiste un siffatto animale".

Un altro esercizio, questa volta visivo, che può aiutare a sperimentare i diversi punti di vista, è l'osservazione di alcune immagini, che possono rappresentare due diversi soggetti o situazioni. Riportiamo di seguito due esempi, e altri sono disponibili nell'allegato 2.



FIGURA 8: anziana signora o giovane donna?

FIGURA 9: vaso o visi?

Attraverso questi esercizi si sperimenta la parzialità del proprio punto di vista. Per comprendere una situazione è necessario ascoltare i vari punti di vista. Non per forza un'opinione è "giusta" o "sbagliata": la realtà, infatti, è la somma delle diverse interpretazioni.

Tra le sette regole dell'arte di ascoltare, Marianella Sclavi annovera anche la capacità di cambiare punto di vista:

"Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista, per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista."

3c. IL GIOCO DEI NOVE PUNTI

Un esercizio utile da proporre al gruppo per aiutare ad uscire dagli schemi mentali è il "gioco dei nove punti", conosciuto anche come il "quadrato di Maier". Lo scopo è piuttosto

semplice da spiegare: disegnare nove punti come rappresentati nella figura 10, e unirli con 4 tratti di penna lineari e non curvi, senza sollevare mai la penna dal foglio e passando una sola volta dai singoli punti.

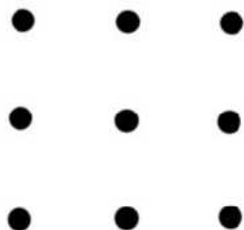


FIGURA 10: Il gioco dei 9 punti

E' importante non scoraggiare i partecipanti, ma al contrario invitarli a fare più tentativi. Dopo qualche minuto possiamo chiedere se qualcuno è riuscito a risolvere l'esercizio, e ragionare insieme agli altri sul perchè non è facile trovare la soluzione. Potremmo domandare loro cosa vedono sul foglio, in modo da dargli alcune chiavi che possano aiutarli a trovare la giusta direzione. O anche far notare cosa hanno in comune i tentativi finora disegnati.

Alla fine, la soluzione sarà la seguente:

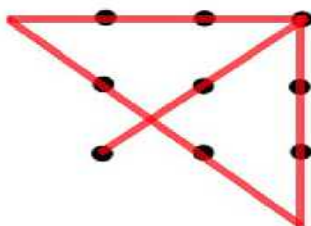


FIGURA 11: La soluzione dell'esercizio

Questo esercizio è utile per ravvivare la conduzione del laboratorio esercitando la propria capacità di uscire dai propri schemi mentali. La maggior parte delle persone che si cimentano in questo gioco, infatti, tendono a pensare che sia impossibile. Questo perché vede rappresentato nei punti un quadrato, e dunque non esce da quello spazio. Si tratta di quella che viene chiamata "autolimitazione".

La chiave per portare a termine la consegna è invece proprio quella di "uscire" dalla rigidità dei propri schemi mentali, sperimentando nuove alternative.

Sta dunque in questo il parallelismo con il percorso presentato: la nonviolenza chiede creatività e apertura. Ci sono più strade di quelle che pensiamo.

4. LA GESTIONE NONVIOLENTA DEI CONFLITTI

Nel corso di questo primo laboratorio abbiamo imparato a considerare il conflitto come una condizione esistenziale dell'uomo. Come l'ideogramma cinese per la parola "crisi", esso può esprimere il concetto di "rischio" o di "opportunità" in base a come viene gestito, o interpretato. La prima condizione, dunque, per affrontare il conflitto è superare i preconcetti e iniziare a non temerlo.

Riprendendo il triangolo di Galtung precedentemente illustrato, sono tre i punti su cui

lavorare:

- A. Atteggiamento: dal rancore all'empatia
- B. Comportamenti: dalla violenza al dialogo
- C. Contraddizione: dall'incompatibilità di scopi alla creatività delle soluzioni condivise

Sono numerose e certamente non immediate le modalità per raggiungere questi obiettivi. L'approccio e gli esercizi presentati sono tutti volti a sviluppare una gestione del conflitto nonviolenta e costruttiva. Di seguito aggiungiamo e specifichiamo alcuni principi di base, rimandando poi alla bibliografia per ulteriori approfondimenti.

4a. SEPARARE LE PERSONE DAL PROBLEMA

Spesso in un conflitto si identifica il problema con la persona stessa. Occorre invece distinguere le due componenti fondamentali del conflitto stesso: la componente soggettiva del rapporto interpersonale e la componente oggettiva del problema da risolvere.

4b. CONCENTRARSI SUGLI INTERESSI E NON SULLE POSIZIONI

Il problema fondamentale in un negoziato non sta nell'esistenza di posizioni contrapposte, ma nel conflitto tra bisogni, desideri, preoccupazioni e paure di ciascuna parte. È necessario dunque individuare il problema e verificare, attraverso delle domande, quali sono i veri interessi delle parti.

4c. GENERARE PIÙ POSSIBILITÀ DI SOLUZIONE PRIMA DI DECIDERE COSA FARE

In questo può essere d'aiuto il metodo del brainstorming utilizzato all'inizio del percorso: questo, infatti, permette di separare l'atto di inventare opzioni da quello di giudicarle e consente di creare più opzioni possibili piuttosto che mirare subito alla soluzione.

4d. ASCOLTO ATTIVO

L'ascolto attivo si basa sull'empatia e sull'accettazione. Esso si fonda sulla creazione di un rapporto positivo, caratterizzato da un clima in cui una persona possa sentirsi compresa e non giudicata.

L'ascolto attivo permette di apprendere informazioni non evidenti e segnali deboli, come potrebbero essere quelli generalmente emessi. Ci si mette in condizione di "ascolto efficace" provando a mettersi "nei panni dell'altro", cercando di entrare nel punto di vista del nostro interlocutore e comunque condividendo, per quello che è umanamente possibile, le sensazioni che esso manifesta².

Per diventare "attivo", l'ascolto deve essere aperto e disponibile non solo verso l'altro e quello che dice, ma anche verso se stessi, per ascoltare le proprie reazioni, per essere consapevoli dei limiti del proprio punto di vista e per accettare il non sapere e la difficoltà di non capire.

I principali elementi che caratterizzano una buona attività di ascolto sono:

- ≡ sospendere i giudizi di valore e l'urgenza classificatoria, cercando di non definire a priori il proprio interlocutore o quanto egli dice in "categorie" di senso note e già codificate;
- ≡ osservare ed ascoltare, raccogliendo tutte le informazioni necessarie sulla situazione contingente, ricordando che il silenzio aiuta a capire e che il vero ascolto è sempre nuovo e non è mai definito in anticipo, in quanto rinuncia ad un sapere già acquisito;
- ≡ mettersi nei panni dell'altro, dimostrare empatia, cercando di assumere il punto di vista del proprio interlocutore e condividendo, per quanto umanamente possibile, le sensazioni che manifesta;
- ≡ verificare la comprensione, sia a livello dei contenuti che della relazione, riservandosi, dunque, la possibilità di fare domande aperte per agevolare

² Si vedano le "sette regole dell'arte di ascoltare" di Marianella Sclavi riprodotte nell'allegato 3

- l'esposizione altrui e migliorare la propria comprensione;
- ≡ curare la logistica, facendo attenzione al contesto fisico-spaziale dell'ambiente in cui si svolge la comunicazione per agevolare l'interlocutore e farlo sentire il più possibile a proprio agio.

4e. COMUNICAZIONE NONVIOLENTA

La comunicazione è un canale fondamentale attraverso il quale agire nella gestione di un conflitto. Lo scopo della comunicazione nonviolenta non è quello di cambiare le persone e il loro comportamento per riuscire a "fare le cose a modo nostro"; è, invece, quello di creare relazioni basate sull'onestà e sull'empatia, che successivamente soddisferanno i bisogni di tutti; creare un contesto, un clima in cui i conflitti, anche pesanti, possano essere affrontati con serenità.

Secondo Marshall Rosenberg, psicologo clinico considerato un guru della comunicazione nonviolenta, per essere ascoltati occorre prima di tutto imparare a riconoscere ed esprimere i propri bisogni, in quanto le valutazioni che noi diamo dell'altro sono proprio l'espressione dei nostri bisogni insoddisfatti.

Secondo questo autore le quattro componenti fondamentali della CNV sono:

1. L'OSSERVAZIONE, che dev'essere priva di valutazione. In caso contrario, gli altri saranno propensi a udire una critica o a opporre resistenza a quello che diciamo. E se l'interlocutore percepisce una critica, investirà la propria energia nell'autodifesa e nel contrattacco. Sospendere il giudizio e praticare l'ascolto attivo permette invece di creare un ambiente favorevole e paritario.
2. La seconda componente, CHE COSA SENTIAMO, ci permette di individuare e di esprimere i nostri sentimenti. Si tratta di sviluppare un vocabolario che ci permetta di descrivere le nostre emozioni con chiarezza e specificità. Permettere a noi stessi di mostrarci più vulnerabili, esporci con fiducia all'altro, esprimendo i nostri sentimenti, può aiutarci a risolvere i nostri conflitti.
3. La terza componente, DI CHE COSA ABBIAMO BISOGNO, permette di riconoscere i bisogni che stanno dietro i nostri sentimenti. Ciò che gli altri dicono o fanno può essere lo stimolo, ma non la causa dei nostri sentimenti.
4. La quarta componente, COSA DESIDERIAMO, COSA RICHIEDIAMO, riguarda quello che vorremmo chiedere agli altri per arricchire le nostre vite. Evitiamo formulazioni vaghe, ambigue, astratte e usiamo un linguaggio di azione positivo, dichiarando quello che vogliamo anziché quello che non vogliamo. Quando parliamo, tanto più ci è chiaro che cosa vogliamo in cambio, tanto più è probabile che lo otterremo.

Dal momento che il messaggio che mandiamo non sempre coincide con quello che viene ricevuto, abbiamo bisogno di scoprire se il nostro messaggio è stato ricevuto in modo esatto chiedendo un riscontro, un "feedback". Abbiamo bisogno di avere chiara la natura della risposta che vogliamo ricevere. Le richieste sono recepite come pretese (coercizioni) quando chi ascolta crede che sarà incolpato o punito se non si conformerà ad esse.

Seguire questi quattro punti ed aiutare l'altro a fare altrettanto ci dà la possibilità di stabilire una corrente di comunicazione capace anche di trasformare un conflitto in dialogo.

5. DEBRIEFING E COMMENTI CONCLUSIVI

Il debriefing è la valutazione finale di un processo. Mentre con il gioco si impara facendo, con il debriefing si impara riflettendo su ciò che si è fatto. È una fase importante per far emergere riflessioni, stati d'animo, considerazioni su quanto appreso, nonché raccogliere dubbi e suggerimenti per i successivi laboratori. Inoltre, è l'occasione, ancora una volta, di indagare le proprie emozioni, fornendo stimoli per la propria e la reciproca comprensione.

Di estrema utilità è condurre anche quest'ultima fase in maniera interattiva e dinamica. Un semplice modo per indagare le proprie considerazioni sul laboratorio è quello di

predisporre all'interno del cerchio alcune immagini di condizioni metereologiche (sole, nuvole, nebbia, pioggia...), su cui ognuno può liberamente posizionarsi e nel quale chiaramente valgono anche le posizioni intermedie. Questo semplice esercizio aiuta a far emergere tanto gli aspetti positivi quanto quelli negativi, in un contesto gradevole e dinamico.



FIGURE 12 e 13: Momenti della valutazione finale