

Vittorio Amedeo Farinelli

vittoriofarinelli@tiscali.it

## PRIMA DI PARLARE, TACI

*Raccomandazione della Repubblica di Venezia ai propri diplomatici*

*Al Dosko, che mi ha indicato la retta via,  
A Marcello, che mi ha mostrato la strada dell'umanità,  
Al prof. Mounier, che mi ha predicato la logica.*



**Quest'opera è pubblicata con licenza CREATIVE COMMONS. L sua stampa e la sua diffusione sono pertanto totalmente LIBERE e GRATUITE.**

## RINGRAZIAMENTI

Alla Professoressa Paola Pagnini, co-ispiratrice, creatrice ed animatrice del Corso di Laurea Goriziano; agli amici e colleghi Luigi Vittorio Ferraris, Arnaldo de Mohr Sunnegg Morberg, Gianni Polizzi e Lodovico Masetti per i contributi, i suggerimenti e l'aiuto; agli studenti dai cui compiti ho tratto molte citazioni ed il titolo dello scritto; al giovane Friedrich Magnani per la sua preziosa e sfruttata segnalazione. A Caterina, per il suo spiritoso ed essenziale contributo, oltre che al **nostro** lavoro, alle “norme di comportamento” nonché per la bella bella vita che mi ha regalato.

## INDICE

<b>Quand'è che negoziamo?</b> .....	7
<b>La meta: un'intesa valida</b> .....	7
<b>Il negoziato basato sul merito: i quattro cardini</b> .....	8
<u>Le persone</u> .....	9
Comprensione .....	10
Emozioni .....	11
Comunicazione.....	12
Alcune norme generali sulle persone.....	13
<u>Gli interessi</u> .....	14
<u>Le opzioni</u> .....	15
MAAN .....	15
Brainstorming .....	16
Sistema circolare .....	18
Schema operativo .....	19
<u>I criteri</u> .....	21
<b>Il matrimonio? Un negoziato</b> .....	22
<b>Procedura del “Testo Unico”</b> .....	23
<b>Il negoziatore come “Problem Solver”</b> .....	25
Yesable Proposition .....	25
Danni di un “no senza se e senza ma”.....	26
Controposte costruttive .....	
Confidence building measures .....	27
<b>Errori negoziali ricorrenti</b> .....	28
<b>Principi validi in ogni circostanza</b> .....	29
<b>Quando la controparte:</b>	
è troppo forte: <b>MAAN</b> .....	31
non sta al gioco: <b>jujitsu</b> .....	31
gioca sporco: <b>l'arma del silenzio</b> .....	33
<b>Alcune metodologie scorrette</b> .....	35
<b>Saper riconoscere gli errori</b> .....	36
<b>Cibo e negoziato</b> .....	37
<b>Decidere – preparare – gestire – concludere una riunione o un negoziato</b>	
A) Decidere .....	39
B) Preparare .....	41
C) Gestire .....	44
Compiti del Presidente .....	44
L'incontro .....	47

D) Concludere .....	50
<b>Norme di condotta per ogni gruppo o delegazione .....</b>	<b>51</b>
<b>Quali istruzioni e quali poteri negoziali dare al negoziatore.....</b>	<b>52</b>
<b>Schema per le istruzioni ad un ambasciatore .....</b>	<b>55</b>
<b>La comunicazione:</b>	
<b>Corporea</b> .....	57
<b>Orale</b> .....	58
<b>Scritta</b> .....	60
Chi ben comincia .....	60
Catturare immediatamente l'attenzione del lettore .....	60
Parole e frasi inutili .....	61
Comprensione dello scritto .....	61
Obiettivo .....	63
Espressioni positive o negative .....	63
Anche l'occhio vuole la sua parte .....	63
Metodologia .....	64
Inizio e fine di una lettera .....	65
Linguaggio burocratico .....	67
Autocertificazione .....	67
Interlocutorie .....	67
Come scrivere il testo di una legge .....	67
<b>Decalogo di controllo</b> .....	69
<b>Tradotta</b> .....	70
<b>Parole e comportamenti che facilitano o che rendono più difficile l'intesa .....</b>	<b>71</b>
Come aumentare le probabilità di una risposta positiva .....	71
Le parole evocano immagini .....	71
Un identico concetto può evocare immagini diverse .....	72
Evitare l'avverbio "no" .....	72
Parole dotte .....	73
Traduzioni .....	73
Citazioni .....	73
Ricompense, punizioni, lodi e critiche .....	73
Puntualità .....	74
Esame di coscienza .....	74
Rispettare credenze, usi e costumi locali .....	75
Prima di avanzare una richiesta .....	75
Parole ed espressioni da evitare .....	76
Il colloquio per l'assunzione .....	77
Saper riconoscere gli errori .....	77
Quando non tutte le ciambelle riescono col buco .....	77
Porre fine ad una relazione .....	77
La siesta .....	78
Sviluppare il senso dell'opportunità .....	78
Immaginare di essere la controparte .....	78
Evitate di preparare una risposta quando ascoltate .....	78
Non prendete la controparte per i fondelli .....	78
<b>Saper cogliere le aperture ed avviare le "confidence building measures" .....</b>	<b>79</b>
<b>Metodologia del comando.....</b>	<b>80</b>

<b>Alcuni comportamenti negoziali nazionali</b>	
Giapponesi .....	85
Cinesi .....	86
Statunitensi e canadesi .....	86
Sauditi .....	88
Italiani .....	88
Francesi .....	90
Tedeschi .....	90
<b>Rapporti tra Stati e Diplomazia</b> .....	92
Rapporti diplomatici .....	93
La professione del diplomatico .....	93
Diplomazia e Politica .....	94
Promozioni e trasferimenti .....	95
Attività sociale .....	96
Riconoscimento di Stati – Minoranze etniche .....	97
Unione Europea .....	97
<b>Incontri politici al vertice come strumento negoziale</b> .....	98
<b>Rapporti con la stampa</b> .....	99
Il Portavoce .....	99
Soddisfare un giornalista .....	100
Conferenze stampa .....	101
Consorti .....	101
Il capo del Servizio Stampa .....	102
Smentire un articolo diffamatorio ? .....	102
<b>Dirottamento di aerei e presa d’ostaggi, terrorismo, rapimenti, scioperi</b>	
Dirottamento di aerei e presa d’ostaggi .....	103
Terrorismo.....	104
<b>Conportamenti in caso di rapimenti a fini terroristici</b> .....	105
- principi generali .....	105
- metodologia: <b>Unità di Crisi</b> .....	108
- spostamenti in zone pericolose .....	109
- spostamenti in auto .....	110
- retrovie .....	111
- trattare con i terroristi? .....	111
- negoziato di pace .....	112
<b>Rapimenti a scopo di lucro</b> .....	112
<b>Scioperi</b> .....	113

## Norme di comportamento

### Dalla parte del titolare

Formule di saluto .....	115
Presentazioni .....	115

Comportamento in servizio .....	115
Comportamento fuori dal lavoro .....	116
Abbigliamento .....	117
Attività sociale .....	118
Inviti a pranzo e cena .....	118
Cartoncini d'invito .....	119
A tavola .....	121
Brindisi .....	123
Posti a tavola (piazzamento) .....	124
Cocktails .....	124
Al ristorante .....	124
Al cinema e a teatro .....	125
Biglietti da visita .....	125
Bandiere ed inni nazionali .....	126
In automobile .....	126
Trasferimento della residenza all'estero .....	127
Scuole dei figli .....	127
Il funzionario diplomatico e quello internazionale in servizio all'estero .....	128
Quando si è invitati per fare da "tappabuchi" .....	129
Precedenze ed onorificenze .....	129
In caso di crisi .....	130
Visite di condoglianze .....	130
Riservatezza .....	130
<b><u>Dalla parte del coniuge</u></b>	
Assegnazione di una nuova sede .....	130
Partito il trasloco .....	131
Se non avete visitato prima la sede .....	131
La prima corvée .....	131
Il servizio .....	131
Nei pranzi è vietato .....	132
Siete invitati? .....	132
Inserire una lettera nella busta .....	132
Siete invitati a pernottare? .....	132
Invitate qualcuno a pernottare? .....	132
Quando per strada accompagnate una persona .....	132
Quando accompagnate a casa in auto una signora .....	132
In ascensore .....	132
Quando l'attività di rappresentanza è importante .....	133
Altri consigli pratici .....	133
<b>APPENDICE</b>	
<b>Schemi, aneddoti e proverbi .....</b>	<b>134</b>

## BIBLIOGRAFIA

**Testo base:** *“Getting to yes”* by Roger Fisher and William Ury <http://www.amazon.com.-orders@amazon.co>. *La traduzione italiana, intitolata “L’arte del Negoziato”, è edita da Longanesi. Quella francese, dal titolo “Comment réussir une négociation” è di Seuil.*

### PER APPROFONDIRE ALCUNI ARGOMENTI

- “ **How to negotiate worldwide**”, by Hendon & Hendon, Publishing Company Lt.
- “ **Pocket Negotiator**” by Gavin Kennedy, Pinguin Books Ltd, 27 Wrights Lane, London W85TZ
- “ **Everything is negotiable**”, by Gavin Kennedy, Arrow Business Books, 20 Vauxhall Bridge Rd. London SW125A
- “ **Parlare in Pubblico, o la Presentazione Persuasiva**”, Cesare Sansavini, ed Demetra.
- “ **Come Mollare un Uomo**”, K. Fillion ed E. Ladowsky, ed. Feltrinelli.
- “ **Negotiating Skills**”, by Tim Hindle, Dorling Kimdersley, Henrieta Str. London W2CE8PS
- “ **L’arte d’Ascoltare**”, di Plutarco, Oscar Mondadori
- “ **L’arte d’Insultare**”, di Arthur Schopenhauer, Adelphi
- “ **L’arte di Tacere**”, dell’abate Dinouart, Sellerio Editore, Palermo.
- “ **L’arte del Comando**” di Francesco Alberoni, ed. Rizzoli.
- “ **L’arte di negoziare in qualsiasi Paese del Mondo**” di Donald W. Hendon, ed. Franco Angeli.
- “ **L’Arte di ottenere ragione**” di A. Schopenhauer, ed Adelphi
- “ **L’arte dello scrivere efficace**” di Federico Nenzioli, ed. Franco Angeli.
- “ **L’arte di Persuadere**”, Massimo Piattelli Palmarini, ed. Arnoldo Mondadori
- “ **Elogio della Siesta**”, di Bruna Comby, ed. San Paolo.
- “ **La Négociation**” di Christophe Dupond, ed. Dalloz
- “ **Parlare in pubblico. La presentazione persuasiva**” di Cesare Sansavini ed. Demeytra
- “ **Come risolvere amichevolmente conflitti e controversie**” di Charles P. Lickson, ed Francoangeli
- “ **Dizionario degli Errori**” GED
- “ **Italiani pecore anarchiche**” di R. Gervaso, ed. Mondadori.
- “ **Una Nazione allo sbando**” di Elena Aga Rossi, ed. Adelfi
- “ **Cefalonia**” di Gian Enrico Rusconi, ed. Gli Struzzi.
- “ **Sociologie du couple**”, di Jean-Claude Kaufmann, ed. « Que sais-je ? ». 2003
- « **Les Diplomates – Negociier dans un monde chaotique** », Samy Cohen, collection Mutations
- « **Negoziare** » di Willem Mastenboek, ed. ISEDI
- “ **Concludere una Vendita**” di James W. Pickens, ed. Longanesi
- “ **Le nuove Tecniche di Comunicazione**” di Maurizio D’Ambra, ed. De Vecchi
- “ **Capire chi ci sta di fronte**” di Carlo Curina Cucchi e Maurizio Grassi, ed. De Vecchi
- “ **Come Negoziare con Successo**” di Pierre Casse, ed. Francoangeli
- “ **Instant Persuasion, how to change your words to change your life**” by Laurie Puhn.
- “ **Norme di Comportamento**” di Arnaldo de Mohr Sunnegg Morberg.
- “ **The Body Language Phrasebook**” di Nick Marshallsay, Collins & Brown, UK
- “ **Gli eletti di Dio- Lo spirito religioso dell’America**”, di Marco Nese, ed. Editori Riuniti.

## QUAND'E' CHE NEGOZIAMO ?

La nostra vita è un ininterrotto negoziato. Lo facciamo quando portiamo l'auto dal meccanico o discutiamo con gli amici per come e dove trascorrere la serata. Negoziamo allorché cerchiamo di conquistare il cuore del "bramato oggetto" e, poscia, gestendo la vita coniugale. Negozano i genitori quando fanno studiare i figli e questi allorché sperano di ottenere un'auto o i mezzi per una speciale vacanza. Negozia il predicatore quando vuole convincerci che conviene rinunciare ai piaceri terreni onde ottenere quelli dell'oltre tomba. Negozia con se stesso l'insonne che si domanda cosa fare per addormentarsi. Negozia chi prepara uno sciopero, un atto terroristico, una rappresaglia o la guerra.

Non sempre si conseguono i risultati sperati. Spesso le nostre vittorie si potevano ottenere più rapidamente e a un costo inferiore. **E' una questione di metodologia.**

Chi è portato alla pittura o alla scultura trae comunque vantaggio dalla frequentazione di un'accademia e dall'utilizzo di scalpelli e pennelli idonei. **Parimenti chi è portato al negoziato può affinare il suo talento.**

I meno abili possono imparare ad evitare errori che non sempre saltano agli occhi. Uno dei più comuni è quello di ritenere che il guadagno di una parte corrisponde ad una perdita dell'altra: più risparmio sull'affitto, meno guadagna il proprietario.

Quando si parte dal concetto "I win, you lose", si corre il rischio di essere entrambi perdenti, in altre parole: **lose-lose**. Se riflettete un po' vi accorgete che, alla lunga, **è quanto accade nella maggioranza dei casi e che le soddisfazioni per una vittoria sono spesso effimere**. Pensate non solo a Pirro, ma anche a Versailles.

**Il nostro obiettivo deve essere il "win-win"**. Non è sempre a portata di mano. Tuttavia le possibilità di riuscirci sono superiori a quelle che appaiono a prima vista. Chi cerca, trova. **Bisogna però sapere sapere, o voler cercare.**

Gli esseri umani si dividono istintivamente in negoziatori "morbidi" e in negoziatori "duri". Entrambe le metodologie presentano vantaggi e svantaggi. Esiste una terza via più pagante. Si tratta del **negoziato basato sul merito**. Il nocciolo consiste nella ricerca degli interessi. Spesso sono latenti. E' importante avere coscienza dei nostri, ma anche e soprattutto far realizzare alla controparte quelli che sono i suoi. Tutto questo senza ricorrere a minacce o violenze dato che queste generano solo minacce e violenze ancor più forti. La strada dell'inferno è pavimentata di tali propositi: basta guardarsi attorno.

Ecco cosa fare:

### LA META: UNA INTESA "VALIDA"

La validità di un'intesa dipende dal grado di raggiungimento dei seguenti quattro obiettivi:

- conciliazione degli interessi contrastanti,
- soddisfazione dei legittimi interessi delle parti,
- considerazione per gli interessi e per gli umori della collettività',
- massima durata.

**Un accordo può dirsi valido quando riesce a conciliare gli interessi delle parti migliorando al tempo stesso le loro relazioni.** Obiettivo di un negoziato non è soltanto quello di raggiungere un accordo, ma anche quello di migliorare i rapporti con la controparte, di produrre una impressione positiva sui terzi e di realizzare assetti duraturi. **E' importante volere, in aggiunta all'intesa, le conseguenze di questa.**

## **IL NEGOZIATO BASATO SUL MERITO**

Quando connotiamo un evento come “perdita o guadagno” – **“win-lose”** - tale concetto influisce negativamente sul successo di una nostra trattativa. Il nostro sarà un negoziato di “posizione”.

Obiettivo di un negoziato non è soltanto quello di raggiungere un’intesa, ma anche quello di **migliorare i rapporti e di raggiungere assetti duraturi**.

Se desideriamo sposare una persona, dobbiamo altresì cercare di evitare che, terminata la luna di miele, inizi a pensare al divorzio. Un negoziante ha interesse non solo a vendere quanto ha in magazzino, ma a far sì che il compratore diventi un cliente. Uno stato ha interesse non solo ad ottenere vantaggi, ma ad evitare desideri di rivalsa.

**Un buon negoziatore sa che o si vince entrambi, o si perde entrambi.** La meta deve essere un **“win-win”**. Per rendere possibile il raggiungimento di un siffatto obiettivo **occorre “spersonalizzare”** la trattativa. *“La trattativa di posizione ostacola il negoziato perché identifica l’“io” con la posizione che si è presa. (Samantha Bobbo).*

E’ questo l’obiettivo del negoziato sul merito teorizzato dai professori Fisher ed Ury dell’Harvard Negotiation Project.

### Quattro i cardini di tale metodologia:

- **le persone:** separare le persone dal problema;
- **gli interessi:** concentrare l’attenzione sugli interessi, non sulle difficoltà o sulle posizioni; si ha un negoziato sulle posizioni alorché una, o entrambe le parti accusano l’altra di essere fonte del problema;
- **le opzioni:** prima di decidere sul da fare, cercare una serie di possibili opzioni;
- **i criteri:** proporsi risultati basati su una logica standard ed obiettiva.

## Le persone

*Il pregiudizio è una delle prime forme della conoscenza umana*

La prima cosa da fare allorché si prende in considerazione l'opportunità di un negoziato è quella di **separare le persone dal problema**. Quindi evitare il negoziato sulle posizioni: **accusare l'altra parte di essere la causa del problema significa addossarle l'onere di risolverlo; dobbiamo essere onesti con noi stessi: vogliamo un negoziato o una resa?** Un esempio tipico: il conflitto arabo-israeliano.

**Non è facile, ma è essenziale.**

I risentimenti verso una situazione possono portare ad un risentimento verso l'interlocutore che associamo a siffatta problematica. Da qui l'errore di considerare il problema e la persona come una cosa sola.

**Separare le persone dal problema significa:**

- vedere il problema con la mente, la storia, le credenze, i pregiudizi e la logica
- altrui.
- riconoscere i problemi altrui,
- riconoscere i propri problemi,
- sapere gestire entrambi.

Separare le persone dal problema significa anche voler trattare con chi ha un potere negoziale, prescindendo dalle nostre simpatie o antipatie anche se giustificate.

Significa altresì scegliere come nostro negoziatore una persona gradita alla controparte

Tre i punti base per riuscirci:

- **1. comprensione,**
- **2. emozioni,**
- **3. comunicazione.**

## 1) La comprensione:

*“Chi conosce solo la sua visione del problema, conosce ben poco” (Stuart Mill).*

Mettersi nei panni della controparte è uno dei metodi più efficaci onde capire come funziona la sua mente e - quindi - quali argomentazioni utilizzare per convincerlo.

### a) **Problema:**

Capita di avere a che fare con persone che agiscono in modo che non ci piace: o fanno cose che noi vorremmo non facessero, oppure non fanno quello che vorremmo

### b) **Diagnosi:**

- *Ci paiono insensibili alle nostre argomentazioni:* ci riteniamo ragionevoli mentre gli altri ci paiono irrazionali. Lo dimostra il fatto che non fanno quello che chiediamo loro.
- *Non capiamo il loro punto di vista:* guardiamo al problema con i nostri occhi, non con i loro. Non cerchiamo veramente di capire i motivi che li inducono a dirci di no. Se facciamo uno sforzo del genere, lo facciamo senza simpatia nei loro confronti..
- *Quando loro dicono “no”, noi carichiamo la dose:* quando le persone non fanno quello che vorremmo, aumentiamo le nostre pressioni. Ciò fa sì che reagiscono con ancora più forti pressioni. In altre parole la nostra “escalation” provoca la loro. Vedi esempio Arafat-Sharon.
- *Presentiamo loro problemi, non risposte:* spesso facciamo domande alle quali non è facile per loro rispondere con un semplice “sì” o con un “no”. Invece di offrire loro una via d’uscita, creiamo così ulteriori problemi.

### c) **Approccio:**

- *Cercare di vedere come loro vedono la scelta che si presenta loro:* per influenzarli occorre capire come loro ragionano. Dobbiamo vedere il problema come loro lo vedono, non come noi vorremmo lo vedessero.
- *Se il loro “no” risulterà comprensibile, modificare le loro opzioni:* se riusciamo a capire i motivi per i quali il loro modo di ragionare li induce a dire di no, possiamo cercare di modificare quello che loro vedono. Anche se a volte una accresciuta pressione può farli cambiare parere, il più delle volte li induce a puntare i piedi. Nel presentare loro una diversa scelta occorre tuttavia immaginare come loro la vedranno: ci sarà una buona probabilità che venga accettata solo se verrà incontro ai loro punti di vista.
- *Studiare la storia della controparte, del vostro interlocutore, i precedenti ecc.* Mai come in questa occasione conoscenza è sinonimo di potere.

### d) **Suggerimenti generali:**

*“Meno si condividono le idee di una persona, più si ha interesse ad ascoltarne le parole e a leggerne gli scritti” (Ousman Guindo).*

- tenere ben presente che anche la controparte è un essere umano ed ha un proprio **“ego”** (*tout flatteur vit au depends de celui qui l’écoute*);

- **chiedersi** se la controparte interpreta quello che diciamo come noi lo intendiamo;
- ricordarsi che voler **“guadagnare punti”** sulla controparte è **controproducente**;
- usare espressioni gradevoli **evitando con cura** quelle che evocano immagini negative;
- comprendere la controparte e **non** dedurre le intenzioni degli altri dalle nostre;
- discutere con la controparte **senza criticarne** le motivazioni;
- **sorprendere** la controparte con messaggi amichevoli, specie se inaspettati
- **coinvolgere** la controparte nel processo decisionale;
- **salvare la faccia** alla controparte.

*Non basta osservare la controparte come si guarda uno scarabeo al microscopio: occorre anche comprendere come uno scarabeo si sente (Andrea Bianca Puia).*

Può essere utile **controllare se la controparte identifichi noi col problema**. Ciò che una persona pensa è uno dei punti da affrontare.

Fate attenzione alle differenze di credo o di costumi, ma evitate di applicare gli stereotipi agli individui. Attenzione anche al linguaggio: dire *“qui pro quo”* negli USA significa *“do ut des”*.

Adattate il nostro passo a quello dell’interlocutore, non al nostro: è l’interlocutore che dovete convincere, non il vostro pubblico. Considerate dove siete, con chi avete a che fare, l’ esperienza passata, la storia.

Anche le credenze religiose possono essere modificate, influenzate, utilizzate: è necessario conoscerle bene, o avere un collaboratore esperto in materia.

## **2) Le Emozioni** nostre e della controparte

*“Talvolta i conflitti non stanno nella realtà oggettiva, ma nella percezione che noi abbiamo della realtà” (Paolo Locci).*

- riconoscere i fattori emotivi, tanto i nostri quanto i loro;
- chiedersi cosa li provoca;
- parlare delle “nostre” emozioni, dei “nostri” pregiudizi;
- chiedere alla controparte di raccontare le sue emozioni, i suoi pregiudizi;
- non interrompere;
- non scattare;
- ricordarsi che una richiesta di scuse è un grosso investimento; senza esagerare, ma anche senza aggiungere subito attenuanti.

*“E’ necessario gestire e pianificare ciò che per definizione non può essere gestito e pianificato, in altre parole le emozioni” (Giovanni Corder).*

Si negozia tra esseri umani. Il fattore umano può essere d’aiuto, ma anche complicare la trattativa. Occorre farvi molta attenzione, dar prova di tatto e sensibilità napoletani, non dimenticando di ripetersi: *“boccuccia mia statti zitta”*. *“Le persone sono impastate di emozioni” (Chiara Borsatto).*

### **3)La comunicazione**

*“Esistono sempre almeno due modi per esprimere lo stesso concetto” (Lorenza Raspanti).*

- più la comunicazione è buona, più grandi le speranze di successo. E viceversa;
- parlare per essere compresi;
- scrivere per essere compresi;
- cercare di esprimere lo stesso concetto usando parole **positive** (sono **per** l'energia eolica...) anziché quelle **negative** (sono **contro** l'energia a carbone ..)
- domandarsi se quello che diremo è diretto ad impressionare l'uditorio o la controparte;
- spesso non ascoltiamo e lo facciamo capire: *“gli dei ci hanno dotato di una sola bocca, ma di ben due orecchie” (Plutarco);*
- spesso non siamo ascoltati: chiediamoci se è colpa nostra. A chi, uscendo da un teatro, gli chiese un parere sulla storia, Plutarco rispose: *“non sono riuscito ad ascoltarla dato che ero subissato dalle parole”;*
- parole identiche assumono un diverso significato quanto sono ascoltate da estranei, o sono messe per iscritto, o sono tradotte;
- non preparare la risposta mentre la controparte ci parla;
- ricordarsi che due persone si mettono più facilmente d'accordo di quattro;
- **evitare l'errore di pensare che il nostro comportamento fuori del negoziato non sia rilevante;**
- non credere che siano gli altri a dover dare il buon esempio; non pretendere che siano gli altri a darlo per primi;
- menzionare punti personali di contatto: famiglia, origine, professione, scuola ecc.
- sviluppare i rapporti personali prima di iniziare una trattativa: ecco il vantaggio di una diplomazia “residenziale”.

**La comunicazione può essere corporea, scritta, orale e tradotta**

## ALCUNE NORME GENERALI RELATIVE ALLE PERSONE

### Essere *morbidi* con le persone e *duri* col problema

Questa norma negoziale significa che:

- **conviene** sempre negoziare,
- **è necessario** saper cogliere al volo ogni sia pure piccola apertura,
- **è produttivo** saper salvare la faccia alla controparte,
- **porre una pregiudiziale significa non voler negoziare.**

**Non** significa però che convenga cedere sulla sostanza, anzi **vale il contrario**. (sul problema della convenienza o meno di negoziare con i terroristi vedere il relativo capitolo).

Essere “morbidi” con le persona comporta studiare gesti, parole, comportamenti che possono risultare graditi alla controparte, oppure che possano indisporla. **Farne un elenco.**

### Cosa fare quando il problema sta proprio nelle persone?

Separare le persone dal problema non significa disinteressarsi dei problemi personali. Cercate quindi di costruire un rapporto che funzioni indipendentemente dal grado di accordo. Quanto più si è in disaccordo con qualcuno, è tanto più importante sapersi muovere nei suoi riguardi. Non si tratta di fare concessioni sul merito o di sperare di ottenere concessioni materiali ricorrendo a minacce: *in un manicomio non occorrono medici psicopatici*. **Ripetetevi che il nemico è il problema, non la persona. Cercate di trattare razionalmente l'apparente irrazionalità.**

Se, nonostante tutto, i problemi personali sbarrano ancora la strada:

- negoziate sul loro merito;
- esprimete le vostre preoccupazioni per il comportamento della controparte;
- **domandatevi: gli altri agiscono in modo irrazionale, oppure vedono la questione in modo diverso?**
- cercate di scoprire una associazione traumatica risalente al passato: una volta portata alla luce, potrà forse essere eliminata dalle stesse persone coinvolte.

**Occorre astenersi in modo rigoroso da rimproveri, dall'indicare colpe e dal ricorrere ad aut-aut.**

**Bisogna comprendere le cause psicologiche del problema e studiare cosa si possa fare per sormontarle.**

## Gli interessi

Chiedete a due persone perché discutono, nove volte su dieci vi esporranno le loro ragioni ed i torti della controparte, non quello che vogliono ottenere.

**La realtà è spesso oscurata dall'emotività.** Occorre cercare di individuare quelli che sono i veri interessi. **Vostri e della controparte.** Spesso non sono evidenti. Lo stesso dicasi delle preoccupazioni.. Una posizione difesa con rigidità cela talvolta una molteplicità d'interessi.

Incominciate chiedendovi **cosa** volete ottenere, **non il perché della controversia.** Domandatevi se gli interessi della controparte possono essere diversi dai vostri tenendo presente che le esigenze umane basilari sono varie:

*sicurezza,  
benessere economico,  
soddisfazioni morali,  
avere uno scopo nella vita,  
riconoscimenti,  
controllo del proprio destino,  
memoria da parte dei posteri,  
rivalutazione degli antenati,  
scuse per passate ingiustizie  
senso d'appartenenza (famiglia, clan, classe, nazione).*

### GLI INTERESSI POSSONO RIGUARDARE

<b>Forma</b>	<b>o</b>	<b>Sostanza</b>
<i>progresso</i>		<i>tradizioni</i>
<i>risultati specifici</i>		<i>risultati generali</i>
<i>futuro prossimo</i>		<i>futuro lontano</i>
<i>fattori pratici</i>		<i>fattori teorici</i>
<i>creazione di un precedente</i>		<i>vantaggio immediato</i>
<i>opportunità personale</i>		<i>opportunità per la collettività</i>

Gli interessi comuni sono un'opportunità, **non** un toccasana. E' necessario che entrambe le parti siano persuase della loro esistenza. Occorre saperli sfruttare. Chiedersi sempre cosa si farebbe se si fosse al posto della controparte. **Domandarsi altresì cosa si penserebbe con la mentalità e con i pregiudizi degli interlocutori.**

# Le Opzioni

Prima di decidere sul da farsi, cercare una serie di possibili scelte. In altre parole:

- scoprire quelle che sono **le alternative e le soluzioni di ricambio (MAAN)**. *La MAAN è un concetto analogo a quello del “costo-opportunità” in economia (Alessandro Aebu);*
- cercare opzioni reciprocamente vantaggiose;
- scoprire gli interessi latenti.
- 

## RICERCA DI ALTERNATIVE E DI SOLUZIONI DI RICAMBIO

**migliore alternativa ad un accordo negoziato: MAAN.**

**Chiedersi:**

- cosa non va?
- cosa ci piace?
- cosa non ci piace?
- cosa ci disturba?
- cosa manca?

**Fare un esame di coscienza:** abbiamo trascurato un aspetto in quanto problema altrui? Siamo influenzati da un giudizio prematuro? Cerchiamo una sola risposta?

*“Spesso le soluzioni migliori sono quelle che sanno valorizzare le reciproche diversità trasformandole in un vantaggio attraverso la combinazione ad incastro degli interessi compatibili” (Stefania Lenoci).*

**Metodi** *“La mente non ha bisogno, come il vaso, di essere riempita, ma piuttosto, come la legna, di una scintilla che l'accenda” (Plutarco)*

- **Fare un elenco** di cosa si potrebbe fare in mancanza di un accordo;
- **Domandarsi:** quali di queste alternative sono realizzabili?
- **Confrontare** le alternative con quanto ci viene offerto;
- **Concorrenza:** chiedersi cosa possiamo offrire che appaia al nostro interlocutore più interessante di quanto offerto dalla concorrenza;
- **Tentativo estremo:** cercare una concessione supplementare prima di rompere;
- **Saggezza:**
  - rinunciare ad un'intesa che presenti più svantaggi che vantaggi,
  - esaminare la possibilità di un accordo parziale,
  - lasciarsi una porta aperta: niente rimproveri, minacce, rottura dei rapporti.

**Tenere ben presente che una sola alternativa può essere realizzata.** Altrimenti si fa la fine dell'asino di Buridano. E' quanto successe, ad esempio, tra il venticinque luglio e l'otto settembre del 1943 (*“Una Nazione allo Sbando”*, di Elena A. Rossi, ed. Adelfi) **E' compito del capo curare che non si commetta un simile errore.**

**Se al termine di una trattativa il progettato accordo dovesse apparirci meno attraente della prima soluzione di ricambio a nostra disposizione, conviene non firmarlo.**

**Tale alternativa è la nostra MAAN.**

# STRUMENTI:

BRAINSTORMING  
SISTEMA CIRCOLARE  
SCHEMA OPERATIVO

## BRAINSTORMING

*Sistema ideato dal professore statunitense Osborne onde utilizzare l'immaginazione dei timidi.*

Serve a sviluppare l'inventiva.

Non escludere l'eventualità di un brainstorming con la controparte. L'attività sociale nella diplomazia è utilissima al riguardo. Il porvi limiti o applicarvi norme burocratico-contabili ne riduce l'efficacia.

**SCOPO:** FAVORIRE L'INVENTIVA

**REGOLA DEL GIOCO:** CRITICHE ED IRONIE SONO SEVERAMENTE PROIBITE

**CONSIGLIO GENERALE:** DATO CHE NON RIUSCIAMO A TROVARE UNA SOLUZIONE, OCCORRE ENUNCIARE SENZA REMORE QUALSIASI IDEA, ANCHE SE CI PARE PAZZESCA: SE NON LO FOSSE, SAREBBE GIÀ VENUTA IN MENTE AD ALTRI. LE PROPOSTE SAGGE POSSONO ANCHE ESSERE FIGLIE DELL'UTOPIA.

## PRIMA DEL BRAINSTORMING

Scegliere i partecipanti: al massimo otto.

Preferire un ambiente raccolto e non troppo luminoso.

Creare un'atmosfera informale: il capo Ufficio si metta in un posto poco visibile onde evitare timori riverenziali.

Prevedere uno stimolatore munito di carta e penna

## DURANTE IL BRAINSTORMING

*Innanzitutto tener presente che "le proposte vanno fatte non tanto perché adeguate al caso, ma perché relative ad esso" (Maria Claudia Pignata)*

- Sedersi uno accanto all'altro con davanti una lavagna ove è indicato il problema
- Chiarire i principi basilari dell'esercizio sottolineando che nessuno deve temere il ridicolo.
- Dar via libera all'immaginazione.
- Prendere nota scritta delle idee espresse.

**CHIEDERSI COSA:**

- 1 - non va?
- 2 - non ci piace?
- 3 - ci piace?
- 4 - manca?
- 5 - faremmo se avessimo una bacchetta magica?
- 6 - vorremmo che gli altri facessero?
- 7 - quale gesto, parola o comportamento potrebbero risultare graditi alla controparte? Quali la indisporrebbero?

**DOMANDARSI:**

- 1 - Potrebbe essere utile l'intervento di uno o più terzi?
- 2 - Nell'affermativa: chi?
- 3 - Come lasciare una porta aperta in caso di fallimento del negoziato?

**INDI:**

immaginare tutte le possibili cause

individuare tutti gli ostacoli

elencare interessi palesi e latenti

individuare le possibili soluzioni

*(può essere utile utilizzare lo “schema operativo”, di cui alle pagine seguenti, o il “sistema circolare”).*

**INFINE UN ESAME DI COSCIENZA:**

abbiamo cercato di risolvere i problemi della controparte?

siamo vittime di un giudizio prematuro?

abbiamo forse cercato una sola risposta?

**DOPO IL BRAINSTORMING**

Individuare i suggerimenti più interessanti.

Inventare miglioramenti di tali idee.

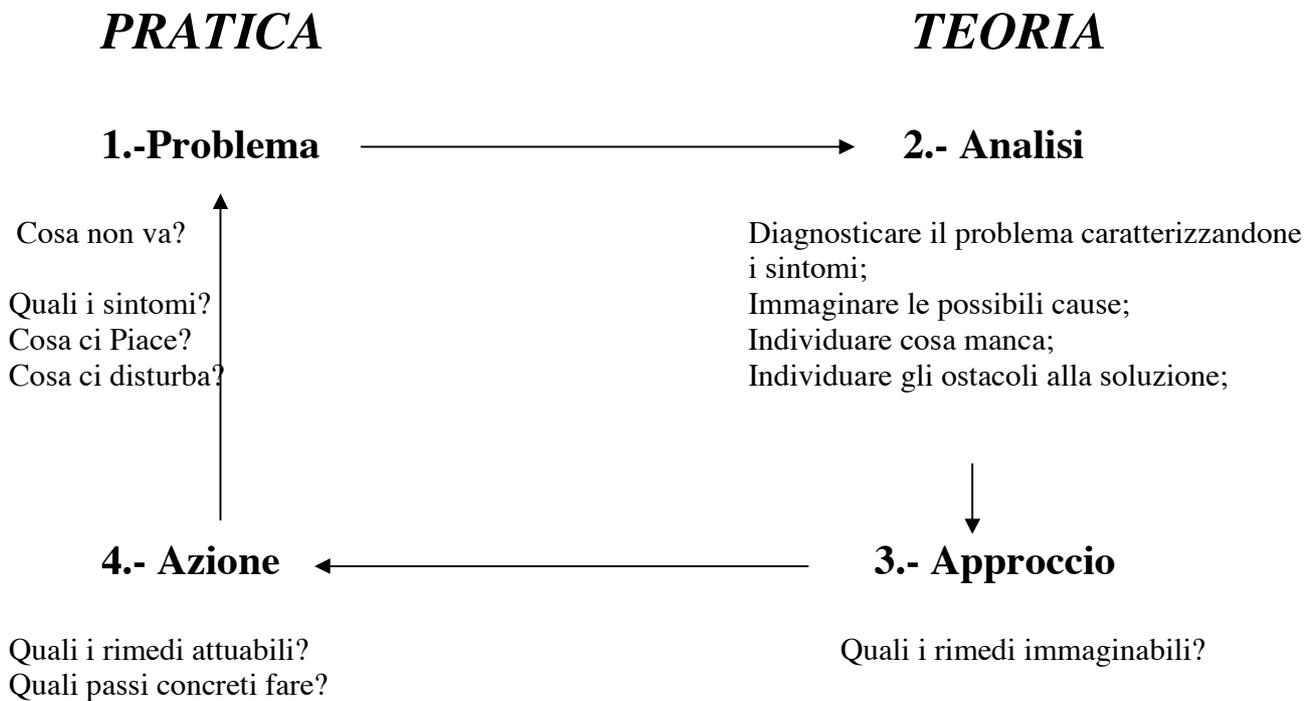
Fissare un tempo limite.

Esaminare la possibilità di un brainstorming con la controparte.

Ricordarsi che non è mai troppo tardi per iniziare a redigere un progetto di accordo.

*Quello sopra descritto è lo schema base del brainstorming. Occorre saper immaginare applicazioni pratiche diverse da tale schema. Ad esempio: l'attività sociale può essere utilizzata a tale fine; occorre però mantenere l'aspetto informale evitando richieste di ricevute, uso di registratori, ecc. Un governante può ottenere suggerimenti su questioni complesse – ad esempio cosa fare per ovviare all'attuale lentezza dei processi - bandendo un concorso con premi per la migliore tesi universitaria sull'argomento. E via di seguito.*

# SCHEMA CIRCOLARE CLASSICO



*(Per approfondire la metodologia del “sistema circolare, vedere il testo di Fisher & Ury”)*

# Schema complesso

## PROBLEMA

**Trovare un ponte onde collegare i sintomi che ci preoccupano alla soluzione da noi auspicata**

Prendiamo un foglio di carta e tracciamo sei quadrati ove indicare: **1.- situazione esistente** che ci preoccupa (ad esempio, nel caso palestinese, kamikaze, occupazione zone autonome, riconoscimento due Stati, sovranità luoghi santi, Gerusalemme, risorse idriche, insediamenti, profughi); **2 – situazione ideale;** **3.- principali cause situazione attuale;** **4.- ostacoli** per una soluzione; **5.- soluzione, o soluzioni teoriche;** **6.- soluzioni pratiche.** Alla fine aggiungiamo due riquadri onde evidenziare la soluzione che preferiamo e - qualora lo si ritenga possibile - una soluzione fantasiosa da prendere in considerazione nel caso che in un secondo tempo si renda necessario un nuovo sforzo di immaginazione.

## ANALISI

**Per prima cosa cerchiamo di identificare il problema** accertando sia la: “*situazione esistente*” sia la “*situazione che vorremmo*”.

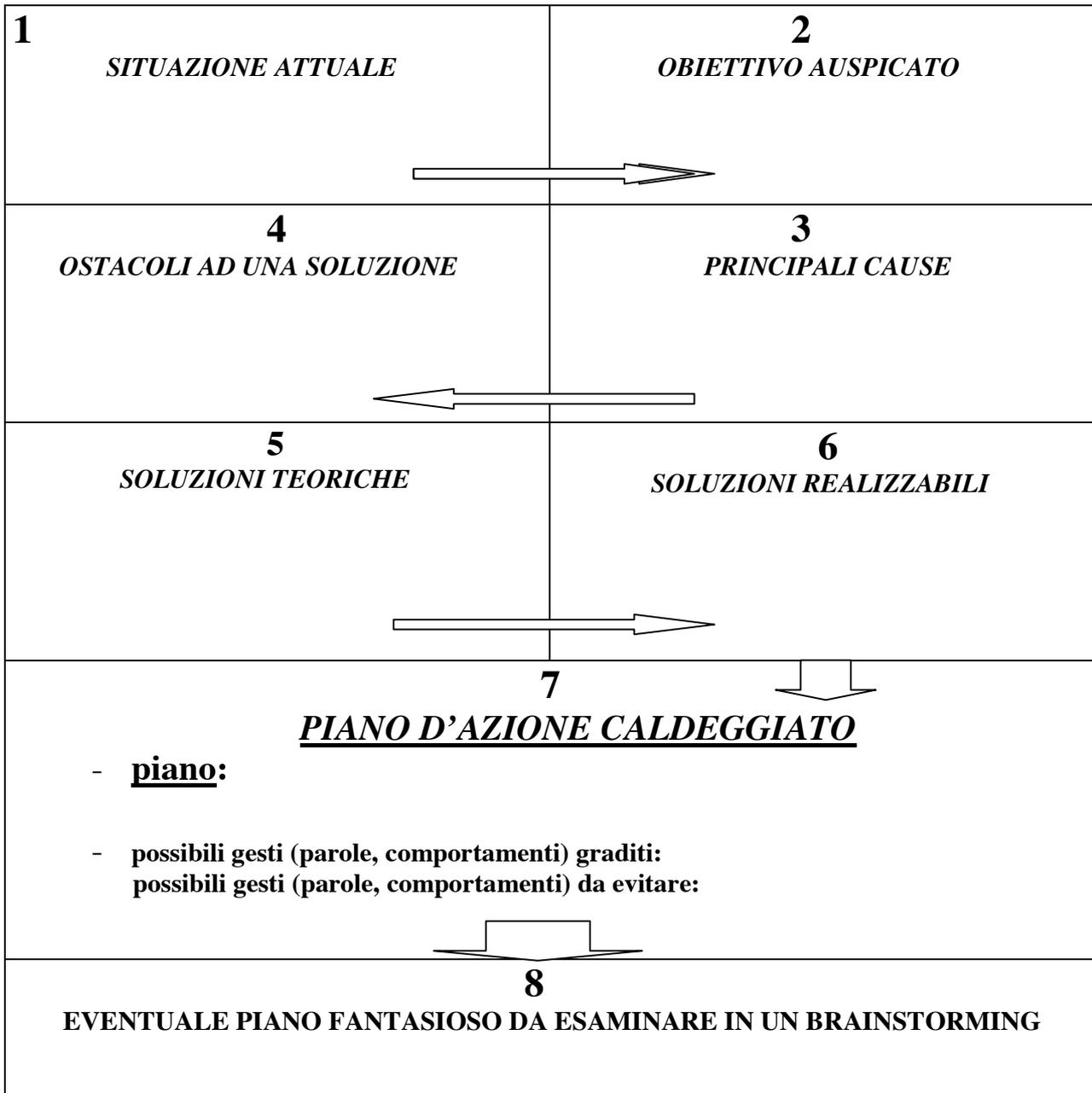
**Identifichiamo poi gli ostacoli** che si frappongono al raggiungimento delle soluzioni auspiccate e cerchiamo di scoprirne le possibili cause. Facciamo bene attenzione a non impelagarci sulle “posizioni”, cioè nella ricerca di chi è più colpevole dell’altro: **il nostro obiettivo è un accordo, NON un giudizio.** La ricerca di un colpevole ed i rimproveri uccidono la possibilità di un accordo. Prendiamo in considerazione solo le cause alle quali possiamo ovviare trascurando quelle che non possiamo modificare: eventi passati, religione, situazione geografica, ecc.

## CURE GENERICHE

**Inventiamo soluzioni teoriche** che possono ovviare alle cause che abbiamo identificato. Ad esempio: “misure atte a diminuire la tensione”, “sovranità condivisa”, “jujitsu negoziale”, “adesione all’Unione Europea”, “stato bi-religioso”, “ritiro insediamenti”, “spartizione Gerusalemme”, “Piano saudita”. Chiediamoci se abbiamo trascurato i canali di comunicazione, ad esempio rompendo o non allacciando rapporti diplomatici.

## CURE SPECIFICHE

**Inventiamo provvedimenti pratici** che ci sembrano idonei a risolvere i problemi psicologici e materiali che abbiamo identificato. Ad esempio: “ripresa rapporti diplomatici”, “un gesto che stupisca favorevolmente la controparte”, “adozione di misure atte a diminuire la tensione” “scambi di: studenti, ricercatori, opinionisti”, “visite di parlamentari”, “azioni congiunte in settori umanitari, turistici ed altro”, “allargamento dell’Unione Europea ad Israele”, “scavo di un canale tra il Mediterraneo ed il Mar Morto per la produzione di elettricità e di acqua potabile”, “apertura di Uffici diplomatici e/o consolari”, “confronto sui reciproci sistemi di lotta alla droga e di cure per i malati”, “telefono rosso”, “documentari televisivi”.

**NOTA.**

Può essere utile ricominciare l'esercizio, dopo aver ridotto le scelte operative idonee, onde decidere cosa si possa fare per realizzarle oppure identificare le più fattibili.

Nelle varie fasi del processo di cui sopra può essere utile ricorrere al "brainstorming" non escludendo quello con la controparte per cercare congiuntamente possibili soluzioni. **L'attività sociale è una forma di brainstorming con la controparte**, ma va fatta bene, quindi evitare che l'atmosfera sia disturbata dalla richiesta di conti o dalla presa di note).

Vale anche la pena di porsi il problema del ricorso ad un mediatore onde utilizzare la procedura del "testo unico".

## I CRITERI

Insistere sulla necessità che i risultati siano basati su una logica standard ed oggettiva: “*spesso si disputa non per la verità, ma per aver ragione*” (Schopenhauer) . **Un criterio è legittimo quando gli si può applicare quello della reciprocità.** Ciò peraltro non significa che entrambe le parti vi attribuiscono identica importanza. Pensate alla diversa valutazione dei crimini nazisti (totale 25 milioni di vittime secondo il Consiglio d’Europa), del comunismo (cento milioni) ed il rifiuto turco di condannare come genocidio lo sterminio degli armeni nel corso della prima guerra mondiale. Oppure la nostra indignazione per l’interessamento dell’Austria nelle questioni altoatesine e la sorpresa che croati e sloveni mal digeriscano il nostro nei riguardi della minoranza italiana in Istria.

**Conviene cercare criteri aventi un peso uguale, o perlomeno equivalente per tutti.**

Se si vuole vendere un’auto usata e non si sa quanto chiedere, si consulta una rivista specializzata. Un simile controllo è opportuno quando si deve rinnovare l’assicurazione annuale onde non pagare un premio superiore al valore dell’autovettura che la compagnia d’assicurazione prende in considerazione in caso di sinistro. **Il ricorrere alla valutazione di terzi indipendenti dalle parti è una buona metodologia.**

Tenete presente che due persone possono in buona fede ritenere “oggettivi” criteri diversi. Molti non vedono una contraddizione tra il proibire ai minorenni la visione di film cruenti, ove il sangue che scorre è finto, ed il consentire agli stessi di assistere alla caccia, ove si uccide per davvero e si gode nel farlo. “*Vérité en deça des Pyrénées, mensonge au dela.*”

Il concetto che i principali Stati democratici occidentali hanno dei “diritti dell’uomo” è spesso diverso da quello dei Paesi in via di sviluppo.

***“Domandarsi se l’approccio che stiamo utilizzando è lo stesso che utilizzeremmo col nostro migliore amico” (Eleonora Bichler).***

## **Il matrimonio? è una delle tante forme del negoziato: trovano quindi applicazione le relative regole**

### **Separare le persone dal problema.**

**Percezione:** niente giudizi prematuri o conclusioni affrettate. Se dovete chiedere qualcosa, cercate di scegliere il momento più propizio perché risponda positivamente. Astenetevi da accuse o rimproveri a caldo. Anche il partner ha diritto di essere stanco dopo una giornata di lavoro: evitare quindi sfoghi o illustrazione di problemi subito dopo il vostro od il suo ritorno a casa.

**Emozioni:** riflettere, prima di intervenire, sul nostro stato d'animo e su quello del coniuge. Lasciar sfogare il partner: servirà a far scendere la pressione. Ora più che mai: "prima di parlare, taci".

**Comunicazione:** Tener presente la seguente osservazione di Plutarco: "in un Tempio dedicato a Venere venne posta, accanto a quella della dea, una di Hermes onde ricordare che nel matrimonio l'eloquio riveste la stessa importanza dell'amore".

Non dimenticare quanto detto in merito alle "parole, espressioni ed atteggiamenti che facilitano o che ostacolano l'intesa".

Niente "sai cos'ha fatto "tuo" o "nostro" figlio", o critiche personali. Al posto di "dovresti sgridare, dire ecc." preferire "mi farebbe molto comodo il tuo aiuto per". Oppure: "sono preoccupato/a per Carletto, cosa pensi convenga fare ecc."

### **Individuare gli interessi.**

L'obiettivo è una convivenza armoniosa, quindi niente "pan per focaccia", "escalation", "recriminazioni", "minacce", "rappresaglie".

Non piangere sul latte versato: quello che necessita è cosa fare ora che si è senza. Quindi niente "te l'avevo detto", "lo avevo previsto", "se mi avesti ascoltato".

*"Un rapporto che funziona si costruisce giorno per giorno, anche attraverso litigi e lacrime. Bisogna imparare a convivere con i difetti dell'altro e ci sarà sempre qualcosa che il nostro partner non ci dà, perché la persona fatta su misura non esiste....Ascoltare l'altro, mettersi nei suoi panni, costruire qualcosa insieme rinunciando a qualche pretesa....Saper apprezzare quello che si ha, preoccuparsi anche di dare e non solo di chiedere" (dalla rubrica di Massimo Granellini, su "Lo Specchio!*

Anche e, soprattutto in presenza di parenti o amici, evitare di fare gli spiritosi a spese del coniuge.

### **Moltiplicare le opzioni.**

Durante il corteggiamento si moltiplicano atteggiamenti, gesti e sorprese graditi alla controparte; si è pronti ad andare in capo al mondo per piacere. E' necessario tener ben presente che l'auspicata unione, per durare, necessita di un corteggiamento continuo. (*un buon negoziatore è tale prima, durante e dopo il raggiungimento dell'intesa*).

### **Criteri.**

Mettetevi nei suoi panni, valorizzate quello che fa, accollatevi le sue incombenze, aiutatelo nel loro svolgimento. Cercate di vedere i problemi con i suoi occhi. La sua logica, la sua scala dei valori, il suo giudizio sull'urgenza non sono necessariamente identici ai vostri. Siate solidali.

**Occorre volere non solo l'accordo, ma anche le conseguenze di questo:** Conclusa l'intesa, non si può comportarsi come se questa non esistesse. Da un flirt può derivare un innamoramento, da questo una relazione extraconiugale, da questa .....

*Quello di cui sopra è uno dei tanti casi – in apparenza non connessi – nei quali le regole del negoziato possono essere vantaggiosamente applicate. Fate la prova.*

# Procedura del “Testo Unico”

*Il negoziato non sta procedendo bene:* quando si riesce a mettersi d'accordo lo si è sul minimo denominatore; spesso ci si trova ad un punto morto.

## Possibili cause

**Incomprensione:** *si misurano i progressi in base alle concessioni;* così facendo non riusciamo a scoprire quello che la controparte desidera veramente. Rischiamo così di perdere l'occasione di intese vantaggiose per entrambi.

**Le domande sono basate sulle posizioni:** risulta istintivo rispondere con un “no” alla domanda: “siete pronti oggi ad accettare...”. Il rispondere negativamente attrae perché lascia la porta aperta a proposte successive più attraenti. Risultato: ci si arrocca sulle posizioni e si scopre poco circa gli interessi e le preoccupazioni della controparte.

**Vi è carenza d'inventiva:** se abbiamo paura di mostrarci troppo flessibili, o di essere male interpretati, corriamo il rischio di mancare d'inventiva. Risultato: proseguiamo lungo la strada che abbiamo seguito fino a quel momento non perché convinti del suo merito, bensì perché temiamo che il semplice accenno a possibili cambiamenti di rotta ci costi caro e ci comprometta.

**Troppe mani in pasta causano un patereccio:** una moltitudine di negoziatori disorienta, allontana la possibilità di un'intesa, fa dubitare della sincerità delle nostre intenzioni e consente di giocare l'uno contro l'altro. Quando si è disperati, si chiede aiuto a più persone contemporaneamente. Il problema si presenta soprattutto nelle trattative multilaterali. Per evitare il problema, conviene ricorrere ad un “facilitatore” o mediatore.

## Il mediatore

Accetta l'incarico a condizione che altri non siano già stati chiamati a svolgere una analogo compito.

**Procede senza fare concessioni:** utilizzando una procedura che facilita le intese non dipendenti da concessioni evita di cadere su un negoziato basato sulle posizioni.

**Fa domande che sottintendono comprensione:** la gente adora criticare; se invece di sottoporre all'approvazione della controparte una nostra bozza, chiediamo di criticarla, avremo una possibilità di scoprire cosa veramente preoccupa il nostro interlocutore e, quindi, di cosa si possa fare per rassicurarlo.

**Riduce il rischio che noi correremmo, procedendo da soli, di mostrarci troppo flessibili:** un intermediario può avanzare proposte che le parti non osano fare.

**Evita il sovrapporsi di iniziative che si ostacolano a vicenda:** il ricorso ad un mediatore è particolarmente necessario nelle trattative multilaterali. Conviene designare un mediatore che aiuti a costruire una proposta senza che si presenti un caos di progetti.

**Individua interessi e timori:** incontra le varie parti onde scoprirne interessi e timori – sia evidenti sia latenti - e quindi studia quali provvedimenti siano in grado di venirvi incontro.

**Scrive una bozza:** dopo essersi formato un'idea di quello che le singole parti vogliono, prepara un primo e generico abbozzo facendo ben presente a tutti che si tratta solo di una traccia. Evidenzia la parola “bozza” o “traccia” in cima e a piè di ogni pagina Abbonda altresì in spazi in bianco ed in parole tra parentesi.

Più delicato è il conflitto, più la prima bozza deve essere incompleta e non operativa. **Non va lasciata in mano alle parti.**

Ad ogni singola parte:

**SPIEGA** la regola base del gioco: **a nessuno** verrà chiesto di accettare parte o tutta la bozza fintanto che l'intero processo non sarà completato; durante questa fase **non si possono accettare o rifiutare parti** della bozza dato che si tratta di una traccia, **non** di un progetto: *“quando avrò completato i miei contatti e predisposto un vero progetto, a quel momento vi darò la possibilità di accettarlo o di respingerlo”*;

**MOSTRA** la bozza e **CHIEDE** critiche (e ne approfitta per scoprire interessi nascosti e timori); *“cos'è che non vi piace di questo punto? Quali vostri legittimi interessi non sono presi in ragionevole considerazione dalla bozza?”*

**EVITA** di chiedere a ciascuna parte una specifica soluzione al suo problema: una simile domanda rischierebbe di arroccarla su tale opzione,

**NON PRENDE** alcun impegno con le varie parti circa il modo col quale redigerà una nuova bozza.

Mantiene cioè la sua flessibilità.

**Si tiene la bozza e non ne dà copia ad alcuno (è un testo unico):** se una parte ne entrasse in possesso cercherebbe di scrivere emendamenti, si fisserebbe su questi dando stura al vaso di Pandora dei progetti.

**Redige la bozza numero due:** facendosi forte delle informazioni ottenute, ridisegna la bozza cercando di ovviare alle preoccupazioni delle parti e di calcare sugli interessi reciproci;

**Chiede nuovamente alle parti di criticare questa seconda traccia:** anche questa volta ricorda la regola base che nessuna parte va accettata o respinta;

**Ripete più volte l'esercizio redazionale:** lo sforzo va ripetuto fino a quando l'intermediario non giunge alla conclusione che non è possibile apportarvi miglioramenti significativi;

**A questo punto cambia la domanda:** consegna alle parti il progetto di accordo non chiedendo più di criticarlo, ma di accettarlo tale e quale: *“avendovi ascoltato a lungo ho scritto e riscritto le proposte tenendo nel massimo conto possibile tutti i vostri desiderata e timori. Quello che vi consegno è il mio progetto definitivo. Non sono in grado di fare meglio o di apportarvi alcuna modifica. Vi prego rispondere con un sì, o con un no.. FINE DELL'ESERCIZIO.*

**NOTA:** la procedura fu seguita con successo sotto la presidenza Carter per gli accordi di Camp David tra Egitto ed Israele (13 giorni di negoziato, 23 bozze) e per quelli di Dayton sulla Bosnia Erzegovina. Fu seguita anche nel tentativo estremo, sotto la presidenza Clinton, di giungere ad un accordo tra Barak ed Arafat. Purtroppo la proposta finale fu un no. Il seguito è noto.

**Per maggiori dati sulle metodologie di cui sopra vedere:** *“Getting to yes” by Roger Fisher & William Ury.*

**Tradotto in italiano col titolo “L'arte del negoziato” e in francese col titolo “Comment réussir une négociation”.**

## Il Negoziatore come “Problem Solver”

*“negoziare significa trovare soluzioni”*

### **ORGANIZED THINKING**

**PORTA APERTA:** lasciarsi sempre una porta aperta evitando, ad esempio, l’uso improprio di uno strumento negoziale (rottura delle relazioni diplomatiche).

**INFORMAZIONE E COMPrensIONE:** *“vedere le cose come le vede la controparte e, in quest’ottica, generare una gamma di opzioni”* (Giuseppe Plogheddu).

**ATMOSFERA:** *“un’atmosfera amichevole e di cooperazione rende la controparte consapevole del fatto che non ce l’abbiamo con lei e che il nostro scopo è di raggiungere un accordo ragionevole, che in altre parole dia spazio in modo equo anche ai legittimi interessi della controparte”* (Emanuela Bertingi).

**ANZICHÉ SEMPLICI “NO”, CONTROPROPOSTE COSTRUTTIVE.**

**CORRETTEZZA.**

**IMMAGINARSI LE REAZIONI DEI TERZI.**

**PENSARE AL DOPO.**

**DOMANDARSI: COSA SUCCEDEREBBE IN CASO DI FALLIMENTO?**

## **LA “YESABLE PROPOSITION”**

*Le democrazie preferiscono l’utile al bello, occorre quindi rendere bello l’utile*

Le possibilità di successo in un negoziato dipendono dalla presentazione o meno di una “yesable proposition”. In altre parole sono condizionate dalla risposta che ci diamo a quesiti: “quale nostra proposta offrirà alla controparte una scelta che può accettare?” “Ho pensato al dopo?”.

**Una “yesable proposition” deve essere:**

- 1.- **pertinente** all’oggetto del negoziato,
- 2.- **utile** al raggiungimento dello scopo prefisso
- 3.- **realizzabile**
- 4.- **non contenere accuse**, rimproveri o parole urticanti.

Essere noto come “persona di principi” facilita il negoziato; creare “questioni di principio” rischia di farlo abortire.

Il buon negoziatore deve saper improntare il suo comportamento, ivi compreso quello del riposo, al successo del negoziato. Discrezione, etica e dignità sono virtù necessarie. Soprattutto per un diplomatico.

Sanzioni economiche, boicottaggio dei prodotti della controparte, rappresaglie sono tentanti, ma costituiscono una “no proposition” anziché una “yesable one”.

***Di fronte a chi sbaglia dobbiamo domandarci: sono forse anch’io così? (Platone).***

## DANNI DI UN “NO” SENZA “SE E MA”

*“Non è difficile muovere obiezioni al discorso pronunciato da un altro; ben più faticoso è contrapporne uno migliore. Alla notizia che Filippo aveva raso al suolo Olimto, lo spartano osservò: ma lui non riuscirebbe ad edificare una città così grande” (Plutarco).*

Limitarsi ad illustrare inconvenienti e difetti di una proposta che non ci piace è pratica diffusa perché non richiede né intelligenza né sforzi di immaginazione-

Un errore negoziale analogo è quello di ricorrere ad una tattica dilatoria: se la controparte è perseverante, finirà coll’imporci quanto volevamo evitare a tutti i costi.

### Conviene:

**Fare una controproposta.** Questa deve essere **costruttiva**. Deve in altre parole rispettare il più possibile i requisiti della “yesable proposition”. Ci possono essere d’aiuto il “Brainstorming” e la ricerca di una “soluzione di ricambio”.

### Una proposta è costruttiva se è:

**pertinente** al problema,  
**attuabile** (e noi intenzionati ad attuarla),  
**accettabile** alla controparte.

### Anziché “no”, dire “propongo.....”

**Fare domande** alle quali sia difficile rispondere con un “si” o con un “no”. In altre parole ricordare le seguenti **sei virtù teologali:**

1. Cosa?
2. Quando?
3. Dove?
4. Perché?
5. Chi?
6. Come?

**LA REGOLA** di astenersi dai “no”secchi, di non interrompere l’interlocutore, si applica anche nei confronti dei migliori amici e dei coniugi. Ovviamente se volete evitare di rovinare amicizia o matrimonio.

**DIVERSO E’ IL CASO** di quando si ricorre al no perché l’obiettivo non è il negoziato, ma la distruzione dell’avversario.

Tale obiettivo, diventa palese quando il “no” è reclamizzato o lodato: si passa per “duri”, ma si è solo “imprevedenti”.

## COGLIERE LE APERTURE ED AVVIARE CONFIDENCE BUILDING MEASURES

Spesso, nel cogliere un'apertura della controparte, si commette l'errore negoziale di guastarne l'effetto aggiungendo condizioni (luogo del negoziato, ulteriore apertura, reciprocità).

Oppure non si rinuncia ad aggiungere commenti quali "finalmente", "lo abbiamo sempre sostenuto noi", "siete sinceri?".

Prendiamo il caso dei rivoluzionari e dei terroristi, dai palestinesi ai ceceni, dai baschi agli irlandesi: quante volte, allorché sembra presentarsi una possibilità di un qualche cedimento da parte dei "cattivi", i virtuosi hanno risposto "d'accordo, ma prima dovete deporre le armi", oppure "ci aspettiamo che condanniate chiaramente i terroristi".

**Si tratta di pretese legittime; ma il proclamarle non è il modo migliore per ottenerle.** Mai come quando ci si trova di fronte a situazioni da anni incancrenite occorre sostituire la spirale "**negativa**" delle accuse e contraccuse con una "**positiva**". L'obiettivo deve essere quello di agevolare il passaggio dalla gara di chi infliggerà i colpi più duri a quella di chi primeggerà nelle "**confidence building measures**".

La richiesta andrà quindi avanzata nel momento più facile per il suo accoglimento da parte di chi ci sta di fronte. Occorre non farla apparire come una condizione *sine qua non*. Oltre a tutto, la controparte potrebbe essere tentata di chiederci di compiere a nostra volta un passo indietro, come la liberazione di prigionieri che riteniamo pericolosi o indegni di pietà.

Teniamo sempre presente che i "falchi" non albergano solo nelle nostre file. Anche i nostri interlocutori non sono tutti delle "colombe". Se lo abbiamo sempre pensato, perché poi mettiamo in difficoltà i "più moderati"? A chi vogliamo facilitare la vita?

E' un imperdonabile errore negoziale fare proprio quello che vogliono coloro che perseguono la nostra rovina. A Gerusalemme, tutte le volte che si profila all'orizzonte qualche sia pur minimo cenno di distensione tra arabi ed israeliani, la popolazione limita le uscite da casa nel convincimento che immediatamente i "falchi" provocheranno un versamento di sangue. Questo induce il Governo delle vittime a chiudere lo spiraglio che sembrava aprirsi. ***In altre parole, a fare quello che i terroristi volevano facesse.***

**A vostro parere, cui prodest? ai "buoni" o ai "cattivi"?**

Tenere sempre presente che una concessione che per noi è prevalentemente di forma – ad esempio il luogo o l'ora della riunione – per la controparte può essere di sostanza e, quindi, contribuire a creare un'atmosfera propizia ad una intesa. ***Se l controparte griderà "vittoria" non contraddicetela!***

E' anche saggio evitare il pericolo che la trattativa si impantani su un argomento per noi essenziale, ma che alla controparte appare prematuro. Conviene rinviarne l'esame a tempi migliori, consentendoci per il momento di esaminare altre questioni più facili per tutti da risolvere

Un ulteriore importante fattore è quello della riservatezza. La trattativa di Oslo tra israeliani e palestinesi giunse ad un'intesa perché il largo pubblico di entrambe le parti ne ignorava l'esistenza. E' vero che l'accordo non produsse tutti i frutti sperati e fu praticamente annullato dal fallito tentativo di completarlo compiuto dal Presidente Clinton con Arafat e Barak. Tuttavia i termini dell'intesa di Oslo permisero un sia pur breve periodo di prosperità e di sviluppo mai prima di allora conosciuto dai palestinesi. Ancora oggi possiamo ritenerli parte integrante della Road Map.

E' anche legittimo domandarsi se all'irrigidimento di Barak e di Arafat non abbia contribuito la pubblicità che circondò la trattativa di Camp David.

Quante volte abbiamo pensato "bah, se lo fa lui...!" La maggioranza degli esseri umani non nasce buon negoziatore. Tuttavia può diventarlo col ragionamento.

## ERRORI NEGOZIALI RICORRENTI

Un proverbio cinese dice: *“se indicate la luna col dito, alcuni crederanno che debbono guardare il dito, non la luna”*.

- 1 **Si comunica senza ascoltare**
- 2 **Si parla per la platea**
- 3 **Superficialità:** i precedenti non c'interessano
- 4 **Orgoglio:** ignoriamo eventuali contemporanee iniziative di mediazione
- 5 **Giudizio prematuro:** sappiamo in partenza quello che vuole la controparte.
- 6 **Win-lose:** scopo del negoziato è ridurre le distanze tra due posizioni contrastanti; ogni loro guadagno è una perdita per noi
- 7 **Il Palio di Siena:** più che **ottenere** qualcosa, ci preme **negarla** agli altri
- 8 **La capra del cacciatore:** non spetta a noi togliere alla controparte le castagne dal fuoco
- 9 **Egocentrismo:** invochiamo questioni di legittimità solo se sono valide per noi e non ci preoccupiamo di sapere in quale misura lo sono anche per la controparte
- 10 **Capa tosta:** la controparte è sorda ai nostri ragionamenti, quindi ricorriamo ad epiteti.
- 11 **Pan per focaccia:** la controparte è arrogante, quindi rispondiamo a tono
- 12 **Sassolini nella scarpa:** ci prendiamo soddisfazioni e ce ne vantiamo
- 13 **Ignoranza:** non sappiamo che nulla disarmava l'arrogante quanto la gentilezza
- 14 **Paura:** se tendiamo per primi la mano gli altri se ne approfitteranno subito
- 15 **Carpe diem:** non ci chiediamo quello che potrà essere il comportamento della controparte sia in caso di successo, sia in caso di fallimento del negoziato
- 16 **De minimis non curat praetor:** identica noncuranza delle possibili ripercussioni sui terzi
- 17 **Vae Victis:** nessun onore delle armi. La controparte va umiliata nel convincimento illusorio che ciò le eviterà la tentazione di rialzare la testa.

## PRINCIPI VALIDI IN OGNI CIRCOSTANZA

***Ripetetevi costantemente l'imperativo categorico:***  
*“prima di parlare, taci”*

***Abituatevi a:***

usare un tono di voce fermo, ma calmo,  
 usare sempre buone maniere,  
 aver pazienza per i ritmi del negoziato,  
 utilizzare un approccio analitico anziché emotivo,  
 possedere una grande capacità di ascolto  
 essere positivi anziché negativi  
 comprendere il punto di vista della controparte  
 aiutare la controparte a far accettare ai “suoi” il “vostro” punto di vista  
 valorizzare i vostri collaboratori  
 concedere con grazia  
 avere sempre dignità e buon gusto.

***Evitate:***

le piccole soddisfazioni verbali,  
 piagnistei, rimproveri ed insulti,  
 di interrompere l'interlocutore,  
 di chiedere pietà a chi pietà non conosce.

***Non negoziate quando:***

avete fretta,  
 siete stanchi,  
 siete coinvolti emotivamente (*ecco perché vanno evitati i diplomatici di estrazione “politica” o “oriundi”*),  
 siete attratti sessualmente,  
 siete impegnati in altre questioni,  
 siete in ritardo con altri appuntamenti,  
 vi annoiate,  
 siete di cattivo umore,  
 siete sotto pressione,  
 siete disperati,  
 siete sospettosi,  
 siete euforici,  
 avete fame,  
 avete bevuto,  
 dovete andare al bagno,  
 il vostro interlocutore sta andando al bagno.

*(Leggere anche “consigli per ogni negoziatore” )*

## COSA FARE QUANDO LA CONTROPARTE :

### 1.- E' troppo forte: sviluppare la MAAN.

Alcune cose non si possono avere. Tuttavia come voi negoziate fa la differenza. Molto dipende anche da quanto la controparte tiene al negoziato, quali sono i suoi **interessi** principali,. O quelli del momento. Dipende anche da quali sono i vostri.

Conviene quindi scoprire interessi latenti, inventare opzioni, scoprire possibili scambi ed approfondire la conoscenza dell'interlocutore. Brainstorming, sistema circolare e schema pratico possono farci scoprire cosa si possa fare onde rafforzare il nostro potere negoziale.

Non sempre è possibile prevedere quando possiamo trovarci di fronte alla necessità di negoziare: è quindi utile avere a disposizione esperti e, per uno Stato, non rompere mai le relazioni diplomatiche e disporre di una rete di rappresentanze quanto più capillare possibile. Evitiamo quindi di affidarci "allo stellone".

I giapponesi - obbligati nel 1853 dall'ammiraglio Perry, ad uscire dal loro secolare isolamento-riuscirono in un ventennio a creare un'industria e forze armate in grado di competere con quelle occidentali. Ciò fu possibile anche perché il precedente periodo di isolamento non fu totale. I giapponesi, infatti, avevano gli olandesi ad avere un loro avamposto di fronte a Tokio a condizione di far avere che fornissero costantemente tutta la loro documentazione sui progressi tecnologici ed industriali europei e che facevano avere ad un loro gruppo di fidati ingegneri, specie militari. Grazie a ciò continuarono disporre di una élite al corrente delle invenzioni dei "barbari". Furono lo strumento che consentì di superare il "gap" tecnologico del Paese.

Diverso il caso della Cina che, considerando anche lei la propria civiltà superiore a quella europea, ritenne che la soluzione andasse cercata nell'evitare ogni contagio e nel ritorno alle origini. Vi ricorda qualcosa?

### 2.- Non sta al gioco: ricorrere al JUJITSU negoziale.

La controparte non pratica il negoziato sui principi e identifica le persone col problema. Ricorre ad epiteti o a definizioni (razzista, comunista, terrorista) anziché a ragionamenti e, soprattutto, a soluzioni realizzabili. Due automobilisti, dopo uno scontro, addossano la colpa all'altro anziché cercare cosa fare per ridurre il danno loro derivante dall'incidente. Palestinesi ed israeliani si scambiano accuse, sostengono che è l'altra parte ad aver iniziato violenze e soprusi, minimizzano, se non addirittura scusano i torti della loro parte anziché concentrarsi sulla ricerca di una soluzione che entrambe le parti possano accettare. Una parte politica, confrontata ad iniziative dell'altra che non ama, l'accusa di fascismo anziché studiare controproposte costruttive e la prima limita la risposta ad accuse di comunismo o neo-comunismo. Entrambe usano un linguaggio che anziché far ragionare, irrita. Ciò spinge tutti a puntare i piedi, ad arroccarsi sulle posizioni.. In breve: si usa la lingua anziché il cervello.

**Il rimedio è il ricorso alla metodologia della lotta giapponese: deviare i colpi.**

#### Strategie:

- cosa possiamo fare?
- cosa possiamo far fare alla controparte?
- cosa potrebbe fare una terza parte?

#### Tattiche della controparte:

- affermare la propria posizione,
- criticare le vostre idee,
- criticarvi personalmente.

**Vostra tattica:**

- non mettetevi sullo stesso piano della controparte,
- non utilizzate la stessa sua metodologia,
- cercare di trasformare la critica alla vostra persona in una critica al problema,
- anziché difendere le vostre idee, chiedete consigli,
- giocate sulle paure della controparte,
- fate presente che si è giunto ad un punto ove nessuna delle controparti cerca una soluzione,
- vedete se esistono differenze di sostanza,
- rispondete ad una domanda con una domanda,
- fate una sola domanda alla volta,
- chiedete alla controparte cosa farebbe al vostro posto,
- utilizzate l'arma del silenzio,
- fate concessioni.

**Autoprotezione:**

- fissatevi una "linea del Piave"
- cercate un accordo parziale,
- ricorrete ad un intermediario.

La metodologia dello **jujitsu negoziale** è utile anche a chi governa, legifera, o amministra.. Occorre studiare come deviare le forze avverse verso fini positivi. Ignorare le leggi della fisica e della natura umana significa perdere in partenza.

Vogliamo che le leggi siano attraenti? Studiamo se possono essere rese profittevoli a chi le rispetta. Il commercio dell'avorio prospera nei Paesi che prevedono solo punizioni per i cacciatori di frodo mentre il numero degli elefanti aumenta laddove le Autorità hanno inventato attività basate sulla presenza dei pachidermi che rendono agli abitanti più dell'avorio che ricavano con la caccia.

Sostituiamo le parole "è vietato" e "multa" con "premi per chi ...". Non è facile, ma vi sono più probabilità di raggiungere il risultato sperato.

**Una proposta non ci piace? Cerchiamo un'alternativa avente le caratteristiche di una "yesable proposition".**

Non ci viene in mente un'idea a tal fine utile? Facciamo un brainstorming. Se questo va a vuoto, offriamo un premio a chi formulerà un suggerimento idoneo ed applicabile. Lo Stato potrebbe utilizzare a tale scopo le tesi di laurea.

Evitiamo però di ingannare noi stessi con con wishful thinking. I francesi dicono "*il n'y a de pire dupe de celui qui l'est de soi-meme*".

**Se tutte le alternative realizzabili ci paiono ancor meno attraenti, vorrà dire che la proposta fattaci è l'unica possibile e che ci conviene accettarla con grazia onde consentirci di renderla meno dannosa.** Le pale per lo sfruttamento dell'energia eolica non ci piacciono? Esaminiamo le altre possibili soluzioni.. **Se nessuna di queste risponderà ai necessari requisiti** e se continueremo a ritenere che l'energia è necessaria al progresso, i mulini a vento **saranno la nostra MAAN**. Dobbiamo quindi cercare località più idonee e **indicarle**: fare cioè proposte concrete, altrimenti la nostra sarà solo vendita di fumo. Idem per quanto riguarda i "termovalorizzatori": **gli**

**oppositori raggiungeranno difficilmente il loro scopo** se si limiteranno a caldeggiare “fonti di energia rinnovabili” senza indicare quali e le località **precise** dove installarle. Esempio: sono favorevoli o contrari al nucleare?

Lasciamo ai santi il compito di compiere miracoli. Noi comuni negoziatori dobbiamo cercare il modo per far sì che le forze della natura e l'istinto dell'uomo possano essere utilizzati a fin di bene. **Questo è jujutsu negoziale.**

### 3.- Gioca sporco: utilizzare l'arma del SILENZIO.

La storia trabocca di esempi di persone e di stati che cercano di convincere ricorrendo alla forza anziché al cervello. Per insegnare a vivere, uccidono.

#### A) RICONOSCERE LE TATTICHE DISONESTE

##### 1.- **l'inganno deliberato:**

- misrappresentazione dei fatti: *“datemi 5 parole dette da qualcuno e lo farò condannare alla forca”*
- autorità ambigua,
- propositi dubbi,
- scrematura (*un terzo sostiene di poter influenzare la controparte*).

##### 2.- **la manipolazione psicologica:**

- situazioni stressanti
- attacchi personali,
- il buono ed il cattivo,
- minacce.

##### 3.- **le pressioni sulle posizioni:**

- rifiuto di negoziare
- pretese assurde,
- escalation,
- senza uscita,
- socio irremovibile,
- dilazione,
- prendere o lasciare.

*Vedere: tattiche scorrette.*

#### B) RIMEDIARE

##### 1.- **facendo l'opposto:**

Non attaccare gli altri personalmente allorché usano una tattica che a noi risulta illegittima. Se possibile, far finta di niente. Alla peggio, contestare la tattica, non l'integrità personale. Spesso basta riconoscere una tattica per smontarla. In ogni caso, **mai fare le vittime.**

Una possibile domanda: “guardi che le potrà sembrare strano che glielo chieda, ma vorrei conoscere le regole del gioco: stiamo cercando di raggiungere un accordo ragionevole, quanto prima e col minor sforzo possibile, o giochiamo duro, ove il più ostinato vince?” *Se l'interlocutore nega, astenersi da commenti, riprendere come se nulla fosse la trattativa evitando di fargli perdere la faccia o di lasciarsi trascinare in una discussione in materia.*

- usare un tono di voce più basso di quello della controparte,
- più la controparte alza la sua voce, più voi abbassate la vostra,
- più parla rapidamente, più voi scandite lentamente,
- fare pause sempre più lunghe,
- ignorare qualsiasi minaccia,
- ignorare qualsiasi insulto,
- ignorare qualsiasi ironia,
- evitare lamenti, ma dire di aver riconosciuto la tattica,
- riscontrare immediatamente qualsiasi apertura.

## 2.- Utilizzando l'arma del silenzio

*Gli Dei, che ci hanno dotato di due orecchie, hanno voluto che avessimo una sola bocca (Plutarco)*  
 Il silenzio spazia. **Il silenzio spiazza. Il silenzio fa credere che abbiamo idee profonde mentre invece stiamo pensando ad altro.**

Vi è più di un modo di essere silenziosi. Il silenzio è un'arma tanto preziosa quanto poco usata. L'arma del silenzio nasce dall'autocontrollo. Non è facile riuscire ad utilizzarla: è necessario allenarsi. Occorre anche riuscire a controllare il nostro corpo onde evitare di tradirsi: attenzione alle smorfie ed agli sguardi.

**L'essere umano impiega due anni per imparare a parlare e cinquanta per imparare a tacere.**

Un derivato del silenzio consiste nel ridurre il tono della propria voce man mano che la controparte alza quello della sua. Idem per quanto riguarda la velocità dell'eloquio: più gli altri accelerano i tempi del loro parlare, più voi rallentate i vostri (*vedere schema a pag. 137*).

Altro espediente: dare risposte brevissime, se possibile monosillabiche. E' pagante farlo anche in condizioni “normali”: molte spiegazioni possono essere rimpiazzate da un “sì” o un “no” secchi.

**Excusatio non petita, accusatio manifesta.**

Se qualcuno vi apostrofa con epiteti (fascista, cornuto, comunista, razzista ecc.) significa che è a corto di argomenti. Se rispondete allo stesso modo dimostrerete di esserne altrettanto privi. Perdereste l'occasione di guadagnarvi la stima dei terzi. «*Quando manca la sostanza, i decibel aumentano*” (Loman).

***Se avete più di un'argomentazione a vostro favore, esponetene una sola alla volta. Dicendole tutte avreste l'impressione di schiacciare la controparte, ma sarebbe un'illusione. In realtà gli offrireste l'estro di rispondere alla più debole, di dimenticare le altre, di farvi discutere sul terreno a voi più sfavorevole dando ai terzi l'impressione che la controparte ha demolito il vostro castello. Per un motivo analogo, se si ammette un errore, conviene astenersi dall'aggiungere subito eventuali attenuanti: fatelo, ma in un secondo tempo, quando cioè la vostra ammissione sarà stata digerita ed apprezzata.***

***Se avete più di un quesito, fate una domanda alla volta onde non offrire l'estro all'interlocutore di rispondere a quella più facile, ignorando le altre. Parlamentari e giornalisti dovrebbero tenerlo sempre presente.***

Perché dare battaglia su un argomento sul quale siamo più deboli? Ad esempio quello della vera, o presunta riduzione delle tasse? Conviene ignorare l'argomento e cercare di deviare l'azione generale su un altro tema a noi più propizio. Conviene cioè combinare l'arma del silenzio con quella della lotta giapponese.

**Attenzione: non bisogna confondere il negoziato sui “principi” con quello sulle “posizioni”. Si verifica questa ipotesi quando si aspetta di trovarsi in una posizione fisica di forza per iniziare un negoziato: sono gli argomenti che contano, non le posizioni.**

*Un errore simile consiste nel rifiutare di negoziare con un determinato capo delegazione indicato dalla controparte. Questa a sua volta sbaglia se fa di tale scelta una questione di principio. Obiettivo del negoziato è il raggiungimento di un accordo, non uno scontro di volontà. La domanda da porsi è: “chi ha maggiori probabilità di indurre gli interlocutori ad una intesa? Colui che piace a noi, o colui che ispira maggior fiducia a coloro che desideriamo convincere?”*

## MOTIVI VALIDI PER TACERE SECONDO L'ABATE DINUART

(“L'ART DE SE TAIRE”, 1771, SEGNALATOMI DA FRIEDERICH MAGNANI).

- è bene parlare solo quando si deve dire qualcosa che valga più del silenzio;
- il momento di tacere deve venire sempre prima;
- in generale è sicuramente meno rischioso tacere che parlare;
- mai l'uomo è padrone di sé come quando tace;
- quando si deve tenere un segreto, non si tace mai troppo;
- il silenzio può fare le veci della saggezza;
- è proprio dell'uomo coraggioso parlare poco e compiere grandi imprese;
- il primo grado della saggezza è il saper tacere,
- tacere significa che si sa, o forse si capisce.

Vedere anche “Les neuf vertus du silence”

.....

***Il solo fatto di avere una voglia matta di dire qualcosa significa che dobbiamo tacere.***

Se temete di non essere creduti, dite **di meno** della realtà

.....

## ALCUNE TATTICHE SCORRETTE

### 1) Minacce, insulti o ancora peggio.

Provocano reazioni. Ottengono il risultato opposto a quello desiderato. Rendono più difficile alla controparte prendere una decisione. Possono provocare una “unione sacra” tra la controparte e terzi normalmente neutrali nei nostri confronti. Caso tipico: il ricorso ad atti di terrorismo, questi provocano rappresaglie che a loro volta generano atti terroristici ancor più orripilanti. Se proprio non potete farne a meno, preferite gli avvertimenti.

**Una risposta:** mi sono fatta la reputazione di non rispondere.

### 2) Rifiuto di negoziare (una variante consiste nel porre precondizioni).

**Cosa fare?** Suggestire alternative: terze persone, se il rifiuto è motivata dalla scelta della sede, proporre di andare da lui, insistere sui principi, Accertare se si tratta di una tattica negoziale e, se così, evidenziarla, ma non attaccare.

### 3) Richieste estreme. Possono uccidere il negoziato sul nascere.

**Sottoporre la tattica alla controparte,** evitando però toni accusatori o pubblici rimproveri.

### 4) Richieste in crescendo.

**Attirare l'attenzione e fare una pausa.**

### 5) Cuore duro (io sarei d'accordo, ma....)

**Riconoscere** la tattica, non discuterla. **Cercare** di ottenere l'accordo dell'interlocutore, magari per iscritto, quindi parlare col “duro”. **Dire:** ho l'impressione che state giocando la commedia del buono e del cattivo: se vi occorre una pausa, non avete che da chiederla”.

### 6) Ritardo calcolato. E' un gioco pericoloso: proclamato uno sciopero è difficile revocarlo.

**Studiare** come rendere la dichiarazione negativa per la controparte; **Vedere** se si può negoziare con un terzo; **Cercare** scadenze oggettive; **Smascherare** la tattica.

### 7) Prendere o lasciare: tattica spesso usata dagli statunitensi: non è un negoziato.

**Continuare** a parlare come se non aveste sentito; **cambiare** argomento; **introdurre** altre soluzioni e salvare la faccia all'interlocutore: “la vostra offerta era quella finale prima che noi.....”

### 8) Inganno deliberato.

Fidarsi è bene, non fidarsi è meglio. **Non dare del bugiardo** alla controparte, ma sollevare esplicitamente il problema, impugnarne la legittimità e negoziarci sopra.

### 9) Opposizione della controparte ad un punto importante.

**Parlate** di una situazione ipotetica ed esponete le relative risposte: potreste scoprire punti positivi che in precedenza non erano stati presi in considerazione; **controllate** se l'opposizione è dovuta ad incomprensioni superficiali o se esistono differenze sostanziali, ricapitolando i punti sui quali avete dei problemi; non è detto che gli altri si comportino irrazionalmente: forse vedono la situazione in modo diverso; **rimandate** temporaneamente l'accordo su tale punto; **offrite** concessioni contingenti a condizione che la loro accettazione costituisca la base per sormontare l'impasse.

### 10) Scrematura (un terzo vi dice di poter superare – naturalmente dietro compenso – un'ostacolo)

**Prendete in considerazione** l'opportunità di menzionare esplicitamente la cosa alla controparte: non è detto che sia d'accordo.

11) Disinformazione (la controparte racconta un fatto vero – o presenta un documento autentico – fuori dal contesto, o tacendo i precedenti o il seguito).

## **RICONOSCERE GLI ERRORI PROPRI O DEI PREDECESSORI**

Riconoscere gli errori e chiedere scusa è un ottimo investimento. Impressiona la controparte, anche se questa, spiazzata, non lo fa capire subito. Inoltre aiuta a voltare pagina. Un esempio: il rifiuto turco di riconoscere il genocidio degli armeni fa sì che la questione continui ad essere evocata specie da coloro che sono contrari all'adesione di Ankara all'Unione Europea.

Bisogna però farlo bene. Non è facile.

Per prima cosa occorre **evitare di aggiungere scusanti o attenuanti.** Queste presentano il rischio che l'interlocutore scambi il gesto per un tentativo di giustificare l'errore o la colpa. Identica impressione è provata dai terzi.

In secondo luogo bisogna **farlo per intero e con convincimento, badando anche alla forma.**

Ammettere errori o colpe può farci perdere, nell'immediato, punti; ma alla lunga è meno dannosa della difesa ad oltranza di posizioni errate. Nulla convince della nostra buona fede quanto un'onesta ammissione.

**Occorre peraltro evitare l'estremo opposto di chi si scusa continuamente: diventa una lagna.**

## CIBO E NEGOZIATO

*“Ciascuno è ciò che mangia, e mangia ciò che è” (Dr. Jean-Claude Darras)*

Cibo ed umore sono legati. Potendo quindi scegliere, conviene preferire gli alimenti che, influenzando l'umore, predispongono gli ospiti ad un accordo.

Per prima cosa occorre tenere conto delle prescrizioni religiose e delle consuetudini locali. L'appetito è una forma di stress, da qui *l'importanza dell'orario*. I cibi come latte e derivati nonché i carboidrati (amidi e zuccheri) hanno un effetto rilassante. Altri, come carne, verdura, frutta e caffè, meno. Il cacao mette di buon umore. Uno straniero può essere tentato da un buon ristorante italiano; evitate però di cucinarli in casa una pietanza del suo paese: pensate alla differenza tra gli italiani che prediligono il riso e quelli dediti alla pasta, per non parlare del *tipo di cottura*. L'umanità, infine, si divide in bevitori di tè o di caffè: pensateci quando avete un ospite.

### **Menu di accordo**

Inizio: ore 20  
Ravioli alla ricotta con panna, o  
Risotto ai quattro formaggi  
Mozzarella alla caprese  
Purè di patate  
Dolce al cioccolato  
Amaro  
Vino o birra

### **Menu di rottura**

inizio: ore 22  
Polenta e salsicce, o  
Stracciatella in brodo.  
Spezzatino di carne al pepe  
Funghi porcini  
Macedonia di frutta  
Caffè  
Minerale gassata, coca cola.

### **Cibi consigliati per combattere nervosismo e depressione**

- nocciole, soia, fagioli secchi, orzo, riso e farina di grano integrale e qualsiasi altro alimento ricco di magnesio e di vitamine del gruppo B;
- carboidrati, ma attenzione: è necessario sia evitare di mangiare contemporaneamente carboidrati e proteine (l'effetto si annulla), sia eccedere con carboidrati e zuccheri (si produce l'effetto opposto);
- pesce; il pesce, tuttavia, non favorisce il sonno; si possono però mangiare spaghetti alle vongole;
- arachidi, fegato, pomodori, cavolfiore, patate, banane, arance, uova e – soprattutto – lattuga;
- latte: come la lattuga, è un sedativo naturale e favorisce il sonno; idem le mele cotte;
- per chi soffre di nervosismo, ansia o insonnia: evitare insaccati, crostacei, carne di maiale, caffè; ricordarsi che il formaggio contiene sostanze ansiogene e che le conserve contengono glutammato di sodio che può accentuare cefalee, nervosismo ed insonnia. (dal libro *“Mente inquieta del nutrizionista di Francesco Bottacioli”*).

Secondo il dietologo Pier Luigi Rossi, la carne rossa non andrebbe mangiata la sera perché eccitante e può impedire il sonno. Mangiando carne si è più portati ad una sessualità di tipo “predatorio”; con carboidrati e vegetali si cerca un sesso più “gioioso” (fonte: *“Panorama”*).

Altri esperti sostengono che: aspirare l'aroma di erbe e spezie ispira buonumore; il consumare rosmarino allieva la malinconia, la menta stimola la creatività, il coriandolo risveglia l'attenzione, il basilico rilassa il fisico, il cioccolato (in piccole quantità) riduce i radicali liberi e lenisce il dolore morale: è quindi consigliato darlo a chi soffre per una perdita.

Anche il contatto con animali domestici può avere effetti benefici: la presenza di un cane fa crescere i bambini meno nervosi e, se hanno meno di due anni – quando cioè il loro sistema immunitario non è ancora maturo - crea immunità ad asma ed allergie.

***Bulimia e anoressia confermano l'esistenza di una relazione tra cibo e stati d'animo. Tuttavia quanto sopra va preso con grano salis: vuole più che altro attirare l'attenzione sull'importanza che sia i rapporti sociali, sia il rispetto di gusti, usi, convenzioni, credenze e costumi rivestono nelle relazioni tra persone e nella ricerca di intese. In medio stat virtus.***

# DECIDERE, PREPARARE, GESTIRE E CONCLUDERE UNA RIUNIONE O UN NEGOZIATO

## A) DECIDERE

### Definizione:

riunione di alcuni individui, aventi qualche interesse comune, onde realizzare un obiettivo, mediante discussioni, sotto una guida.

### Chiedersi:

- Quali gli obiettivi?
- Quali le aspettative?
- Quali i nostri interessi, sia apparenti, sia latenti?
- Quali i loro? Sono evidenti? Ne siamo coscienti? Ne sono coscienti?
- Vi sono alternative?
- Il conflitto risiede nella realtà oggettiva o nella percezione che le parti hanno di tale realtà?
- Quali conseguenze il negoziato avrà sui terzi?
- Quali conseguenze, sempre sui terzi, avrà il nostro comportamento?
- Qual è l'obiettivo massimo? Quello minimo?
- Abbiamo ben presente che *“negoziare significa trovare soluzioni”* (Massimo Gandolfi) ?
- Quali i precedenti?
  - come sono andati?
  - perché?
  - cosa hanno ottenuto che sia utilizzabile?
- Quali errori vanno evitati?
  - quale tipo di riunione desideriamo?
  - chi invitare?
- Partecipanti auspicati
- Partecipanti essenziali
- Partecipanti non essenziali
- Possibilità di osservatori
  - loro numero
  - loro coinvolgimento
    - identico
    - vario
- Possibilità incontri in stanze separate
  - in tale caso: chi farà la spola?

- Luogo dell'incontro

- sono possibili difficoltà sulla sede?
- Possibili alternative

Accade sovente che un negoziato muoia prima di nascere perché le parti esigono di scegliere il luogo dell'incontro. Trattare nella Sede chiesta dalla controparte può essere vantaggioso in quanto, sentendosi più sicura, può renderla più malleabile. E' un modo di essere "morbidi con le persone". E' una concessione di forma anche se agli occhi di molti appare di sostanza. Nella scelta del locale ove riunirsi, tener conto del fastidio che la luce negli occhi può dare ai che sta seduto di fronte alle finestre.

*Una atmosfera amichevole e di collaborazione rende la controparte consapevole del fatto che non ce l'abbiamo con lei; mostra che il nostro scopo è quello di raggiungere ad un accordo ragionevole, che cioè dia anche spazio ai legittimi interessi dei nostri interlocutori (Emanuela Bertingi).*

- attrezzature disponibili

controllarne:

- funzionamento
- visibilità
- facilità/difficoltà utilizzo

possono essere necessarie speciali disposizioni?

- tavoli
- sedie
- stanze separate

- è necessario decidere/far sapere/ far approvare regime precedenza?

- lingue lavoro

- traduzione:

- simultanea
- consecutiva
- relative attrezzature
- a chi rivolgersi

- quale regolamento (chi deciderà) per:

- discussioni
- soluzione problemi procedurali
- soluzione problemi logistici
- decisioni
- votazioni
- rapporti con la stampa
- redazione minute e verbali
- documentazione:
  - preliminare
  - contemporanea
  - successive

- logistica per alloggi e trasporti

- quanto tempo a disposizione per
  - preparazione
  - diramazione inviti
  - svolgimento lavori
- sarà ci sarà un ordine del giorno?
- proposto in anticipo da noi
  - genericamente?
  - in dettaglio?
- linee comunicazione
- possibilità riunioni ristrette
- possibilità sottocomitati
- probabilità brainstorming
- sale riposo
- **auspicato risultato conclusivo**
- conseguenze in caso di vittoria o di fallimento:
  - abbiamo pensato al “dopo”?
  - abbiamo preso in considerazione le possibili reazioni – positive o negative – dei terzi?

“E’ necessario volere anche le conseguenze di ciò che si vuole” (Ferdinando Salleo).

## B) PREPARARE

### 1.- PRELIMINARI LOGISTICI

#### **sicurezza**

ampiezza aula

disposizione tavole e sedie

loro comodità/scomodità

luci

ventilazione, riscaldamento, climatizzazione, tende

fumatori

ostacolo alla visione

attrezzature

- prese elettriche
- auricolari
- traduzione simultanea
- lavagne
- pennarelli
- carte per appunti
- lanterna per lucidi
- fotocopiatrici
- telefoni
- fax
- computers
- sale riposo

- uffici per singole delegazioni
- sale per stampa
- sale per riunioni sottogruppi
- trasporti
- telefoni
- toilettes
- rinfreschi e ristoro

“reception”

consegna eventuali messaggi

ufficio viaggi

prenotazioni alberghiere

mezzi trasporto

## 2.- PRELIMINARI DECISIONALI

- chi convoca la riunione
- chi la dirigerà
- chi sarà incaricato del seguito
- chi curerà le minute
- chi si occuperà dei verbali
- chi curerà la distribuzione di verbali e minute
- chi curerà il servizio d'ordine
- chi sarà preposto alla sicurezza
- responsabile trasporti e alloggi
- responsabile ufficio reclami
- responsabile segreteria
- chi avrà la responsabilità di direzione, coordinamento e soluzione eventuali problemi e/o conflitti di competenza
- responsabile rapporti con la stampa

## 3. PRELIMINARI INFORMATIVI PER IL CAPO DELEGAZIONE

**E' importante che si informi su:**

- precedenti
  - o del problema
  - o del, o degli interlocutori
  - o dei collaboratori
  - o delle persone che si incontreranno (*eviteremo in tal modo la gaffe di quel Ministro degli Esteri che, visto sul piano tavola il nome del suo vicino e considerandolo poco alla sua altezza, chiese ed ottenne che fosse spostato; l'interessato – offeso – disertò l'invito e, poco tempo dopo, venne eletto Presidente della Repubblica*).
- pregiudizi (propri e della controparte):
  - o politici
  - o razziali
  - o religiosi
  - o superstiziosi
  - o storici (*Enrico Serra: “un Ambasciatore assai esperto mi ha detto che, quando era accreditato in un Paese, si metteva a studiare la storia sui libri in uso nelle scuole*

*medie di quel Paese: in altre parole studiava la storia come era sentita da quella popolazione).*

- gesti, parole, comportamenti che potrebbero risultare graditi ad uno o più partecipanti, oppure che potrebbero indisporre.
- usi e costumi della controparte
  - suoi metodi negoziali
- realtà politiche
- tempi a disposizione per il negoziato
- traduttori
- mezzi di comunicazione
- superiori e collaboratori: *“The first law of diplomacy is: it is not the other side you need to worry about, it is your own” ( Sir Percy Cradock ).*

#### **4.- ORDINE DEL GIORNO E COMUNICATO FINALE**

In genere l'ordine del giorno è concordato prima dell'inizio ufficiale della trattativa e viene approvato formalmente all'inizio di questa. Evitare però che si trasformi in una forma subdola di “precondizioni”, nel qual caso conviene farne a meno.

E' utile che i collaboratori dei capi delegazione siano incaricati, prima della fine del negoziato formale, di pensare alla redazione del comunicato finale.

#### **5.- PIANO D'AZIONE**

Non si può prevedere tutto, tuttavia occorre cercare di non aprire una trattativa al buio. Fare l'avvocato del diavolo. Essere coscienti del fatto che il modo di pensare della controparte è un nostro problema: cosa si può fare per aiutarla a togliere le castagne dal fuoco? Come evitare di metterla in imbarazzo? Come sorprenderla con gesti che la lusingano? Siamo forse influenzati dal convincimento della superiorità della nostra cultura? Capire la posizione altrui non vuol dire dividerla: significa essere coscienti della necessità di salvaguardare gli interessi altrui, significa *“provare la stessa forza emotiva con la quale egli vede il problema” (Daniela Michieli).*

#### **6.- LA DELEGAZIONE**

##### Il numero:

solo gli elementi indispensabili;

##### Il capo delegazione:

deve essere scelto: per la conoscenza della materia e degli interlocutori, per l'esperienza negoziale, perché gradito – o, perlomeno, non invisibile – alla controparte;

##### Il componente la delegazione:

va scelto per i suoi rapporti col capo delegazione, perché portavoce di interessi negoziali, per le sue attitudini negoziali, per lo spirito di corpo.

Norme di condotta: *Vedere il capitolo “norme di condotta per ogni Gruppo o Delegazione”.*

## C) GESTIRE

### 1.- COMPITI DEL PRESIDENTE

#### A) Poliziotto; B) Coordinatore; C) Diplomatico

(vedere anche schemi)

##### A) Poliziotto

- garantisce a tutti il diritto d'intervenire;
- richiama all'ordine i disturbatori;
- devia l'attenzione dalle persone alle idee.

##### Deve

- preparare l'ordine del giorno (agenda dei lavori);
- assicurarsi che tutti i partecipanti siano stati convocati;
- rispettare l'orario iniziale e quello finale (pur rimanendo flessibile per quanto riguarda quest'ultimo);
- dichiarare aperta la riunione;
- dirigere il dibattito seguendo l'ordine del giorno;
- applicare il regolamento (se già reso noto);
- essere chiaro in merito ai dettati del regolamento;
- evitare che i vari oratori escano dal tema;
- evitare lungaggini e ripetizioni;
- garantire l'ordine e la cortesia;
- decretare eventuali sanzioni;
- dare la parola in base a criteri di precedenza (ordine di iscrizione a parlare, anzianità, ordine alfabetico, ecc);
- garantire a tutti il diritto di partecipare e di prendere la parola;
- essere imparziale (non trascurando l'opportunità di far domande chiarificatrici);
- porre fine alle discussioni se si accorge che l'interesse degli astanti è diminuito in modo consistente;
- prendere le decisioni conclusive;
- rappresentare l'insieme dei gruppi riunitisi sotto la sua presidenza nei contatti con i presidenti di altri raggruppamenti;
- indicare data ed ora ripresa lavori;
- **prendere le decisioni conclusive tenendo ben presente che se è proficuo moltiplicare le possibili scelte, *una sola* di queste può essere realizzata;**
- **indicare *chi è incaricato* del "follow up";**
- **terminata la seduta, assicurarsi che il "follow up" venga attuato (caso Sgrena).**

Motivo principale dello sfacelo italiano l'otto settembre 1943 è l'aver trascurato – da parte del re o di Badoglio – di indicare chiaramente a tutti chi fosse incaricato di “dirigere”, a chi rivolgersi se – come accadde – non erano raggoingibili, nonché di rispettare i tre ultimi imperativi di cui sopra. (leggere “Una Nazione allo Sbandò”, di Elena A. Rossi. Ed. Il Mulino).

##### B) Coordinatore

- terminato l'esame di un punto, lo riassume;

- indica il punto successivo;
- procura in anticipo uno che “rompa il ghiaccio”;
- crea gruppi di lavoro;
- decide pause di riflessione;
- costituisce sottocomitati;
- decide sui “points of order”;
- deposita il suo voto se decisivo.

### C) Diplomatico

#### **Interviene e concilia in caso di dissensi**

- assicura che una porta resti sempre aperta;
- fa domande anziché affermazioni;
- controlla i segni d’insofferenza;
- mette gli oratori a loro agio;
- chiede:
  - o cosa?
  - o Quando?
  - o Dove?
  - o Perché?
  - o Chi?
  - o Come?

#### **E’ un alleato imparziale ed amichevole di ogni partecipante**

- mantiene tutti orientati verso la meta finale;
- suggerisce metodologie e soluzioni alternative;
- difende i singoli dalle aggressioni altrui;
- incoraggia i timidi a partecipare;
- si interessa alla soluzione dei problemi logistici/psicologici/religiosi/pre e post riunione;
- ha individuato un possibile ordine del giorno;
- si rende conto che ad un certo momento dovrà avere incontri separati con singoli partecipanti; se non ha ancora individuato con quali farà telefonate preventive;
- è convinto che la riunione potrebbe essere rinviata senza che ciò causasse problemi;
- prevede che sarà l’unico oratore e che potrebbe ottenere lo stesso risultato facendo circolare un promemoria;
- desidera solo ottenere suggerimenti che non può ottenere con altri mezzi;
- ha calcolato il tempo necessario per poter esaminare tutti i punti dell’ordine del giorno.

#### **Comportamento pratico**

- introduce ogni punto dell’ordine del giorno;
- evita che le discussioni escano dal tema;
- è al tempo stesso “democratico” e “in comando”;
- è disponibile;
- sa usare le attrezzature a sua disposizione;
- se necessario, prima di passare ad un nuovo punto del giorno, riassume il risultato dell’esame di quello precedente;

- prima di chiudere la sessione:
  - riassume brevemente il risultato dei lavori,
  - identifica i punti lasciati in sospeso,
  - controlla se vi è disaccordo,
  - fissa data ed ora riunione eventuali sottogruppi,
  - comunica data ed ora ripresa lavori della assemblea plenaria,
  - decide in merito ad eventuali dichiarazioni alla stampa.

### Alcune tecniche del Presidente

**definisce** bene il suo ruolo;

**ottiene**, prima della riunione, l'accordo dei partecipanti su problemi comuni e/o procedurali;

**risponde** a domande con domande: es. "voi, cosa proponete di attuabile?"

è **positivo** e congratula;

**non parla troppo**;

**aiuta** i partecipanti a sfogare su di lui le loro tensioni;

**incoraggia** i presenti ad autoeducarsi;

**fa prova** di grande tatto: "quello che mi piace della sua proposta è che...tuttavia la mia preoccupazione (il mio problema) è ...";

**evidenzia**:

- o punti comuni,
- o aree di accordo,
- o mete comuni;
- **isola** i punti di disaccordo evitando che oscurino l'insieme dei lavori;
- **affronta** il disturbatore:
  - o ricordando l'ordine del giorno,
  - o ricordando gli obiettivi comuni,
  - o chiedendogli se ritiene che la sua condotta sia consona alla meta comune,
  - o parlando in prima persona per fargli rilevare che lo mette personalmente in imbarazzo,
  - o chiedendo la sua collaborazione: "è un modo di vedere il problema, ma come possiamo conciliarlo con quello degli altri?",
  - o dichiarando:
    - ne ho preso nota,
    - è un modo di vedere il problema
 e ritornando al tracciato principale;
  - o come ultima risorsa, chiedendogli un incontro privato;
- **indice** un brainstorming per cercare vie d'uscita;
- **ricorre** a compromessi e a decisioni per consenso;
- **guarda in modo evidente l'orologio** e ricordare che il tempo stringe:
  - o all'annoiato: chiedendo la sua opinione,
  - o all'indifferente: interrogando il vicino e poi chiedere all'indifferente cosa ne pensi,
  - o al timido: complimentandolo quando dice qualcosa,
  - o all'altezzoso: mostrando a voce rispetto per la "sua esperienza" e chiedendogli suggerimenti,
  - o al confusionario: "vediamo se intendiamo la stessa cosa" e ripetendo con ordine i vari punti,
  - o all'ostinato:
    - chiedendo ad un altro componente di commentare,

- ricordando che il tempo è tiranno dichiarandosi disposto a discutere la questione a quattrocchi,
- al “rompi” dicendogli: “il nostro problema è di procedere nel modo più efficiente dati i mezzi a nostra disposizione”.

### **Ruolo del Presidente al termine dei lavori**

Riassume i principali risultati conseguiti;

- Fa un rapporto tra aspettative e risultati;
- Identifica le decisioni prese, segnalando in particolare l’approvazione, o la mancata approvazione di un comunicato ufficiale;
- Decide (ricorda) cosa si debba ora fare per attuare tali decisioni (v. pagina precedente);
- Indica chi è incaricato del “follow up”; ( ricordarsi che “*bis repetita iuvant*”);
- Si accerta che tale “incaricato” abbia capito chiaramente il compito affidatogli;
- Qualora sia il caso, dichiara:”abbiamo fatto un buon lavoro, abbiamo preso importanti decisioni, ciascuno di noi si adoperi perché non diventino lettera morta”;
- Indica il successivo appuntamento, da il benvenuto al successore, gli promette appoggio e collaborazione
- dichiara conclusi i lavori.

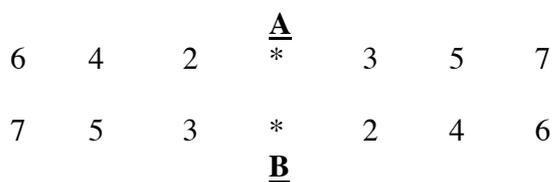
## **2. - L’INCONTRO**

### **Posti al tavolo del negoziato**

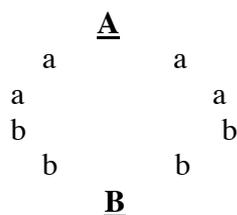
In un negoziato bilaterale le Delegazioni siedono una di fronte all’altra. La presenza di bandierine nazionali facilita la ricerca del proprio settore. Il Capo Delegazione siede al centro di uno dei lati più lunghi. Attenzione al rango dei componenti la Delegazione: molti tengono moltissimo a quello che sor Capanna definì “l’onore del sedere”. Gli esperti, soprattutto se possono essere chiamati a prendere la parola, possono essere collocati accanto al Capo Delegazione.

Quando è presente più di una delegazione, il tavolo può essere tondo, poligonale oppure ovale:

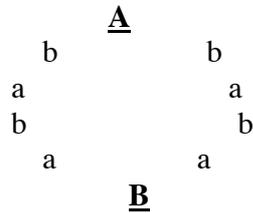
*Sistemazione abituale:*



*Sistemazione informale*



*Sistemazione estremamente rilassata*



Quest'ultima sistemazione, abituale in un convivio, è da scartarsi in una trattativa.

### **Modalità**

variano sensibilmente secondo i rapporti tra le controparti, al luogo ove questo avviene e all'eventuale presenza di un mediatore.

Spetta ai padroni di casa, o all'organizzatore dell'incontro, avviare la discussione. Non dimenticare il ricorrente pericolo dell'unilateralità della propria percezione nonché le espressioni che facilitano, od ostacolano una intesa. Tenere altresì presente che più che esprimersi, importa essere capiti ( *v. le varie forme di comunicazione*).

Gli europei sono abituati a riunioni aventi un preciso ordine del giorno e un "timetable". Per gli orientali ciò non è sempre il caso e, soprattutto negli incontri ad alto livello, l'importanza del consenso prevale sul risultato, la realizzazione di rapporti personali sulla formalità, il fatto di riunirsi sulla sostanza.

Gli europei considerano i convegni ad alto livello una buona occasione per risolvere eventuali malintesi e per esporre motivi di dissenso. Gli orientali tendono a considerare tale atteggiamento una follia, così come – sempre per convegni ad alto livello – non amano un preciso ordine del giorno. Quando si hanno rapporti di grande amicizia e di confidenza, conviene in genere mettere le carte in tavola. Parimenti, se vi è desiderio da entrambe le parti di cercare effettivamente un'intesa, conviene definire subito la cornice generale di tale intesa e tutte le questioni su cui è facile trovare un accordo.

Diverso è il caso di un negoziato che di per sé costituisce un obiettivo quasi indipendente dal risultato. In questo caso la metodologia "orientale" è da privilegiarsi. Nello stabilire il calendario, ricordarsi di prevedere intervalli: oltre ad evitare stanchezza, servono a riordinare le idee nonché a ridimensionare taluni ostacoli. Ricordarsi che il tempo può essere tanto un alleato quanto un nemico.

Può essere utile delegare ai subalterni l'esame di alcuni problemi spinosi. Lo stesso dicasi sulla convenienza di chiedere ad un terzo di chiarire o, addirittura, di risolvere un punto controverso.

***Il "terzo" tenga presente la procedura del "testo unico".***

### **Far buona impressione**

Il comportamento può essere positivo o negativo: basta pensare alla puntualità e alla sua mancanza, al modo di fare, di vestirsi, di mangiare. Contribuiscono a formare il giudizio che gli altri si fanno di voi. L'essere umano si rivela al volante e al tavolo: da pranzo e da gioco.

### **Fattori di disturbo.**

Conviene rispettare usi, superstizioni e manie locali. Così come non mettiamo un abito da cerimonia – o un costume da bagno - per una cena familiare con un collaboratore, così evitiamo di invitare uno sciita

iraniano se non possiamo astenerci da mettere il vino a tavola. Ad un matrimonio non vestiamoci di nero o di bianco. Abbracciamo l'amico statunitense, non quello giapponese. Se invitati a pranzo da un cinese o da un californiano, lasciamo qualcosa nel piatto, ma guardiamoci bene dal farlo con un sik. In Iran, non diamo in pubblico le mani al coniuge. In Russia, se donna, non porgiamo la mano all'ospite. Non inviamo alla padrona di casa francese dodici rose rosse (vuol dire: "ti amo") o un mazzo di margherite, a quella italiana crisantemi, alla cinese qualcosa che contenga il numero quattro. Attenzione alle abitudini nazionali sul modo di presentare e ricevere il biglietto da visita. Se si è all'estero: ricordarsi che "*sei tu ad essere quello fuori luogo....tu, con i tuoi modi strani devi adattarti a loro, non loro a te, sempre ch  tu voglia trattare con loro*" (G. Kennedy). **Vedere anche il capitolo "parole ed espressioni che facilitano od ostacolano una intesa" nonch  "la comunicazione tradotta".**

### **Controposte:**

Astenersi dall'avanzarne senza aver prima dato l'impressione di aver preso in considerazione le proposte alle quali reagite. (vedere anche : "svantaggi di un no secco).

### **Aggressivit :**

Evitare di reagire agli attacchi con altri attacchi, alle tattiche sleali con tattiche sporche. Conviene smontare

la controparte con la nostra ragionevolezza. E' anche utile cercare di spostare l'aggressione dalla persona al problema. Nel parlare, tenere presente che anche il semplice nostro tono di voce pu  apparire aggressivo. Ricordarsi dell'arma del silenzio.

### **Verifica dei punti concordati:**

facendolo spesso si evitano possibili malintesi.

### **Abbondanza di spiegazioni:**

Utilizzare il minor numero possibile di argomenti per esporre le proprie tesi: non tutti hanno la stessa forza. Esporli uno per volta onde evitare che la controparte scelga, per controbatterlo, il pi  debole.

### **Interruzioni:**

evitare di interrompere la controparte, specie se si ha una buona risposta.

### **Le minute**

Consistono in un documento di lavoro, utile per il proseguimento dei lavori. Devono indicare:

- data e luogo riunione
- partecipanti.
- principali punti presi in esame,
- temi non presi in esame
- risultati,
- eventuali ostacoli,
- suggerimenti avanzati, chi   stato incaricato di fare qualcosa.

## D) CONCLUDERE

### A) IN CASO DI ESITO POSITIVO

Il negoziatore inesperto cerca una vittoria e, quando la consegue, non nasconde la propria soddisfazione.

Il negoziatore intelligente persegue un risultato valido per entrambe le parti. Inoltre valorizza il contributo di tutti, attribuendo ai collaboratori i suoi meriti ed addossandosi le loro colpe: *“le navi stanno a galla perché la pressione viene dal basso”*.

*Il giovane Plutarco racconta di essere stato incaricato di una missione presso il proconsole romano unitamente ad un compagno; quest'ultimo non giunse all'appuntamento cosicché Plutarco svolse da solo la missione; tornato a casa iniziò la sua relazione dicendo: “ho incontrato il proconsole e gli ho detto...”, ma fu interrotto dal padre che gli ordinò: “devi dire **noi** siamo stati ricevuti, **noi** gli abbiamo detto, ecc.*

### B) IN CASO DI ESITO NEGATIVO

Quando le cose non vanno come desiderato, il negoziatore comune incolpa qualcuno. Quello intelligente riconosce l'abilità della controparte e assume l'intera responsabilità del risultato insoddisfacente anche se dovuto a mancanze dei collaboratori. Solo identificando i nostri possibili errori si può sperare di non commetterli nuovamente. La stessa regola vale per le guerre e le imprese sportive: il cercare un capro espiatorio fa bene al nostro ego, ma ostacola la ricerca di rimedi. La storia italiana ne fornisce vari esempi: da Novara alla seconda guerra mondiale, da Lissa a Caporetto.

*Lo scarico di responsabilità demoralizza i collaboratori e fa diminuire la fiducia degli altri nelle nostre capacità direttive. Lo stesso dicasi delle lamentele: lacrime e recriminazioni - oltre ad irritare - suscitano disistima, non commiserazione.*

## VOCABOLARIO PER LE CONCLUSIONI

L'Assemblea:

- prende nota,
- approva.
- Adotta:
  - all'unanimità
  - con riserve
  - senza riserve
  - per consenso

### SEGUITO

firma - ratifica - distribuzione verbali (solo ai partecipanti o anche ad altri?) - lettere di ringraziamento - conferenza stampa

## NORME DI CONDOTTA PER OGNI GRUPPO O DELEGAZIONE

**Al fine di garantire efficacia e prestigio del gruppo ogni singolo componente deve:**

- avere comprese le norme di condotta decise in anticipo,
- interpretarle allo stesso modo,
- rendersi conto che il non osservarle finisce col nuocergli di più di quanto gli possa giovare momentaneamente

**Decalogo**

- non parlare col vicino durante gli interventi altrui
- eliminare motivi di distrazione: appunti, giornali, telefonini
- ascoltare per capire, non per rispondere subito,
- mostrare interesse
- mettersi nei panni dell'oratore
- controllare i segni di insofferenza e di insoddisfazione
- non interrompere
- nel rispondere, fare domande anziché critiche
- essere costruttivi e non solo negativi
- resistere alla tentazione di rispondere al posto degli altri componenti il gruppo

*Pensate ad esponenti governativi -o dell'opposizione- che polemizzano tra di loro: quale dei due schieramenti ne trarrà maggior vantaggio? Resterà immutato il peso delle proposte fatte da uno o l'altro capo gruppo? Quale la sua opinione sulla vostra gente?*

**“Caratteristica del demagogo è non pensare alle conseguenze dei propri atti, scritti o parole” (Ernesto Galli della Loggia)-**

## Quali istruzioni e quale potere negoziale dare al Negoziatore

### DIAGNOSI

Quando i negoziatori rappresentano due distinti gruppi di persone anziché se stessi, è probabile che il contenuto dell'auspicato accordo venga deciso in dettaglio da una o entrambe le parti ancora prima che inizi la trattativa.

Allorché sentiamo dire che una delle parti accetta di incontrare l'altra se questa "rinuncia a....", oppure "pone fine a....", è probabile che il motivo sia quello sopra menzionato. Il successivo eventuale incontro tra le due delegazioni si trasforma in una illustrazione delle rispettive pretese anziché nella ricerca di una intesa. Il Capo Delegazione è costretto a limitare il suo ruolo a quello di "messaggero" anziché di "negoziatore".

Il porre pre-condizioni è uno dei metodi più comunemente utilizzati per impedire un negoziato facendo credere di essere disposti ad accettarlo.

Un altro è quello di fare dichiarazioni, o di creare incidenti che indignano la controparte facendola cadere nel tranello tesogli da coloro che sono contrari alla trattativa. Questi ultimi, anziché rendersi conto di aver ingannato la controparte, pensano d'averla intimidita e sono tentati a insistere. Si avvierà così una spirale dalla quale sarà difficile uscire. Il conflitto israelo-palestinese fornisce numerosi esempi di ciò.

Un atteggiamento opposto consiste nel concedere al proprio Rappresentante un'ampia discrezionalità negoziale. In tale caso le possibilità di un'intesa aumentano, ma si corre il rischio che questa ci lasci insoddisfatti. Il negoziatore potrà avere la tentazione di accettare un accordo qualunque onde dimostrare la sua abilità contrattuale. Vincerà il premio Nobel per la pace, ma la contesa riprenderà non appena firmato il pezzo di carta.

Molti negoziatori ritengono che loro ruolo primario sia di difendere prestigio ed onore dell'Organizzazione che rappresentano anziché di cercare un'intesa benefica per entrambe le parti. Questo è, fra gli altri, il caso degli esponenti politici "paracadutati" nella diplomazia.

E' anche probabile che il negoziatore abbia ricevuto istruzioni scritte prima che i suoi superiori si siano aggiornati su interessi, costumi, fobie, mentalità e modi di esprimersi della controparte. E' un caso frequente in politica estera. Lo è anche nei Governi formati da una coalizione di partiti: le direttive approvate dal Consiglio dei Ministri tengono conto delle esigenze proprie ad ognuno dei partiti che votano per la compagine governativa. Ad esempio in uno dei precedenti governi di Berlusconi, la Lega, in cambio del voto favorevole al progetto "Roma capitale", chiedeva che analoghi privilegi venissero concessi a due altre città una del Nord e l'altra del Sud. A sua volta Alleanza Nazionale si diceva disposta a votare la riforma costituzionale chiesta dalla Lega se in compenso fosse previsto un Presidente della Repubblica avente poteri analoghi a quello degli Stati Uniti. Dal canto suo il CCD chiedeva che, in tale caso, la legge elettorale avesse un accentuato carattere proporzionale. Qualora il Presidente del Consiglio avesse deciso di discutere con l'opposizione la possibilità di un voto "bipartisan" sulla riforma della Costituzione, non avrebbe potuto prescindere dalle tre esigenze sopra citate.

Quando le direttive per il negoziatore sono il risultato di una compromesso raggiunto da un gruppo di esponenti - sia politici, sia imprenditoriali - è "normale" che esse contengano l'indicazione tanto del *minimo* che egli, "costi quello che costi", deve ottenere, quanto del *massimo* che è autorizzato a concedere in cambio. In altre parole, il compito del negoziatore sarà quello di presentare nel modo più attraente possibile quello che in sostanza è un ultimatum: "*a diplomat is someone who, when he tells you to go to hell, makes you looking forward to start the trip*".

## POSSIBILI RIMEDI

La Scuola di Harvard (Harvard Negotiation Project) fa quattro raccomandazioni principali, ciascuna delle quali contiene una serie di consigli:

- *concentrare l'attenzione sui fattori anziché sugli impegni;*
- *modificare le funzioni del negoziatore man mano che il negoziato procede;*
- *rendere interattivi i negoziati interni e quelli esterni;*
- *conferire ad ogni negoziatore un duplice ruolo: quello di avvocato e quello di mediatore.*

Da parte mia aggiungo una esigenza basilare molte volte ignorata: **il negoziatore va scelto per la sua professionalità, non per la sua fede politica o religiosa.** Deve essere al tempo stesso scettico e convinto della serietà del suo ruolo. Il politicizzare la diplomazia, o il paracadutare politici nella carriera diplomatica, è fonte di delusioni e di incomprensioni nei rapporti tra Stati.

### A) Concentrare l'attenzione sui fattori che compongono il problema anziché sul contenuto dell'accordo che si vuole raggiungere.

Vanno presi in considerazione i seguenti sette fattori:

- 1.- **Gli interessi** delle parti: esigenze, desiderata e preoccupazioni quali sicurezza, guadagno, riconoscimento, status, creazione di un precedente.
- 2.- **I criteri** che dovranno ispirare l'auspicato accordo: precedenti, solidarietà, alleanze, diritto, consuetudini.
- 3.- **I rapporti** esistenti tra le parti e tra i rispettivi negoziatori: più sono buoni, maggiori le probabilità di un risultato soddisfacente per tutte le parti in causa.
- 4.- **Quali le conseguenze** di un fallimento della trattativa?
- 5.- **Eventuali possibili opzioni** che presentano minori inconvenienti delle conseguenze di cui sopra.
- 6.- **Quello che**, in base all'auspicato accordo, le parti dovranno impegnarsi di **fare o di astenersi dal fare.**
- 7.- **La comunicazione** tra le parti. La buona o la cattiva qualità di questa si ripercuote sulla possibilità di raggiungere l'obiettivo auspicato. E' uno dei motivi per i quali il rompere le relazioni diplomatiche costituisce un errore negoziale. Uno sbaglio analogo consiste nel formulare accuse, pronunciare minacce o avanzare rimproveri del tipo "vecchia e nuova Europa". o "tu vuoi la guerra non per difendere i diritti dell'uomo bensì per salvaguardare i tuoi sporchi interessi petroliferi".

Spesso le istruzioni date al negoziatore riguardano quasi esclusivamente il primo dei sette fattori di cui sopra. Invece è necessario che il negoziatore comprenda bene tutti gli aspetti del problema ed abbia il tempo di illustrarli ai suoi mandanti. **Dettagliate istruzioni circa gli impegni da sottoscrivere andranno quindi impartite solo dopo che i negoziatori:**

- abbiano stabilito buoni rapporti personali e realizzato una buona reciproca comunicazione;
- siano riusciti a comprendere i veri interessi delle parti;
- si siano informati sui precedenti e sui criteri atti ad influire sulla decisione delle controparti;
- abbiano esaminato tutte le possibili alternative accettabili sia a loro sia agli interlocutori;
- abbiano individuato tutti gli elementi che possano costituire la base di un accordo;
- abbiano edotto i superiori delle loro valutazioni e commenti.

Un approfondito ed accurato lavoro preparatorio va quindi effettuato **prima** di decidere quali precisi impegni prendere: un proverbio inglese consiglia: "*se avete otto ore per abbattere un albero, utilizzatene sei per affilare l'ascia*". Lo modificherei onde aggiungere il tempo per studiare ove l'albero cadrà: non basta volere un accordo, occorre anche volerne le conseguenze per noi, per la controparte e per i terzi.

**Nella prima fase della trattativa**, la comunicazione tra dirigenti e negoziatore dovrebbe concernere soprattutto interessi, opzioni e criteri. In aggiunta alle consuete raccomandazioni sull'esigenza di stabilire buoni rapporti di lavoro con gli interlocutori, è opportuno che il negoziatore sia reso edotto sugli interessi in gioco, sulla loro scala di priorità e quali di essi potrebbero essere utilizzati come merce di scambio.

Aiuterebbe riuscire anche ad indicargli un ventaglio di possibili opzioni da esplorare con la controparte.

**Una buona comprensione** del problema e dei suoi diversi aspetti da parte del negoziatore verrebbe agevolata consentendogli di essere presente quando i mandanti discutono sul da farsi.

**B) Una volta messi a fuoco interessi ed opzioni**, si può passare alla fase che prevede la sottoscrizione di impegni definitivi.

**Le istruzioni vanno quindi aggiornate** ed impartite man mano che il negoziato avanza. La struttura del negoziato deve essere flessibile e consentire di prendere in esame opzioni non immediatamente presenti alla mente di tutti.

### **C) Rendere interattivi i negoziati interni ed esterni.**

**La squadra negoziale** deve essere organizzata in modo che possa allargare la conoscenza del problema. Può risultare utile ricorrere ad esperti, a sottocomitati, a gruppi di lavoro.

Tener presente la convenienza di ricorrere a sedute di brainstorming, eventualmente con la controparte.

**Attenzione:** anche se può essere utile che la controparte venga resa edotta dei nostri interessi prioritari, può presentarsi il caso che convenga tacere onde evitare che aumenti il prezzo chiestoci. Ciò **non** significa però che possiamo mentire, condotta nociva per rapporti e comunicazione.

E' pagante saper cogliere al volo ogni sia pur piccola occasione di conquistarsi la stima e, se possibile, anche la fiducia degli interlocutori. E' un altro motivo per il quale la condotta post-lavoro del negoziatore e dei familiari è importante e andrebbe presa in considerazione allorché si scelgono negoziatore e componenti la sua squadra.

### **D) Il negoziatore ha un duplice ruolo: avvocato e co-mediatore.**

Il suo compito, oltre a quello di difendere gli interessi del suo campo, è di giungere ad un progetto di accordo che, per poter essere sottoscritto dalla controparte, deve soddisfare anche gli interessi di questa. Le istruzioni date al negoziatore non possono ignorare tale realtà.

## SCHEMA PER LE ISTRUZIONI AD UN AMBASCIATORE

1.-

### Premessa

Questo documento non è riservato. Può senz'altro mostrarlo alla Controparte e, successivamente, renderlo pubblico.

### 2.- Autorità conferitaLe

La S.V. è autorizzata ad esaminare con la Controparte tutti i dettagli del negoziato che Ella o i suoi interlocutori riteniate opportuno discutere.

Le è conferita l'autorità di prendere impegni procedurali circa l'agenda, il tempo ed il luogo dei futuri incontri.

La S.V. può anche promettere ai suoi interlocutori di avanzarci - a titolo personale - raccomandazioni di sostanza; dovrà però essere molto cauta al riguardo e sottolineare che si tratterà di raccomandazioni che noi non siamo tenuti ad accogliere.

L'autorizzazione a prendere impegni di sostanza le verrà data a tempo debito. Ogniqualvolta che Ella riterrà utile una siffatta delega, è pregata di chiederla. Nel frattempo può continuare a preparare un progetto di accordo che tenga presenti al tempo stesso i nostri interessi e quelli dei suoi interlocutori.

### 3.- Interessi nazionali: I nostri interessi, in ordine di priorità, sono :

- a) **lo stabilimento** ed il mantenimento di buone relazioni con tutti i Governi; più le rispettive differenze sono grandi, più è necessario affrontarle con serietà e con una mente aperta;
- b) **il rispetto** delle leggi internazionali e dei nostri diritti in base a tale legislazione;
- c) **il prestigio** e la reputazione del nostro Governo; vogliamo essere visti come rispettosi delle leggi internazionali e come amanti della pace, ma - al tempo stesso - anche come coloro che non sottostanno alle minacce ed ai ricatti;
- d) **istruzioni riservate** circa i punti prioritari, nonché su quelli che possono essere oggetto di concessioni, le verranno impartite ogniqualvolta necessario od opportuno.

### 4.- Rapporti personali di lavoro

La S.V. dovrà cercare di stabilire con i suoi interlocutori un tipo di rapporti che faciliti la soluzione dei problemi; non dovete considerarvi avversari, ma colleghi che lavorano fianco a fianco onde trovare una soluzione pratica ai problemi che dividono i nostri rispettivi Governi.

### 5.- Comunicazione

Più la comunicazione tra la S.V. ed il suo interlocutore sarà buona, più facile sarà trovare soluzioni. **Ciò non significa che possa rivelare alla controparte informazioni riservate; significa che le è consentito di non riferirci tutte le informazioni o i fatti dei quali venga a conoscenza.**

### 6.- Compiti

Prima di prendere impegni, la S.V. dovrà aver esaminato tutte le implicazioni ed ogni aspetto del problema.

Ciò comporta che deve:

- a) aver compreso bene quali sono gli interessi e le preoccupazioni del Governo col quale trattiamo, così come esso li vede con la sua ottica; è anche importante che il suo interlocutore si renda conto di ciò;

- b) spiegare onestamente quelli che sono i nostri interessi basilari ed assicurarsi che il suo interlocutore se ne renda conto; si astenga però dal dare informazioni circa la scala delle priorità da noi data ad alcune esigenze qualora ciò possa renderci vulnerabili;
- c) preparare una bozza di accordo che elenchi i problemi che debbono essere coperti dall'intesa finale;
- d) individuare una serie di opzioni che potrebbero risultare accettabili ai due Governi e in grado di soddisfare o di conciliare i rispettivi interessi;
- e) identificare i principi di equità, di giustizia o di reciprocità in grado di convincere Governi ed opinione pubblica che la progettata intesa è nel loro interesse;
- f) continuare a rivedere, migliorare ed affinare le opzioni di cui sopra fintanto che la S.V. ed il suo interlocutore non siano convinti che non è possibile migliorare ulteriormente il progetto di intesa.

### **7.- Struttura degli incontri**

La S.V. può variare la natura degli incontri a seconda di come ritenga conveniente: formali o informali, a quattrocchi o allargate, aventi la natura di brainstorming per scoprire nuove idee o per raffinare quelle già individuate; potrà altresì chiedere o accettare la partecipazione di esperti governativi o privati.

### **8.- Sottocomitati, consulenti e mediatori**

La S.V. ed il suo interlocutore potranno costituire sottocomitati allo scopo di procurarsi documentazione, sviluppare nuove possibili opzioni, raffinare le proposte sul tappeto; sarà altresì possibile, onde superare un punto morto, ricorrere all'aiuto di un intermediario neutrale che goda della fiducia di entrambi.

### **9.- Correlazione tra l'azione governativa e la sua**

L'azione della S.V. e quella del Governo costituiscono un tutto unico e sono interattive. Non esiti quindi a chiedere indicazioni, chiarimenti, documentazione e ad avanzare suggerimenti ogniqualvolta lo riterrà utile.

### **10 – Ulteriori istruzioni**

Man mano che la trattativa procederà, ci sarà possibile comprendere meglio alcuni aspetti del problema ed individuare ulteriori possibili soluzioni. Le potranno quindi essere date nuove istruzioni.

Uno dei compiti della S.V. è di far sì che il Governo possa trarre beneficio dall'esperienza e dalle valutazioni che lei acquisisce; ciò non solo per l'attuazione delle direttive impartite, ma anche per la possibilità di migliorarle. Le sue valutazioni ed i suoi suggerimenti saranno tenuti ben presenti e contribuiranno alle nostre decisioni conclusive.

# LA COMUNICAZIONE

*Senza comunicazione non si ha un negoziato. Senza una buona comunicazione non si ha un buon negoziato.*

## 1. Corporea

Quasi nessuno riesce a dominare tutte le parti del proprio corpo. Il linguaggio corporeo fornisce quindi, a chi sa decifrarlo, molte informazioni. I movimenti corporali rivelano pensieri nascosti, che talvolta lo stesso autore ignora o vorrebbe non rendere noti. Tuttavia il linguaggio corporale non è di facile decrittazione in quanto varia secondo i popoli e le culture: il movimento della testa che per noi rappresenta un “sì” è simile a quello che per i greci indica “no”; il sorriso può semplicemente significare imbarazzo; l’alzare le spalle negli Stati Uniti equivale ad un “non so”, da noi a “non me ne importa”.

Coloro che conoscono l’influenza del fisico sul morale possono far ricorso ad espressioni del viso per influenzare il loro stato d’animo. Non sono però molti.

I movimenti del corpo e le espressioni del viso forniscono indicazioni preziose, ma non sufficienti: conviene quindi controllarli con altri mezzi.

E’ molto difficile fingere tristezza o dolore. Lo sbattere le palpebre rivela emozione, tuttavia la manifestazione sul viso di un’emozione dura pochi secondi. Se qualcuno ride più di cinque secondi quando raccontate una barzelletta, la risata è sospetta; se poi dura più di dieci secondi è sicuramente adulazione.

L’asimmetria delle espressioni indica insincerità. Lo stesso dicasi dei gesti non simultanei: alzare la voce e, in un secondo tempo, sbattere i pugni sul tavolo significa che l’autore finge una rabbia più grande di quella che prova. Attenzione: potrebbe anche significare che sta rimuginando.

Osservate anche i movimenti singoli: l’alzata di spalle non accompagnata da uno o più altri gesti – palme delle mani all’insù, sopracciglia arcuate, bocca a ferro di cavallo, inclinazione della testa – è sintomo di simulazione.

Molti gesti sono abituali: se diminuiscono rivelano noia o irritazione: dipende da quello che state dicendo. Possono anche significare imbarazzo.

La mano che smette improvvisamente di gesticolare, o che per questo è messa in tasca, indica mancanza di sincerità.

Attenzione ai piedi che si muovono freneticamente mentre il resto del corpo rimane controllato: indicano nervosismo.

L’interlocutore che pone la mano dinanzi alla sua bocca, se non ha mangiato aglio, dice una bugia. Idem se si tocca continuamente il viso. Se si stringe il labbro superiore con le dita, sta riflettendo. Se si aggiusta continuamente i capelli vuol dire che è confuso da troppe idee e che cerca di mettervi ordine (Sgarbi).

Il tenere le palme delle mani aperte, ognuna parallelamente di fronte all’altra, indica una percezione ben definita della realtà (Fini); palme aperte e rivolte verso l’alto: desiderio di accontentare tutti (Prodi); se accompagnato dal viso e dallo sguardo rivolti al cielo: scoramento; rivolte verso il basso, quasi ad indicare qualcosa di rotondo: desiderio di dominazione; palme che combaciano con gli indici sulla bocca: difesa e fuga.

Le braccia conserte col viso rivolto verso il basso: indicano chiusura. Col mento alzato: voler apparire decisi e forti quando in realtà si è deboli o titubanti.

La voce alta non fornisce da sola un chiaro segnale; tuttavia una voce in crescendo, soprattutto se disgiunta da altri gesti e non dovuta ad interruzioni, indica che chi parla sta fingendo.

Baffi e barba, se non dipendono da abitudini culturali o da cicatrici, possono essere sintomo d'insicurezza.

Anche l'abbigliamento ha un significato: scoprite se è voluto o incosciente. Nel primo caso può indicare volontà di elevarsi o di essere graditi, oppure - quando fuori posto - di posa e d'insincerità. Un abbigliamento non in armonia col contesto, se non è dovuto ad ineducazione, rivela desiderio di apparire diversi da quello che in realtà si è: **il coraggio genuino non è sbandierato.**

Il toccarsi spesso la giacca, come per controllare che è ben chiusa, è un tentativo di difesa; soprattutto se si tratta di un doppiopetto: protegge meglio. L'abuso della canottiera, o il petto nudo quando non si è sulla spiaggia e nei paraggi si aggira un fotografo, indicano demagogia populista.

### Considerazioni generali sul linguaggio corporeo.

Quando cercate di interpretare il linguaggio corporeo, fate sempre attenzione ai dettagli. Tenete conto del contesto culturale: vostro, dell'interlocutore e del luogo ove vi trovate. Fate attenzione ai pregiudizi ed alle tradizioni culturali, sociali, razziali e d'educazione.

Trattando con uno straniero, domandatevi:

- quali abitudini abbiamo, o non abbiamo, in comune?
- quali nostri gesti o atteggiamenti possono essere fonte d'irritazione?
- cosa fare per ispirare fiducia e per risultare gradevoli?

Evitate infine di mostrare che sapete leggere il linguaggio corporeo.

## 2. Orale

### **Imperativo categorico: abituatevi ad esprimere uno stesso concetto utilizzando parole positive anziché negative.**

“**Comunicare** significa far capire ad altri il nostro messaggio” (Cesare Sansavini). Chi ama ripetere “ve l’avevo detto” ammette di essere stato un cattivo comunicatore. “**Parlare**” non è sinonimo di “**comunicare**.”

*“Perché mai i proverbi di Salomone sono facili ad intendersi mentre i classici latini come Sallustio riescono tanto più difficili?...Primieramente i proverbi di Salomone esprimono un giudizio semplice in una proposizione sola, mentre il racconto di Sallustio stringe in un periodo molti giudizi distinti in proposizioni principali e subalterne, che tutti si collegano fra loro” (Marco Minghetti).*

**In una conferenza, il primo quarto d’ora è ascoltato, il secondo sopportato, il terzo sprecato.** Non fate come quell’oratore che, per invitare gli ascoltatori ad imitare l’esempio del “veni, vidi, vici” di Cesare, discorse per un’ora.

- parlate per essere compresi, non ammirati;
- pronunciate frasi brevi, staccate le une dalle altre;
- l’uso di parole “dotte” maschera un’ignoranza di fondo, o un grosso complesso; *Aristotele:*

*“pensate come gli uomini saggi, ma parlate come la gente comune”.*

- non lasciatevi trascinare per la tangente: chi ci ascolta perderebbe il filo del vostro ragionamento;
- interrompere induce la controparte a ripetersi finendo col farvi perdere tempo anziché guadagnarlo
- evitate di preparare la risposta quando vi parlano anche se dicono cose che già sapete;
- mettetevi nei panni di chi vi ascolta ed utilizzate parole comprensibili alla controparte;
- i rimproveri provocano irrigidimenti; il buoi negoziatore gli evita con cura;
- se concordate col vostro interlocutore, dategli “ha ragione”, non “appunto” o “lo pensavo anch’io”;
- evocate immagini;
- concentratevi sull’essenziale e dimenticate i dettagli il vostro obiettivo è ottenere un risultato, non fornire una informazione;
- anziché: “lei sbaglia”, dite: “è un errore”;
- invece di: “lei è un razzista”, dite: ”mi sento discriminato”;
- evitate un tono di voce monotono, tipico di chi legge un testo;
- esponete **una sola** argomentazione alla volta.

**Prendere note scritte durante un incontro conviviale è un’arma a doppio taglio: può lusingare l’interlocutore, ma può renderlo più cauto; è quindi da evitare nei convivi che si vorrebbero informali e ove si spera che l’immaginazione abbia libero sfogo e si parli a “bâtons rompus”;**

- onde accrescere l’interesse di chi vi ascolta, non date risposte prima di aver illustrato il problema; è la ricetta dei film di Hitchcock;

- attenzione al tono di voce, può dare una falsa impressione;

- se dobbiamo pronunciare un nome straniero composto da due parole, o le diciamo entrambe nella lingua originale, o le traduciamo entrambe: quindi o “Carolina del Nord” o “North Carolina” (*non “Carolina del nord”*).

**Guardate negli occhi gli ascoltatori:** è un potente mezzo di comunicazione. Occorre guardare a rotazione tutti i partecipanti, non fissare lo sguardo su uno solo o nel vuoto. Evitate però la tattica “mordi e fuggi”: l’ideale è un contatto visivo di per 3 – 5 secondi. Se il numero degli ascoltatori non lo consente, potete ricorrere al metodo della fila, o della scacchiera. Scegliendo la fila, è utile stare in piedi onde potersi spostare da una fila all’altra. Ne consegue un altro consiglio: cercate di stare in piedi; pensate ai comizi; che effetto avrebbero prodotto Mussolini o Hitler se avessero arringato le folle stando seduti? Ciò vale anche per chi pone domande al conferenziere: l’alzarsi accresce la sua autorevolezza.

**Parlate a braccio:** è ben più convincente che leggere un testo; esercitatevi subito a farlo, “dopo” sarà troppo tardi. “*Per farsi capire dalle persone, bisogna parlare prima di tutto ai loro occhi*” (Napoleone). Non è possibile leggere un testo e al tempo stesso guardare gli ascoltatori. **La lettura è un metodo che rende inefficace la comunicazione. Spariscono contatto visivo, gestualità, entusiasmo e toni di voce. “Offre soltanto il 7% di efficacia narrativa” (Mehrabian).** Imparate quindi prima il copione e lanciatevi. Oltre a tutto, eventuali errori e sviste possono venire perdonati se si parla a braccio mentre se si legge un testo la presunzione generale sarà che erano voluti: *verba volant, scripta manent.*

**Evitate frasi fatte e parole alla moda.** *Lo spirito del gregge spinge la gente gregaria a seguire ciecamente le parole di moda*” (Cesare Marchi). Le esagerazioni nuocciono alla vostra credibilità.

**Evitate frasi inutili o già dette dal precedente oratore** (es. il ripetersi dei ringraziamenti agli organizzatori in occasione di conferenze con una quantità di oratori).

**Evitate gli avverbi**: Fate la prova, ascoltate un giornale radio e fate il conto di quante volte viene ripetuto “appunto” o, se l’intervistato è statunitense, il “you know”.

**Evitate di coprirvi di ridicolo**. Nelle trasmissioni televisive di cronaca nera capita sentire lo pseudogiornalista chiedere, ad un parente della vittima, cos’ha provato all’annuncio della morte del congiunto: spera forse che risponda “mi sono sentito sollevato”? Il regista che manda in onda il pezzo non ha neanche una simile scusante.

**Vedere anche** il capitolo “parole ed espressioni che facilitano od ostacolano l’intesa”.

**Per approfondire l’argomento: “Parlare in pubblico o la presentazione persuasiva” di Cesare Sansavini, ed. Demetra.**

### 3. Scritta

**regola generale: un concetto, una frase.**

*“Chi scrive con parole semplici ha lettori, chi utilizza parole dotte ha commentatori”.*

#### 1. Chi ben comincia è alla metà dell’opera.

Quante volte vi è capitato di iniziare a leggere un articolo di giornale, ma di passare ad un altro dopo le prime parole o frasi? O di abbandonare un libro dopo il primo capitolo? Oppure da un libraio, indecisi su quale libro acquistare, di leggere le prime righe onde decidere quale scegliere?

#### 2. E’ essenziale catturare fin dalle prime battute l’attenzione del lettore.

Gli editori ne sono coscienti cosicché ricorrono spesso all’espedito di pubblicare su una rivista di larga diffusione la prima pagina del romanzo, oppure un passaggio interno quando l’autore non è subito in grado di invogliare la lettura.

Lo stesso concetto fa sì che i titoli degli articoli pubblicati sui giornali siano scritti non dal corrispondente, ma da un apposito redattore abile nell’arte di colpire l’attenzione dei lettori. Questi ultimi cercano poi a lungo il fatto menzionato nel titolo che spesso occupa solo pochissime righe tra due lunghi paragrafi.

Catturata l’attenzione del lettore, occorre conservarla. E’ necessario coinvolgerlo e non smarrirlo per strada. Partire per la tangente fa perdere il filo del ragionamento. Uno scritto trae giovamento dall’essere di facile e di gradevole lettura.

Per prima cosa usate **frasi corte**, ciascuna delle quali contenga **un solo concetto**: “*la brevità è sorella del talento*” (Cekov).

**Se volete aumentare le probabilità che una vostra petizione sia letta dal capo anziché da un suo segretario, concentrate il vostro scritto in una sola pagina**. Non è facile, ma è necessario.

Eliminate parole, avverbi, aggettivi non strettamente necessari: le espressioni inutili ostacolano la comprensione. Gli “appunto”, i “dunque”, gli “infatti” i “come lo avevo detto” **sono da bandire**.

Lo stesso dicasi delle **esagerazioni**: se una cosa è semplicemente “vietata” anziché “*assolutamente*” vuol forse dire che talvolta è permessa? siamo sicuri che qualcuno non penserà di poter fare una eccezione anche nel caso dell’assolutamente? se un limite non è “*invalidabile*” cessa di essere un limite? **Le esagerazioni producono un risultato opposto a quello da noi voluto.**

**Tenete presente che anche le parentesi fanno perdere il filo del discorso.** Se ritenete necessario spiegare il concetto, trasformatelo in una frase da scrivere successivamente una volta completata quella che avevate iniziato. **Idem per gli incisi.** Se dovete indicare autore, editore e prezzo di un libro dal quale avete tratto una frase dell’autore, **non** fatelo subito dopo la citazione ed il nome dell’autore, ma alla fine del vostro articolo. Ciò al fine di non rompere il filo conduttore del vostro ragionamento: quello che interessa la maggioranza dei lettori è la citazione e, a rigore, chi l’ha scritta, non il costo del libro che voi avete acquistato.

Salvo nel caso di un romanzo poliziesco, è necessario che il lettore comprenda facilmente quello che avete esposto. Ciò dipende dal contenuto dell’opera, dalla scelta delle parole e dalla costruzione delle frasi.

### 3. Parole e frasi inutili ostacolano la comprensione del messaggio.

In un articolo dedicato alla questione “Telekom-Serbia”, l’autore ad un certo momento scrive: “al ristorante Sindzelic, *dove si mangia il miglior capretto dei Balcani*, salta fuori il “si dice” cui tutta Belgrado crede ciecamente...”. Leggendo il passaggio mi sono chiesto se il poter mangiare il miglior capretto dei Balcani c’entrasse con la storia. Dato che dal seguito della storia è risultato che non aveva alcunché da vedere, il risultato della frase è stato di distrarre la mia attenzione dal tema della corrispondenza e di farmi perdere tempo.

Un avviso diramato in vista di una agitazione sindacale: “*i ferrovieri effettueranno uno sciopero di quattro ore nella fascia oraria che va dalle 12 alle 16*”. Domanda: quante ore di sciopero si possono effettuare in tale fascia oraria?

Da un libro di religione: “*San Giuseppe (che di mestiere faceva il falegname) chiese in sposa Maria*”. **Dubbio atroce**: non lo avrebbe fatto se fosse stato un pescatore?

### 4. La comprensione di uno scritto è determinata per il 30% dal contenuto e per il 70% dagli aspetti formali.

Attenzione alla grammatica ed ai termini impiegati: quando una frase deve essere riletta, significa che è poco chiara o scorretta.

Da un libro di storia: “*Nel 1668 si impossessò di San Lorenzo Morgan, che la utilizzò come base per il successivo attacco a Panama*”. Che significa? E’ Morgan che si è impossessato di S. Lorenzo o qualcun altro ha conquistato una città di nome “San Lorenzo Morgan”? In realtà l’evento degno di rilievo non è la conquista di San Lorenzo – che non aveva alcuna importanza – bensì il fatto che Morgan riuscì nell’impresa – ritenuta impossibile – di prendere d’assalto Panama via terra - cioè passando per San Lorenzo – anziché attaccarla dal mare.

Evitate, dopo aver citato Tizio, Caio e Sempronio, di scrivere “il primo”, “il secondo” ecc. L’opera letteraria non ama le ripetizioni, ma lo scritto che vuole essere facilmente compreso sì.

Quando sentite la necessità di citare una massima in lingua straniera facendola seguire dalla traduzione, significa che **conveniva limitarvi alla sola traduzione.**

Un errore analogo consiste nello scrivere una sigla facendola seguire dalla spiegazione. Le sigle presentano il vantaggio della brevità; tuttavia quando si ritiene che non tutti le conoscano, conviene **prima scrivere per intero il nome dell'organizzazione, poi la relativa sigla.** Ad esempio: Iniziativa Centroeuropea (INCE) anziché INCE (Iniziativa Centroeuropea). **Lo stesso vale per le citazioni in lingua diversa dall'italiano:** l'originale va scritto **dopo**, e solo se indispensabile, non per mostrarsi eruditi.

Far precedere la menzione di un detto o di un fatto da **“come noto”** è urticante: se tutti ne sono a conoscenza, rappresenta un'inutile lungaggine. Se qualcuno l'ignora significa dargli dell'ignorante qualifica che nessuno ama sentirselo attribuire.

Iniziare una frase con un “ma” è un controsenso. Dà l'impressione che chi scrive vuole farsi passare per “saputo”, mentre nel migliore dei casi è un superbo, nel peggiore uno che vuol far credere di essere profondo mentre forse non sa bene cosa dire.

**Lo scrivere “come l'avevo detto” è proprio di chi si sorprende di aver indovinato qualcosa, o di chi scrive in modo equivoco** cosicché, qualsiasi cosa accada, può sostenere di averla prevista.

Usate parole comprensibili al lettore. Montanelli raccomandava di accorciare le distanze tra voi ed i vostri lettori.

Una strada di Roma ove le vie sono dedicate ai sistemi montagnosi, dopo “catena” delle Ande, “catena” del Caucaso, giunto il turno del Tibet, la definizione diventa “acrocoro”. C'entra forse la politica?

Perché da noi sulle etichette l'ammoniaca è indicata come “ammonio idrossido”, il sale come “cloruro di sodio”, l'acqua ossigenata come “perossido d'idrogeno”? Si vuole darci un complesso d'inferiorità o “farci fessi”? Per quale motivo su un contenitore acquistato recentemente ho trovato la seguente scritta “contiene prodotto non tossico (non velenoso)”)? Se si teme che il significato della parola “tossico” sfugga a qualcuno, perché non si usa direttamente “velenoso”? *Le parole inutili possono farci sorgere il dubbio che nascondano qualcosa, anche se non ci viene in mente cosa possa essere.* Il risultato: non ci concentriamo sul messaggio.

Si sente spesso dire alla radio ed alla televisione che **un** centinaio di automobili **sono** state coinvolte in un incidente stradale causato dalla nebbia. Chi ascolta può pensare ad una svista; chi legge riterrà, con più logica, che l'autore è persona di scarsa istruzione. Lo stesso vale per l'uso di dire “non ho **nessun** dubbio” anziché “**alcun** dubbio”.

Ricordate anche, quando ricorrete ai numerali romani che “primo”, “secondo” ecc. si scrivono I, II, X, non I°, II°, X°.

“D.ssa” è una brutta abbreviazione di “duchessa”, non di “dottoressa”.

Evitate il segno “x” al posto di “per”; oltre a tutto, se chi vi legge è un buon conoscitore del francese o dell'inglese, penserà a una “ics”.

Le donne oggi accedono a professioni che, essendo state dominio riservato agli uomini, hanno una qualifica solo maschile. Inventare un femminile può produrre un effetto spiacevole se non addirittura errato: “ministra” evoca la minestra; ambasciatrice è la moglie dell'ambasciatore, non il titolare dell'incarico; “ingegneressa” farebbe ridere anche i polli, idem “giudicessa”. Evitate anche l'uso di “avvocatessa”. Del resto l'italiano usa il femminile per talune mansioni una volta esclusivo appannaggio degli uomini: come sentinella, guardia, guida.

## 5. Abbiate chiaro in mente l'obiettivo del vostro scritto.

Volete lamentarvi o ottenere qualcosa? Per iniziare, scoprire le caratteristiche della persona alla quale vi rivolgete: quale il suo campo di attività? Quale il suo ruolo? E' lui che si occuperà della questione o l'affiderà a qualcun altro? Mi conosce e, o si fida di me? Se foste al suo posto, come reagireste? Non commettete l'errore di chi "dal proprio cuor l'altrui misura".

Se dovete ottenere qualcosa da uno straniero, le probabilità di una risposta aumenteranno se utilizzerete una lingua che l'interlocutore conosce. Sembra ovvio, ma a molti sfugge. All'ingresso di Todi ho visto distribuire un formulario del Comune nel quale si chiedeva ai turisti da quale Nazione provenivano, com'erano venuti a sapere dell'esistenza della città, quali miglioramenti auspicavano, ecc. Il formulario era scritto solo in italiano. A vostro avviso, quanti turisti stranieri avranno risposto? Purtroppo mi è anche capitato di ricevere materiale di propaganda sia turistica sia commerciale destinato a stranieri scritto solo nella nostra lingua.

L'italiano ha il raro vantaggio di essere una lingua fonetica: traducendo un nome straniero conviene quindi sfruttare tale caratteristica del nostro idioma; ciò vale soprattutto se si tratta di tradurre un nome scritto in un alfabeto diverso da quello latino: spiegatemi perché scriviamo "i film" anziché "i films", ma "Elsin" anziché "Ielsin" o "Yelsin" e "Al Qaeda" anziché "Al Caida": è snobismo o ignoranza?

Direste "parlo l'english? Eppure molti dicono: parlo il "farsi" anziché il "il persiano".

## 6. Preferite le espressioni positive a quelle negative, il presente al congiuntivo, la cortesia all'arroganza, le parole brevi a quelle lunghe, le parole comuni a quelle tecniche.

**La frase positiva è più chiara della negativa;** è anche più gradevole: "*sono favorevole*" piace di più di "*non sono contrario*".

**Una parola corta stanca meno di una lunga.**

Un termine conosciuto evita il pericolo che si rida alle vostre spalle: che impressione vi farebbe se la persona alla quale versate il vino vi dicesse: *il mio bicchiere rischia di esondare?* Per lo stesso motivo *traboccare* è preferibile a *tracimare*.

Se dovete scrivere delle cifre tonde: 10, 20, 100, utilizzate le lettere anziché i numerali: sono più gradite alla vista.

Astenetevi da toni accusatori o lamentevoli anche se scrivete perché venga raddrizzato un torto da voi subito.

Gorge Shaw sosteneva che con le parole giuste si può dire tutto, con quelle sbagliate nulla: "*per favore, non attraversate i binari*" è più efficace di "*vietato attraversare i binari*" soprattutto in Italia ove l'ignorare i divieti è simbolo di prestigio.

(Vedere anche il capitolo "parole, espressioni e comportamenti che facilitano o che ostacolano l'intesa).

## 7. Anche l'occhio vuole la sua parte.

Avete acquistato una rivista perché attratti dalla foto di copertina? Una impressione analoga può essere prodotta da chi vede per la prima volta una vostra opera. Una pagina scritta "fitta-fitta", senza spazi tra un paragrafo e l'altro e senza "a capo", può evocare l'immagine di un mattone. Il settimanale "The Economist", allo scopo di "alleggerire" l'impressione del lettore, inserisce in ogni pagina un disegno anche non connesso col testo.

Talvolta è utile ricorrere a sottolineature o a un evidenziatore. Senza esagerare però.

Quando si scrive a mano, può sorgere il problema della grafia. Se la vostra è poco leggibile, prendete in considerazione l'opportunità di scrivere a stampatello.

## 8. Metodologia.

Nel caso di un **esposto**, oltre a **contenerlo tutto in una sola pagina**, può convenire dare un numero progressivo ai vari paragrafi, soprattutto se gli argomenti evocati sono più di uno. In tal modo si agevola la lettura e la comprensione. Ci si può anche limitare a farlo nella brutta copia: serve a controllare che si espone un solo argomento alla volta, che non si parte per la tangente, che le argomentazioni seguono un ordine cronologico.

Se scrivete una petizione, ponetevi il quesito di sapere cosa potrete fare nel caso che venga respinta o non riscontrata. Evitate però le minacce. Ricordate altresì che all'origine di molte delusioni vi è la soddisfazione di essersi tolto un sassolino dalla scarpa.

Iniziate con lo scrivere tutte le idee che l'argomento vi ispira, non trascurando la personalità del lettore ed il vostro obiettivo. Deve essere una specie di brainstorming. Non preoccupatevi dell'ordine e della pertinenza di tutte le idee: lo farete in seguito. Se siete a casa, documentatevi su ciò che non sapete o non ricordate bene.

Ogni eccesso è nocivo: se la brevità è una virtù da coltivare, può farvi omettere un passaggio e compromettere la logica del ragionamento. Il dare per sottintesi alcuni fatti può ingenerare il dubbio che li ignorate.

Domandatevi se gli stessi concetti possono essere esposti utilizzando parole positive anziché negative. Controllate che non siate stati aggressivi e, se non vi riesce di scrivere un concetto analogo, annotate la frase fra quelle che vi proponete di eliminare. Non cestinatelo subito, limitatevi in un primo tempo ad accantonarlo.

Accertatevi che alcuni concetti non escano dal tema. Controllate anche se, conoscendo alcuni aspetti meglio di altri, vi siete dilungati su questi evidenziando in tal modo quello che conoscete male o affatto. Ponetevi la domanda: qual è il punto chiave?

Dato che non tutte le argomentazioni in vostro favore possono avere la stessa forza, ometterne alcune onde evitare il rischio che il lettore si concentri su quelle più deboli trascurando le altre. E' un altro motivo per il quale non conviene scrivere ad un giornale per smentire il passaggio di un articolo a voi negativo.

I pronomi "io", "mio", "nostro" possono rendere guardingo chi vi legge. Il "plurale majestatis" o l'uso di frasi impersonali quali "si ritiene" e "si comunica", peccano di arroganza e di irresponsabilità. Il settimanale "The Economist" non pubblica i nomi degli autori degli articoli, ma questi usano l'espressione "il vostro corrispondente" che dà l'impressione di uno che è al nostro servizio. Dovete scrivere per gli altri, non per voi.

I superlativi sono poco convincenti. Tutto quello che è esagerato è inutile. Le espressioni convenzionali indispongono per la loro banalità. La stessa impressione è prodotta dalle parole alla moda.

**Domandatevi se c'è il rischio che chi vi legge dica tra di se "che c'entra", o, peggio, "uffa".**

In secondo luogo, raggruppate i vari concetti per argomento e per ordine cronologico, dopo di che scrivete lo schema dell'intero scritto-

**Un buon tema si divide in tre parti:** introduzione, svolgimento e conclusione. La prima e l'ultima devono essere concise e proporzionate a quella centrale. La conclusione deve essere consistente col ragionamento centrale. I francesi amano che la conclusione contenga una citazione od un proverbio consuntivo della tesi svolta. E' un esempio da imitare.

**Un articolo di giornale**, invece, attira per il titolo: scrivete quindi subito la vostra tesi. Se proprio indispensabile, trasformate la premessa in un post-scriptum.

E' uno dei motivi per i quale gli editoriali andrebbero contenuti in una sola colonna.

A questo punto potete passare alla redazione della brutta copia, Una volta terminata, rileggetela onde eliminare parole inutili, migliorare le frasi, correggere gli errori anche alla luce del decalogo di cui all'ultima pagina di questo scritto.

## 9. Inizio e fine di una lettera.

*Attenzione all'amor proprio delle persone alle quali vi rivolgete.*

**L'indirizzo** fa parte integrante della lettera. Scrivere il cognome prima del nome è un vizio della burocrazia, che contribuisce alla scarsa simpatia dei cittadini nei suoi confronti. Un difetto analogo – specie nel caso di una lettera commerciale allorché si conosce il nominativo della persona che tratterà la questione - può consistere nello scrivere il nome della ditta e, sotto, “alla cortese attenzione” del dott. Rossi. Se necessario, invertite l'ordine.

Conviene coinvolgere il lettore, dargli l'impressione che pensiamo a lui perché è importante, perché lo riteniamo persona che si preoccupa dei problemi di chi gli scrive. Al tempo stesso è necessario evitare una familiarità non giustificata dai reciproci rapporti. Forse perché appartengo ad un'altra generazione, non amo che uno sconosciuto si rivolga a me dandomi del “tu”, o che usi solo il mio nome.

Attenzione a **scrivere correttamente il nome**. Un Niccolò non apprezza di essere menzionato come Nicòlò.

Gli inglesi, per dare un tocco personale ad una lettera stampata, scrivono a penna il nome del destinatario. Non è una cattiva idea, anche se credo che in Italia molti troverebbero la cosa alquanto strana.

Una lettera termina con i saluti. La scelta tra “affettuosi”, “cari”, “distinti”, “cordiali” “migliori”, “un abbraccio” o il semplice “tuo” dipende dal rapporto di confidenza che avete col destinatario e con l'inizio del vostro scritto. Personalmente preferisco evitare il troppo burocratico “distinto”.

In caso di dubbio aprite con un “gentile signore” e concludete “con i miei migliori saluti”. Si può utilizzare l'aggettivo “Egregio” quando si scrive ad un uomo (preferisco evitarlo); se ci si rivolge ad una donna è preferibile ricorrere a “Gentile”.

Nel caso di un dattiloscritto è importante che il nome di chi firma venga battuto a macchina, (eventualmente tra parentesi), omettendo sotto di esso qualsiasi titolo accademico, di funzione o nobiliare. La burocrazia italiana usa indicare, sopra la firma, la funzione del titolare dell'Ufficio mittente preceduta, quando la comunicazione è firmata da un collaboratore, dalla lettera “p.” oppure da una sbarretta. In tale caso è opportuno indicare anche le funzioni del firmatario.

Ad esempio:

p. IL PREFETTO  
Il capo della V Sezione

( Giuseppe Rossi)

Nello scrivere l'indirizzo, fate attenzione anche alla lingua utilizzata, specie se vi rivolgete a marito e moglie.

Prendiamo il caso dell'avvocato Giuseppe Rossi e della consorte Maria Fumagalli. Potete scrivere:

*in italiano,*

rivolgendosi ad entrambi:

- Giuseppe e Maria Rossi,
- Avvocato Giuseppe Rossi e Signora,
- Avvocato Giuseppe Rossi e Consorte;
- Volendo utilizzare titoli nobiliari: la formula corretta – il conte Raniero di Roccacannuccia e la contessa Matilde di Roccacannuccia – mi pare troppo lunga. Suggesto di ricorrere ad un francesismo, cioè “Il conte e la contessa Raniero di Roccacannuccia”.

scrivendo alla sola consorte:

*a) nel caso di una lettera:*

- Signora Maria Rossi

*b) nel caso di un documento ufficiale (passaporto, patente, certificato elettorale, atto notarile):*

- Signora Maria Fumagalli Rossi. L'articolo 146 del codice civile prescrive che “la donna coniugata aggiunge al proprio il cognome del marito e lo conserva durante lo stato vedovile fino ad eventuale nuovo matrimonio”; ne consegue che l'inserimento tra i due cognomi di “in”, “coniugata”, “vedova”, oppure l'omissione del cognome del marito, costituiscono - fintanto che il codice non verrà modificato - un illecito.

*In inglese,*

- Mr. and Mrs. Giuseppe Rossi
- The Consul General of Italy and Mrs. Giuseppe Rossi,
- Mrs. Maria Rossi.

*In francese,*

- Monsieur et Madame Giuseppe Rossi,
- Le Représentant de l'Agence ACME et Madame Giuseppe Rossi,
- Madame Giuseppe Rossi; se si scrive “Madame Maria Rossi” significa che è divorziata o vedova.

## 10. Il linguaggio burocratico.

Rendere più comprensibile ai cittadini il linguaggio burocratico è una fatica di Sisifo. Vari governi ci si sono cimentati, ma la meta è lungi dall'essere raggiunta. Evitate di contribuire a mantenere in vita simile difetto. Anche se le regole si ispirano a quelle illustrate nel punto precedente, merita leggere il seguente “decalogo”:

- **Fraasi brevi:** non più di venticinque parole.
- **Parole comuni:** usare parole del linguaggio comune.
- **Termini tecnici:** usare pochi termini tecnici e, quando lo si fa, spiegarli.
- **Abbreviazioni:** usare il meno possibile abbreviazioni e sigle. La prima volta scriverle per esteso.
- **Verbi:** usare i verbi nella forma attiva, è più incisiva.
- **Fraasi:** poche, brevi e chiare; rendere esplicito il soggetto e ripeterlo quando necessario.
- **Punteggiature:** usare in maniera coerente maiuscole, minuscole, punteggiatura; il loro uso è spesso retaggio di una cultura retorica.

- **Parole straniere:** evitare neologismi, parole straniere e latinismi; vanno usati solo se insostituibili o se non hanno una traduzione in italiano.
- **Congiuntivo:** cercare di sostituire il congiuntivo con l'indicativo e con l'infinito, che rendono lo scritto più diretto.
- **Grafica:** sfruttare le possibilità di composizione grafica; neretti, sottolineature, corsivi, caratteri più grandi, elenchi, possono aiutare a focalizzare l'attenzione. Fare però attenzione a non esagerare.

**Ripeto un consiglio dato sopra, perché importante:** se dovete presentare una petizione, cercate di contenere il testo in una sola pagina. Aumentano in tal modo di molto le probabilità che venga letta.

La stessa regola vale per gli editoriali dei giornali: pochi leggono quella parte dello scritto che dalla prima pagina prosegue in una interna. Oltre a tutto, se l'editoriale è breve, il giornale può pubblicarne diversi: è quello che fa la stampa anglosassone. L'editoriale de Le Monde non supera mai una colonna; spesso è più breve di questa; lascia così spazio ad un ben retribuito annuncio pubblicitario.

### 11. Autocertificazione

Nel 1997 e nel 1998, l'allora Sottosegretario di Stato Franco Bassanini promosse due decreti legge che hanno esteso in modo considerevole le possibilità di autocertificazione. Pochi provvedimenti hanno semplificato i rapporti tra cittadini ed amministratori statali come questi: l'elenco è lungo, mi limito a ricordare che non solo l'autocertificazione può essere utilizzata per attestare il possesso di un titolo di studio o la propria cittadinanza, ma si può far ricorso al fax per inviare la copia del proprio passaporto o per presentare la domanda ad un concorso. I decreti rivelano anche un rilevante spirito comunitario: le relative facilitazioni si estendono a tutti i cittadini dell'Unione nei loro rapporti con le amministrazioni italiane. Infine gli Enti pubblici, a richiesta degli interessati, sono obbligati a procurarsi d'ufficio gli originali.

### 12. Interlocutorie

Sono importantissime. Il loro mancato uso costituisce un errore negoziale.

### 13. Come scrivere il testo di una legge:

La legge è una metodologia negoziale. Trovano quindi applicazione le stesse regole.  
*Deve essere breve, "intelligibile e facilmente applicabile" (Montesquieu).*

*"Una Giustizia rapida non è necessariamente giusta; una lenta è sempre ingiusta" (Carlo Nordico, magistrato). Una giustizia cavillosa è una giustizia fumosa: summum jus, summa injuria.*

Una norma che prevede sanzioni difficili da applicare, oppure **scritta usando termini che non tutti capiscono**, è destinata ad essere ignorata. Si tratta di casi più numerosi di quanto si creda.

Prendiamo il caso della controversa sentenza della giudice Forleo sulla distinzione tra terroristi e guerriglieri: **non dipenderà dal fatto che la legge si presta a interpretazioni non univoche?**

**Mi sorprende che nessuno abbia invocato la "relazione"** che accompagna ogni progetto di legge quando è sottoposto all'approvazione dei parlamentari: consente al giudice di accertare quella che era la volontà del legislatore.

Mi sono laureato in giurisprudenza, eppure nessuno mi sottolineò l'importanza di simili "relazioni". Durante gli anni lavorativi, solo una volta ne ho trovata agli atti una unita al testo della legge che dovevo applicare.

**L'esagerato è controproducente.** Prendete il caso dei limiti di velocità irrealistici: chi li osserva? Non inducono i guidatori ad ignorare anche quelli ragionevoli? Risultato: i regolamenti non sono osservati; l'Amministratore, per infondere loro vigore, li trasforma in leggi; l'eccesso di leggi rende difficile il tenerle tutte a mente; aumentano così le trasgressioni; queste ingolfano i tribunali; la giustizia diventa lentissima, cioè sinonimo di ingiustizia.

Gli italiani amano l'overstatement: un attimino, un solo minuto allorché ne servono cinque, arò breve, è severamente vietato, una strage quando i morti sono tre (se fossero una decina cosa dire? Un genocidio? ) a passo d'uomo (si può fare tranquillamente 30 all'ora), una catastrofe (è crollata una casa; in caso di uno tsdunami?).

Non osservano le norme del traffico (se si è di "destra": le norme sono scritte per "gli altri"; si si è di sinistra: sono in'ingiustizia).

**Risultato:** non siamo presi sul serio, siamo considerati infidi e, di conseguenza, ci consideriamo perseguitati. Cosa che ci consente di evitare lo sforzo di correggerci.

## DECALOGO DI CONTROLLO

Terminata la prima bozza scritta ponetevi le seguenti domande:

- 1. Ho evitato frasi contenenti più di un concetto?**
- 2. Le parole da me scritte saranno facilmente comprese da chi mi leggerà?**
- 3. Il mio scritto è esente da espressioni classiste, ricercate, involute?**
- 4. Le espressioni usate corrispondono alla realtà o possono essere interpretate diversamente?**
- 5. Il mio scritto è grammaticalmente corretto?**
- 6. Sono uscito dal tema?**
- 7. Ho risposto a tutto quanto chiestomi?**
- 8. Ho scritto qualcosa di irrilevante?**
- 9. Ho evitato di essere scortese anche se chi mi ha scritto lo è stato?**
- 10. Ho evitato di prendermi qualche soddisfazione?**

## 4 tradotta

Quando si prepara il testo di un intervento che sarà letto in un convegno internazionale occorre tenere presente che la quasi totalità degli ascoltatori ne udirà la traduzione. Le persone alle quali ci si rivolge ascolteranno quindi il testo così come sarà tradotto dagli interpreti, **non** com'è scritto. Conviene quindi non utilizzare un linguaggio dotto o tipicamente italiano, bensì uno che sia:

- 1.- facilmente traducibile,**
- 2.- comprensibile una volta tradotto.**

Prima di varare un testo conviene provare noi stessi a tradurre le frasi che abbiamo scritto, o che ci hanno preparato. Per esempio: come si traducono le parole sinergie, politiche, convergenze parallele, trascinare, obliterare, perossido d'idrogeno, magari?

**Chiedersi sempre:** abbiamo tenuto presente che attenuazioni e sfumature tendono a scomparire nella traduzione?

Il buon collaboratore non esiterà a farlo presente al superiore.

Il superiore intelligente lo terrà presente nel valutare i collaboratori.

### **Se si vuole lanciare una proposta**

- Inserirla nella prima parte dell'intervento;
- Farla precedere da due o tre parole (non frasi) di circostanza;
- Assicurarci che sia ben traducibile, o che tradotta non sia mal interpretata a causa dei diversi usi o modi di parlare;
- Ripeterla alla fine dell'intervento.

### **Ricordare che**

- Le frasi corte sono più facilmente traducibili di quelle lunghe;
- Conta quello che gli altri capiscono, non quello che noi diciamo;
- Le prime due-tre parole sono perse da colui che deve aggiustare l'apparecchio d'ascolto;
- Quanto detto nella prima parte dell'intervento trova un ascolto maggiore di quanto detto in seguito.
- E' opportuno parlare vicino al microfono, senza muovere la testa.
- Ogni mezz'ora il traduttore simultaneo cede il posto al collega: evitate di parlare più a lungo: è strano, per chi ascolta, sentire la voce che cambia passando talvolta da quella femminile a quella maschile;
- E' utile fare delle pause, ma non troppo lunghe;
- Conviene scandire le parole (osservate i conduttori televisivi);
- Se si legge un testo anziché parlare a braccio, conviene darlo ai traduttori: si faciliterà il loro lavoro; attenzione: se si decide all'ultimo momento di saltare un paragrafo, c'è il rischio che lo scritto originale finisca nelle mani di terzi (talvolta ciò può far comodo...).
- Alcuni concetti, quando sono tradotti, possono essere travisati; sarebbe quindi utile che il traduttore sapesse quello che l'oratore vuol dire (un incontro preliminare?).

Parlare nella lingua dell'interlocutore, anche se la si conosce male, fa piacere. Ci sono dei limiti: innanzitutto quando l'interlocutore conosce la nostra meglio di quanto noi si parli la sua. Il farsi tradurre quanto ci viene detto può darci il tempo di preparare la risposta. Infine evita malintesi;

Se fate lo sforzo di parlare nella lingua del vostro interlocutore, ricordatevi che parole simili possono avere un significato diverso: ad esempio l'inglese "candid" ed il francese "candide"; se dite ad uno spagnolo "mi ha imbarazzata" crederà che l'accusiate di avervi reso incinta.

## 5.- Parole, espressioni e comportamenti che facilitano o che ostacolano l'intesa

Un  
discorso  
richiede  
soprattutto

*grazia e gentilezza” (Plutarco)*

L'importanza del tipo di linguaggio da usare può essere più evidente per un italiano che per chi parla un'altra lingua. Non tutti gli idiomi, infatti, hanno due modi diversi di esprimere - con un diverso impatto sull'interlocutore - lo stesso concetto, ad esempio “non hai capito” e “mi sono espresso male”.

**La ricetta della persona simpatica:** esprimere gli stessi concetti di quella antipatica utilizzando parole positive anziché negative. Criticare con l'esempio anziché con le parole.

**1.- In una trattativa, più la nostra comunicazione sarà gradita a chi ascolta, maggiori saranno le probabilità di un riscontro positivo.**

La scelta delle parole utilizzate riveste importanza. Esempi: un bicchiere mezzo pieno o uno mezzo vuoto, ineducato e maleducato.

Lo stesso dicasi delle immagini: vedere l'uso del nudo nella pubblicità.

E' necessario essere chiari ed evitare fraintendimenti: *i patti chiari fanno l'amicizia lunga.*

**Contano altresì:**

- la prima impressione: *chi ben comincia è a metà dell'opera,*
- la presentazione : *la façon de donner vaut plus de ce qu'on donne.*
- il rispetto degli usi e delle credenze della controparte: *in Rome do as the Romans do,*
- il luogo ed i tempi: *non parlare di corda in casa dell'impiccato,*
- il modo di trasmissione del messaggio: *ditelo con i fiori,*
- il tono della voce, l'abbigliamento, la scelta di collaboratori ed intermediari.

**Un capo ufficio insoddisfatto del rendimento di un reparto,** può chiamare il preposto dicendogli che *nella sezione da lui diretta le cose vanno male. Si rischia di perdere soldi.* Il capo reparto, se intelligente, cercherà di rimediare agli inconvenienti, ma si sentirà frustrato. Tale stato d'animo può portare a futuri contrasti apparentemente non legati all'episodio.

Lo stesso capo ufficio può dire al capo reparto di averlo chiamato per *cercare assieme il modo migliore* per raggiungere gli obiettivi fissati dall'azienda. Così facendo **il volume degli affari aumenterà,** cosa che gioverà al prestigio ed alla prosperità dell'azienda e, quindi nostra.

**Quale dei due discorsi farà lavorare più volentieri il collaboratore?**

**2.- Le parole evocano immagini.**

Parlar di rose può far pensare a spine o a un buon profumo, di crisantemi ai funerali, di mare ad una vacanza o ad un naufragio.

Alcune parole evocano automaticamente immagini negative: sofferenza, sforzo, difficoltà, problemi, scioperi, no. Altre, immagini positive: premio, aumento, successo, buon rendimento, sì. Le prime contribuiscono a creare in chi ascolta uno stato d'animo poco incline alle concessioni. Le altre rasserenano l'atmosfera.

**Sono negative** espressioni quali: disturbo? Le rubo solo un minuto. Sarò breve. Non l'annoierò. Mai. No. Ha un momento da dedicarmi?

**Sono positive** parole tipo: opportunità; sicuramente; soluzione; felicità; certamente, progresso, obiettivi comuni, sempre. Sì.

**3.- Un identico concetto può essere esposto utilizzando termini sia positivi sia negativi. Se usate termini positivi avrete maggiori probabilità di essere ascoltati. Anziché proclamarvi *contrari* alla distruzione della foresta amazzonica, dite di voler *salvare* bellezza ed utilità di tale foresta.**

La prospettiva di **“futuri miglioramenti”** *sprona più della “necessità di evitare guai”*.

Riflettete su questi due approcci:

- 1) direttore, non vorrei disturbarla, ma debbo parlarle di problemi sorti recentemente; glieli riassumo brevemente per non farle perdere troppo tempo. La fornitura al signor Rossi doveva essere consegnata non ricordo bene se entro una o due settimane; purtroppo avverrà in ritardo e ciò nonostante i miei sforzi ed i sacrifici per supplire alla carenza di personale. Mi deve dare qualche operaio più efficiente.
- 2) Buon giorno, direttore. Le riferisco la situazione del reparto riassumendola brevemente. La fornitura per il signor Rossi potrà essere consegnata con un breve ritardo. Ciò deriva dal successo dei nostri prodotti e dall'aumento delle ordinazioni. Ho qualche idea su come aumentare la nostra produttività. Mi piacerebbe concordare con lei la migliore utilizzazione del personale.

Altro esempio: la vostra auto ha un difetto ricorrente e l'avete portata più volte dallo stesso meccanico; cominciate quindi a perdere pazienza. Potete affrontare il meccanico in uno di questi due modi:

uffa! È la terza volta che lei cerca, senza riuscirci, di riparare il guasto; questo mi è già costato denaro e perdita di tempo.....

sono sfortunato, c'è quest'inconveniente che si ripresenta regolarmente: cosa possiamo fare per ovviarlo?

A vostro avviso, quale dei due approcci indurrà il meccanico a impegnarsi di buon cuore?

**Approcci analoghi si possono avere con** l'idraulico, il coniuge, i colleghi, i genitori ed i figli. Rivolgendosi ad un fornitore, anziché lamentarsi del cattivo servizio e minacciare di rivolgersi ad altri, conviene dire di avere alcuni consigli da formulare per rendere ancor più fruttuosa la reciproca collaborazione ed evitare alcuni inconvenienti verificatisi in passato.

Se dovete chiedere un passaggio in auto, rivolgetevi a chi sapete va nella vostra direzione e, nel fargli presente che vi farebbe un gran favore, evitate di sminuire il suo merito dicendogli “visto che anche tu vai a”.., oppure: “poiché hai tempo da perdere..”

*(Venne chiesto ad una signora di rivelare il segreto che le procurava con gli uomini un successo maggiore di quello conseguito dalle amiche dotate di maggior sex appeal. La risposta: “loro fanno bau-bau”, io “miao-miaooo”.)*

#### **4.- Fate uno sforzo per evitare l'avverbio “no”.**

Quindi niente: spero di **non** sbagliare; **non** credere che io menta, che ti voglia imbrogliare; se c'impegniamo forse **non** perderemo. *Per un diplomatico, “si” vuol dire “forse”, “forse” vuol dire “no”, se dice “no” non è un diplomatico. Una signora, se dice “no” intende “forse”, se dice “forse” intende “si”, se dice “si” non è una signora.*

Risparmiate ai vostri interlocutori l'uso dell' “io” senza però cadere nell'eccesso opposto caro a chi evita responsabilità. Il “noi” va usato quando comporta un merito collettivo anche se l'iniziativa è stata vostra; l' “io” quando la squadra da voi diretta ha commesso un errore anche se non ne siete la causa: il

danno è oramai fatto, per porvi rimedio avete bisogno di tutta la dedizione dei collaboratori: il sollevarli da una colpa li indurrà a “metterla tutta” per farvi piacere. Quindi: “ho” sbagliato – “abbiamo” vinto.

Prendete l’abitudine, ogniqualvolta possibile, di sostituire il semplice “si” con “ottimo suggerimento”.

Evitate con cura di dire hai capito?– L’espressione educata è: “mi sono spiegato?”.

*Vedere anche “La yesable proposition” e le “controproposte costruttive” .*

### **5.- Chi usa parole dotte ha commentatori (raramente benevoli), chi usa parole semplici ha lettori.**

La gradevolezza o sgradevolezza del linguaggio usato dipendono molto dalla sua comprensibilità. Le “convergenze parallele” hanno ridicolizzato la democrazia cristiana proprio nell’ottica di coloro che più facilmente la votavano. La necessità di “obliterare” i biglietti ferroviari non ha giovato al prestigio dei nostri governanti. Tempo fa il seguente cartello e’ stato affisso sulla biglietteria di una piccola stazione ferroviaria: “durante la disabilitazione, il servizio verrà disimpegnato dal personale di scorta ai treni senza riscossione di esazioni suppletive”. Facciamo un esame di coscienza: terminato un nostro scritto, ci siamo mai chiesti se abbiamo commesso un simile errore? Abbiamo utilizzato anche noi le parole “tracimare”, “esondare”, “in calce”? Se sì, per quale motivo? *”Il n’y a de pire dupe de celui qui l’est de soi-même”*.

### **6.- Attenzione alle traduzioni ed alle citazioni.**

Anni fa l’allora sindaco di Roma candidò la Capitale a sede dei Giochi Olimpici e preparò un dettagliato documento programmatico per il Comitato che doveva effettuare la scelta. Poiché la lingua ufficiale di questo è l’inglese, pensò di fare cosa gradita sobbarcandosi l’onere della traduzione. Non so se per farlo si affidò ad un computer o ad un ignorante raccomandatissimo. Fatto sta che i termini usati suscitarono ilarità e non dettero l’impressione di essere all’altezza del compito richiesto dall’organizzazione di una olimpiade. (*Vedere anche la comunicazione tradotta*).

**Alcune parole accettate in una lingua lo sono meno se tradotte in un’altra.** E’ il caso del “claro” spagnolo, del “sure” statunitense utilizzato da un interlocutore quando lo ringraziate, del “maleducato” italiano. Certe volte identiche parole straniere hanno un significato diverso dal nostro: ad esempio il “si” giapponese, (significa: ho capito), il “domani” latino-americano, il “un solo minuto” italiano, il “qui pro quo” latino, per gli statunitensi significa “do ut des”. Ricordate l’infortunio accaduto all’allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Waldeim quando andò in Iran per cercare di ottenere la liberazione degli ostaggi statunitensi detenuti nella sede della loro Ambasciata: dichiarò alla stampa iraniana che veniva come “mediatore” per cercare una soluzione di “compromesso” ignorando che tali espressioni, tradotte in persiano, hanno un significato inaccettabile di imposizione, cosa che provocò violente reazioni e fece fallire sul nascere la sua iniziativa.

### **7.- La promessa di una ricompensa stimola di più della minaccia di una punizione.**

Ci sono maggiori probabilità di veder rispettati i termini di consegna se si prevede un premio anziché una penale.

Parimenti le lodi sono più efficaci dei rimproveri.

Domandatevi anche se quella che per voi rappresenta una punizione od una ricompensa lo è anche per il destinatario.

**8.- L'uso del condizionale è scoraggiante.**

Convieni essere affermativi oltre che positivi; invece di “domani andrei ad acquistare quello che desideri” dite: “acquisterò domani ecc.”.

**9.- Non dite “sarò da te fra due minuti” quando sapete che ce ne vorranno dieci.**

Anziché “chiuso per ferie dal primo al venti del mese” scrivete sull’avviso “riapriremo il ventuno”. Idem nell’indicare quando sarete di ritorno dalle ferie, soprattutto se sarà di sera.

**Siate più che puntuali** negli appuntamenti e nelle consegne. La nostra “faciloneria” in materia è uno dei motivi per i quali gli italiani sono considerati inaffidabili. E’ un nostro caratteristico errore negoziale.

**10.- Esame di coscienza:**

le mie domande:

- fanno riflettere o arrabbiare ?
- sono consone al mio anziché al loro modo di pensare?
- sono univoche o riguardano più di un punto?
- se mi rispondono con un “si” o un “no” mi verrà di chieder perché?
- facilitano una risposta identica a quella data ad un precedente quesito?
- si rivolgono all’interlocutore o alla platea?
- evitano di dare l’impressione di un interrogatorio poliziesco?
- mi avventurano su un terreno che conosco:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ bene?</li> <li>◦ male?</li> </ul> |
|--|

**11.- Convieni rispettare usi, credenze, superstizioni e costumi locali.**

Così come non indossiamo un abito da sera, o un costume da bagno durante una cena normale da un dipendente, evitiamo di invitare uno sciita iraniano se non ce la sentiamo di non mettere il vino a tavola. Intervenendo ad un matrimonio, non ci vestiremo di nero o di bianco. Se siamo ricevuti dal papa o dobbiamo andare in chiesa, non indosseremo un abito succinto. In casa di un prelado, di un ebreo ortodosso o di un mussulmano osservante vestiremo tenendo conto della fede dei nostri ospiti. Abbracciamo un amico statunitense, ma evitiamo di farlo con un giapponese. In Iran, non diamo la mano neanche al nostro coniuge. In Francia non inviamo dodici rose rosse alla moglie del padrone di casa. Ad una etiope non inviamo calle. In Italia non mandiamole crisantemi. Se brindiamo con un giapponese, evitiamo di dire “cin-cin”. Sempre in Giappone : non soffiemo il naso in pubblico (che si fa: non si esce da casa?). In Cina, se vogliamo vendere un prodotto, evitiamo di usare il numero “4”. Persino il modo di consegnare, o di ricevere un biglietto da visita può trasformarsi in un’offesa: in oriente va presentato e preso con le due mani e va letto accuratamente.

**12.- Prima di avanzare una richiesta, chiediamoci:**

- Cosa ho bisogno di vedere?
- Cosa ho bisogno di ascoltare?
- Cosa è importante per me?
- Come vorrei che mi venisse presentata una domanda del genere?
- Come reagirei al posto del mio interlocutore?
- Che succederà domani?
- Che accadrà dopo domani?
- E' possibile che il mio interlocutore capisca qualcosa di diverso da quello che intendo dire?
- Utilizzo parole e lingua che il mio interlocutore comprende facilmente?

Se l'impresa per la quale lavorate tratta con stranieri e voi - onde venire incontro alle richieste della clientela - installate un servizio telefonico di informazioni, avete pensato di utilizzare anche la lingua dei vostri principali clienti?

Il servizio informazioni delle Ferrovie è altamente meccanizzato, con apparecchiature che consentono di risparmiare personale ed hanno il vantaggio di funzionare 24 ore su 24. Il servizio è prezioso per chi non ha familiarità con i nostri orari stampati. I macchinari capiscono e rispondono solo in italiano. Non presentano quindi alcuna utilità per i turisti. Io stesso non sono riuscito a collegarmi con una persona anziché con un computer col risultato che, desiderando essere sicuro che il treno per raggiungere l'aeroporto di Roma dalla località di provincia ove risiedo funzionasse anche di ferragosto, ho finito coll'andarci in auto.

**13.- Evitare:**A) *Parole e locuzioni solenni o di significato oscuro*

<u>invece di</u>		<u>preferire</u>
La signoria vostra		lei
In ossequio a		secondo
Ci preghiamo informare la SV che		la informiamo che
E' fatto obbligo a chiunque di		tutti devono
Istanza corredata di		domanda completata da
Vietato entrare		si prega di non entrare
Decesso, trapasso		morte
Mancato accoglimento		rifiuto
In calce		a piè pagina
Operatore ecologico		spazzino
Livelli occupazionali		occupati, disoccupati
Città metropolitane		capoluoghi
Tracimare		straripare, uscire dagli argini
Locuzione		discorso, parola, modo di parlare
Cloruro di sodio		sale
Perossido di idrogeno (in farmacia)		acqua ossigenata
Ammonio idrossido “ ”		ammoniaca
provvedimento esecutivo di rilascio		sfratto
condizione ostativa		impedimento
non è inutile		è utile
dare comunicazione		comunicare
apporre la firma		firmare
portare a conoscenza		informare
effettuare la cancellazione		cancellare
procedere alla verifica		verificare
avere la possibilità di		potere
portare a compimento		finire

B) *Fiumi di parole*

Sentendosi chiedere un parere su una tragedia, rispose: “*non sono riuscito ad ascoltarla perché ero subissato dalle parole*” (Plutarco). E' un errore negoziale diffuso.

C) *Frasi fatte*

le cifre sono sempre “*da capogiro*”; l'operazione di polizia “*scatta*”; l'episodio è “*emblematico*” la condizione del massimo pericolo “*nell'occhio del ciclone*”; in caso di una alluvione: “*il cielo non dà tregua*” e “*ostacola l'opera dei soccorritori*”; è stato arrestato un boss della mafia: “*è stato inferto un colpo mortale*”, gli è stata inflitta una tortura “*efferata*”, l'ondata di freddo è “*polare*”, ecc. Sono tutti errori negoziali: fanno perdere credibilità.

**14.- Les petits cadeaux entretiennent l'amitié:** il ricordarlo prima del negoziato o del matrimonio è utile, il non dimenticarlo dopo è prova di saggezza e di stile.

### **15.- Il colloquio per l'assunzione.**

*Chi ben comincia è a metà dell'opera:* i primi novanta secondi sono spesso determinanti.

**Non farsi accompagnare** da madri, amici, fidanzati.

**Evitare** di dare del "tu" all'intervistatore.

**Abbigliamento:** come si pensa possa piacere all'intervistatore ed alla mentalità di chi dirige l'azienda. Non esagerare, però! *In caso di dubbio non si sbaglia scegliendo un vestito classico.*

**Puntualità:** rientra in pieno nella "prima impressione". Ricordarsi che: *puntuale è colui che si propone di giungere con cinque minuti di anticipo sull'ora convenuta.* In ogni caso, niente spiegazioni non richieste sui motivi di un eventuale ritardo.

**Postura:** naturale. Né troppo vicini né troppo lontani dalla scrivania. *E' importante non dare nell'occhio.* Un atteggiamento dominante alla Lilli Gruber ci farebbe apparire arroganti..

**Il colloquio.** *Regola generale: il 30% del tempo è dedicato alle domande ed il 70% alle risposte.* Ricordarsi della "comunicazione orale". Dare l'impressione che si è al corrente dell'attività dell'azienda o del dicastero dei quali si aspira di diventare dipendenti. Non correggere quanto scritto nel curriculum: anche in questo caso salvo richiesta. Dare risposte chiare e – soprattutto - sintetiche senza però trasformare le risposte in una serie di monosillabi. Astenersi dall'abbordare il tema "compenso", "ferie", et similia.

### **16. Saper riconoscere gli errori**

Chiedere scusa per un errore commesso è intelligente ed impressiona. Occorre tuttavia evitare - quando vi sono attenuanti - di dirle contemporaneamente alle scuse. Ne annullano l'effetto e rischiano di irritare la controparte. E' un errore che commettono coloro che, nel condannare un atto terroristico, aggiungono spiegazioni del tipo: "...ma era stato provocato.."

Ciò non significa che le attenuanti debbano essere ignorate o taciute. Significa solo esporle in un secondo tempo, quando la vostra "condanna" sarà stata digerita. Solo allora la vostra spiegazione ha la possibilità di venir presa in considerazione. Nel primo caso: no.

### **17. Quando non tutte le ciambelle riescono col buco**

Una volta può essere un caso. Due è possibile che si tratti di una coincidenza. Tre abbiamo commesso un errore. Troviamo un buon capro espiatorio: otterremo anche una quarta ciambella senza buco. (*"Plus sur une erreur ils pensent me confondre, c'est en me corrigeant que je sais leur répondre", Boileau « Sur l'utilité des ennemis »*).

### **18. Porre fine ad una relazione.**

Non esiste un modo indolore per annunciare la fine di una relazione, ma è possibile attenuarlo.

Per prima cosa: niente recriminazioni, accuse o ricordo di colpe passate. E' finita perché è finita. Cercare di essere affettuosi, dicendo che è stata una storia bellissima che mai dimenticheremo. Purtroppo sono cambiato. Non umiliare la controparte .

Non dire mai che c'è un altro amore.

Si può esprimere la speranza che si resterà amici, ma è opportuno che il taglio sia netto, che non si frequentino più gli stessi amici comuni e, per quanto possibile, si cambi ambiente.

Occorre essere pazienti ed aspettarsi insistenze, telefonate, messaggi disperati. Non cedere alla tentazione di un nuovo incontro. Se le telefonate dovessero protrarsi per settimane, cambiare numero di telefono e, qualora il caso, avvisare la polizia.

Anche se la fine della relazione rappresenta per noi una liberazione, mettere in conto un sentimento di vuoto.

*(Per approfondire l'argomento: "Come mollare un uomo" di K. Fillion e E. Ladowsky. Ed. Feltrinelli.)*

### **19.- La siesta.**

I popoli nordici interpretano l'abitudine della siesta diffusa nei Paesi mediterranei come una prova di scarsa volontà lavorativa. Hanno torto. La produttività dell'uomo è elevata al risveglio mattutino – o poco dopo quando si è affetti da bassa pressione – e va gradualmente diminuendo man mano che le ore di lavoro o di studio si accumulano. La siesta interrompe tale curva discendente cosicché, al termine, il rendimento è superiore a quello precedente l'inizio del riposo consentendo una produttività superiore a quella persa durante il "pisolino". Aziende e Municipi di diversi paesi del mondo stanno iniziando a sfruttare la siesta come una risorsa produttiva. Il valore aggiunto della "pennica" è stato riconosciuto dall'Università di Harvard. La Nasa è giunta alla conclusione che quaranta minuti di sonno dopo il pranzo migliorano del 34% le "performances" umane. Molte imprese giapponesi hanno creato "salette da siesta" col risultato che i dipendenti lavorano in modo più efficiente e produttivo. In Germania è stata introdotta dal municipio della cittadina di Vechta e negli Stati Uniti da una impresa metallurgica del Connecticut, la "Yarde". Fra gli utilizzatori della pennica: Napoleone, Einstein, Churchill, il Ministro Martino.

Quella della siesta è un'arte; occorre impararne modalità e regole, Non deve essere troppo prolungata, Deve rappresentare un rilassamento più che un vero sonno: i francesi hanno una espressione idonea: "révasser". Può durare anche solo cinque minuti e, in tal caso, essere ripetuta più volte in un giorno.

Un metodo consiste nello sdraiarsi su una poltrona comoda, chiudere gli occhi ed ascoltare un disco con musica rilassante.

Gli studenti debbono cercare di non giungere stremati agli esami dedicando le ore immediatamente precedenti l'esami ad un intenso ripasso. In caso di un concorso impegnativo, conviene evitare di studiare il giorno che precede la prova.

### **20.- Sviluppare il senso dell'opportunità.**

E' molto utile sviluppare la capacità di capire quando lo stato d'animo della controparte fa sì che sia disposta a venirci incontro e quando una nostra richiesta rischi di urtarla.

Ancora più importante è capire quando conviene tacere: il calcolo delle probabilità è in favore del silenzio. Teniamolo sempre presente. *(Vedere l'arma del silenzio).*

### **21.- Immaginare d'essere la controparte**

Cercate di vedere il problema con la mentalità, l'educazione, l'estrazione sociale e la religione della controparte. Non è facile dato che "ognun l'altrui cuor dal suo misura". In compenso può farvi scoprire insospettiti interessi, evitare errori, adottare atteggiamenti che impressionano favorevolmente ed aiutarvi a trovare parole convincenti. La controparte può essere convinta da argomenti **per lei** validi, **non** da quelli che lo sono **per voi**.

### **22.- Evitate di preparare la risposta quando la controparte parla.**

E' una norma che, a prima vista, non convince in quanto riteniamo che convenga saper rispondere subito. Non è così. Il nostro interlocutore può accorgersi dal nostro sguardo che non stiamo più seguendo i suoi ragionamenti. Conviene evitare, con una risposta immediata, l'impressione che non siamo disposti a esaminare le sue proposte. Rischiamo di perdere sfumature o nozioni che potrebbero esserci utili sia per scoprire le vere intenzioni della controparte, sia i suoi punti deboli. Certe ripetizioni non necessarie possono essere rivelatrici. Stalin faceva sedere alcuni suoi interlocutori su comode poltrone nella speranza che, sentendosi rilassati, dicessero qualcosa di rivelativo mentre lui, grazie alla scomoda sedia di legno che utilizzava in tali occasioni, rimaneva sul chi vive: è quanto ha riferito il segretario Boris Basanov.

### **23.- Non prendete la controparte per i fondelli.**

La pubblicità di un produttore di vino esalta i suoi speciali contenitori che consentirebbero al nettare di uscire senza far entrare l'aria, cosa che guasterebbe la qualità del prodotto.

In realtà il vino rosso di qualità guadagna dall'essere fatto "respirare" (un'ora per ogni anno trascorso tra la vendemmia ed il consumo); per questo alcuni lo versano in un decanter.

Soprattutto: se l'aria non entrasse nel contenitore, il liquido non uscirebbe.

*Trattasi di un errore negoziale: cosa direste a vostra madre venendo a sapere che sta pensando di acquistare qualcosa da un simile venditore?*

### **24.- Cogliere le aperture e utilizzarle per giungere a "confidence buiding mesures"**

Una delle cose più rare in un negoziato, è saper cogliere le aperture, anche se apparenti, o seguite da recriminazioni (altro errore usuale da parte di chi fa un'apertura). Eppure approfittarne è molto produttivo. Occorre però farlo bene. Soprattutto occorre astenersi dal dire "era l'ora", "è troppo poco", "è il minimo che potere fare", "se son rose..", "vedremo", ecc.

E' poi da mettere in conto che la controparte, nel fare una apertura, non rispetti tale consiglio, e – quasi si fosse pentita - fa un passo indietro, o l'accompagna con una recriminazione.

Il buon negoziatore fa finta di non aver udito la recriminazione aggiuntiva e cerca di fare a sua volta un gesto. Obiettivo: passare dalla la spirale perversa delle rappresaglie a quella virtuosa delle concessioni.

In questo consiste il negoziato. E' la differenza tra chi vuole un risultato, e chi solo applausi (voti) da parte dei "suoi".

# METODOLOGIA DEL COMANDO

## 1.- UN EVENTO STORICO ISTRUTTIVO

**Esaminiamo un evento storico che ci tocca da vicino onde trarne insegnamenti di metodologia del comando: cosa accadde o – meglio – non accadde in Italia tra il 25 luglio 1943 e l'8 settembre successivo.**

Accettate le dimissioni di Mussolini, il Re e Badoglio ritennero che le alternative fossero le seguenti:

- Continuare la guerra a fianco dei tedeschi nella speranza che anche loro si rendessero conto che la guerra era persa;
- Concludere una pace separata – con o senza l'accordo tedesco – avendo cura che il territorio italiano non diventasse campo di battaglia;
- Indurre i tedeschi ad evacuare l'Italia, se necessario ricorrendo alla forza, ma evitando di utilizzarla per primi;
- Qualora i tedeschi si fossero rifiutati di lasciare il campo libero, evitare ogni provocazione - se del caso anche consentendo loro di subentrare nelle nostre postazioni militari - e far rientrare pacificamente in Italia le nostre truppe stanziati fuori dei confini;
- Invertire le alleanze e dichiarare guerra alla Germania.

Fino al momento della firma dell'armistizio, nessuna alternativa fu scartata anche se si evitò di prendere contatto con l'alleato germanico, forse perché si diffidava dell'Ambasciatore in Berlino, forse perché ci si vergognava di ricorrere all'Ambasciatore tedesco in Roma, forse perché il nuovo Ministro degli Esteri era tenuto all'oscuro di quanto si stesse tramando. Alle truppe fu ordinato di essere condiscendenti coi tedeschi evitando, per quanto possibile, spargimento di sangue.

L'ammiraglio Bergamini rispettò l'ordine di non sparare per primo e la corazzata Roma che comandava venne affondata. Per lo stesso motivo vari ufficiali preposti a distaccamenti in Sardegna vennero uccisi al momento che rifiutarono di unirsi ai tedeschi. A Cefalonia il comandante cercò di guadagnare tempo onde accertare quelle che erano le "vere" intenzioni dei tedeschi, cosa che facilitò il successivo prevalere, malgrado una disperata resistenza, delle forze armate germaniche.

Quello di Cefalonia è il più noto, ma non fu, nei Balcani, un caso isolato di resistenza da parte del "Regio Esercito": nel solo settembre 1943, costarono al Regio Esercito un numero di caduti superiore alla media mensile della più sanguinosa delle nostre guerre, quella del 1915-18.

A loro volta gli anglo-americani, legati al concetto della "resa senza condizioni" adottato per via della mancanza di unanimità sul come comportarsi nei confronti del re e di Badoglio, non seppero cogliere le occasioni offerte, omissione che costò loro Cassino e fece il gioco di Tito in Jugoslavia.

Una spiegazione possibile è quella che re e Badoglio fossero convinti che il non effettuare scelte lasciasse tutte le porte aperte. In realtà le chiudeva tutte dato che ogni partigiano di una soluzione concentra i suoi sforzi nel non far realizzare quelle degli altri. **Va sempre tenuto presente che le opzioni sono spesso varie, ma che una sola è realizzabile: bisogna quindi effettuare una scelta prima di agire.**

Unica eccezione: tutti furono concordi nell'evitare che i fascisti - specie i membri del Gran Consiglio che avevano indotto Mussolini a dare le dimissioni – svolgessero un qualsiasi ruolo. Il Duce fu inviato al confino e per evitare il pericolo che fosse liberato ci si limitò a far uccidere la medaglia d'oro Ettore Muti

nel timore che potesse guidare una riscossa. Al tempo stesso non si utilizzò per i contatti con gli Alleati uno dei pochi esponenti di rilievo che gli inglesi consideravano affidabile: Dino Grandi.

Decaduto il Gran Consiglio, non lo si sostituì con un altro organismo; abolita la dittatura, non si rese noto se le funzioni direttive fossero state assunte dal Re, da Badoglio o da qualcun altro.

Non si pensò neanche di chiedere ai dirigenti dello Stato e, in particolare ai vertici delle Forze Armate, tutti in possesso della tessera di membri del partito fascista che riportava il testo del giuramento di fedeltà al Duce, di rinnovare quello al Re. Cinque anni dopo, decaduta la monarchia, fu chiesto a tutti di giurare fedeltà alla Repubblica, licenziando coloro - fra i quali due ambasciatori - che si rifiutarono di prestarlo.

La mancanza di una chiara direttiva - unita all'innata tendenza italiana di non curare i dettagli - comportò che i vari responsabili fossero lasciati all'oscuro di quello che si faceva o che veniva deciso. Uno dei pochi ordini emanati fu quello del Comandante delle nostre Forze Armate in Grecia, generale Vcchiarelli, al generale Gandin - di stanza a Corfù - ma solo perché quest'ultimo gli aveva telegrafato per sapere cosa fare. Conteneva quattro "non fare" ed un solo "fare", per di più generico: "se i tedeschi non faranno violenza armata, gli italiani non rivolgeranno le armi contro di loro, non faranno causa comune con i ribelli né con le truppe anglo-americane che sbarcassero (...) reagire immediatamente ed energicamente, senza speciali ordini, onde evitare di essere disarmati".

Il Governo aveva concordato con gli Alleati che loro truppe aviotrasportate si sarebbero disposte attorno alla Capitale, ma non ci si preoccupò di informare i responsabili degli aeroporti dell'Urbe, col risultato che questi ultimi non si opposero a che venissero presi sotto controllo dai tedeschi. Cosa che, il comando statunitense venne a sapere solo il sette sera.

La mattina dell'otto settembre una nostra squadriglia aerea ricevette l'ordine di mitragliare le postazioni Alleate. La mattina, arrivando a La Spezia da Roma, l'ammiraglio Bergamini trovò l'ordine di prepararsi a salpare onde affrontare gli Alleati. Solo dopo tre ore ricevette la notizia dell'imminente armistizio!

**Persino Badoglio ritenne che la data dell'otto settembre per la cessazione delle ostilità, indicata nel trattato di armistizio di cui aveva autorizzato la firma, non fosse definitiva** e chiese invano, la sera del sette settembre, che fosse rinviata.

Il Re e Badoglio avevano deciso di trasferirsi in Sardegna e due motovedette lasciarono al momento dovuto l'Isola. Dovettero far marcia indietro perché il comandante del porto di arrivo non era stato informato e non aveva ricevuto istruzioni di opporsi ai tedeschi che occuparono lo scalo. Ciò costrinse i nostri due massimi governanti a dirigersi invece su Ancona e Brindisi, circostanza che necessitò due giorni lasciando tutti all'oscuro di come raggiungerli e di cosa fare mentre i tedeschi agivano con rapidità sia in Italia sia nei Balcani sia in Francia.

**L'arte del comando e quella negoziale non sono innate o ereditarie.** Nel caso di Badoglio, visto anche il precedente di Caporetto, vorrei sapere come si comportò all'Accademia.

**Nel concordare i termini dell'Armistizio e della Resa, nessuno, da parte italiana o anglo-americana, si preoccupò di predisporre i mezzi necessari per il rientro delle truppe italiane dislocate all'estero.** Oltre a tutto, queste, la sera dell'otto settembre, appresero la notizia dell'armistizio dalla radio degli Alleati prima che dalla voce di Badoglio. Ognuno dovette arrangiarsi da solo. La nostra marina, che avrebbe potuto contribuire efficacemente al rimpatrio delle nostre forze dislocate oltre mare, ricevette l'ordine di recarsi invece a Malta. Ignoro se Supermarina emanò l'ordine di sua iniziativa oppure su istruzioni del Re o di Badoglio. presumo per volere degli anglo-americani.

Il risultato dell'8 settembre 1943 è tristemente noto. Per tale motivo per me è un giorno di lutto.

Riflettete su quanto sopra quando prendete un impegno, o indicate un'ora per un incontro sapendo che molto probabilmente sarete in ritardo.

Guardandovi allo specchio chiedetevi: sono anch'io così? Aspetto anch'io che sia qualcun altro a decidere o a dare il buon esempio? O vi dite: non spetta a me e, comunque, a cosa serve essere il solo a comportarsi bene?

## 2.- L'INSEGNAMENTO CHE SE NE PUO' TRARRE

*(Plus sur une erreur ils pensent me confondre, c'est en me corrigeant que je sais leur répondre)*

### Chi comanda deve:

- Conoscere i precedenti del problema e le varie opzioni che gli si presentano.
- Tener presente che una sola delle diverse opzioni è realizzabile.
- Saper immaginare le conseguenze dei suoi ordini e del suo comportamento.
- Operare una scelta evitando di perdere tempo e di lasciare i collaboratori nel dubbio sul da farsi.
- Emanare rapidamente gli ordini necessari. Il non agire può dare l'impressione di lasciare aperte tutte le opzioni; in realtà le rende quasi sempre tutte, o quasi tutte irrealizzabili.
- Nel caso di un ordine complesso, che comporti vari vice-capi ciascuno dei quali è incaricato di curarne una parte, indicare chiaramente chi è incaricato di fare una cosa e chi l'altra, evitando confusioni di competenze e, se possibile, gelosie.
- Assicurarsi che ogni esecutore abbia una cognizione ben chiara del proprio compito.
- Curare che ogni esecutore preposto ad un settore sappia quali sono i compiti degli altri e ciò al fine di evitare sia interferenze, sia mancanza di coordinamento.
- Indicare chi lo sostituisce nel caso che per un qualsiasi motivo non sia reperibile e si presenti una questione che necessita un'urgente direttiva. Non ci deve mai essere una vacatio imperii. Conviene altresì esaminare l'opportunità di designare un coordinatore e, nell'affermativa, renderlo noto a tutti e dotarlo dell'occorrente autorità.
- Assicurarsi che gli esecutori dispongano dei mezzi necessari per l'esecuzione degli ordini.

**Gli ordini** debbono essere brevi, univoci, eseguibili e facilmente comprensibili da parte di coloro che li debbono eseguire. Gli esecutori non debbono aver dubbi su quello che è loro richiesto di fare. "I comandi militari debbono essere chiari ed univoci: avanti march, dietro front, ecc."(Prof. Ugo de Leone)

**E' necessario che gli esecutori conoscano** l'obiettivo che chi comanda si propone di raggiungere con l'ordine che viene emanato. Molte imprese naufragano perché i partecipanti non sanno esprimere una linea comune.

**L'efficienza** richiede che ci sia un capo riconosciuto da chi deve eseguire gli ordini e dotato della necessaria autorità. Un Capo che non può scegliere i diretti collaboratori, o che non può cambiare quelli che lo hanno deluso, rischia di avere il piombo nell'ala. Purtroppo il timore di favoritismi porta oggi a non rispettare tale norma negoziale. Basta pensare all'impossibilità per il nostro Capo del Governo di sostituire i ministri che non decidano volontariamente di rassegnare le dimissioni.

Giova anche che il Capo conosca pregi e difetti dei suoi collaboratori, e che questi conoscano il suo modo di decidere e di comandare. Una squadra deve essere affiatata ed avere unità d'intenti: pensate al II governo Prodi.

**Se i compiti di stratega e di tattico** sono esercitati da una sola persona, oppure da due, la cosa deve essere nota a tutti. Tutti debbono sapere colui, o coloro che, in caso di bisogno, ne faranno le veci.

### **Il capo deve:**

- Essere di esempio tanto sul piano fisico che su quello della morale. Non si trasmettono modelli se non vengono osservati da chi dirige.
- Far sì che tutti lo vedano sul ponte del comando e padrone della situazione.
- Non credere di poter fare tutto da solo, ma, al tempo stesso, saper fare il lavoro di tutti anche se meno rapidamente.
- Mostrare di avere a cuore gli interessi di tutti. Anche quando si dispone di un ottimo Stato Maggiore, o di migliaia di dipendenti, è necessario essere visibili dai collaboratori anche minori. Ognuno deve avere la sensazione di essere conosciuto, apprezzato e coinvolto nel raggiungimento di una meta comune.
- Saper scindere le persone dal problema scegliendo i collaboratori in base alle loro capacità. Contribuisce all'efficienza del comando il fatto che il Capo conosca pregi e difetti dei collaboratori e che siano abituati ai suoi metodi di impartire ordini. Purtroppo l'ossessione di evitare favoritismi tende a sostituire tale norma.

**In caso di vittoria**, il Capo deve studiare cosa gli ha fatto correre rischi. Conviene anche che tenga presente che una tattica risultata vincente può non esserlo anche nelle successive occasioni: il più grande generale della storia, Scipione l'Africano, prima di ogni battaglia, anziché ripetersi, studiava quale fosse la tattica che meglio si applicasse alla nuova situazione. Napoleone perse a Waterloo per lo stesso motivo che lo aveva fatto apparire vincitore a Marengo. Austerlitz fu vinta grazie alla mancanza di intesa e di coordinamento da parte dei comandi avversari.

Non bisogna denigrare i vinti: qual'è il merito di aver sconfitto un incapace? Sconfitto ad Austerlitz, lo zar scrisse a Napoleone lodando il suo genio tattico. Occorre anche evitare di umiliarli: in un domani ci si potrebbe trovare nella necessità di utilizzarli come alleati.

**In caso di sconfitta**, anziché trovare un capo espiatorio, il Capo deve cercare di scoprire quale tattica diversa da quella utilizzata, o quale marchingegno tecnico, avrebbe potuto facilitare una vittoria o ridurre il danno dell'insuccesso.

### **Il collaboratore:**

sappia eseguire gli ordini e non si lasci tentare da manie di protagonismo. Il suo interesse è legato a quello dell'impresa di cui fa parte e al successo di collaboratori, colleghi e superiori. Denigrare gli altri per prendere il loro posto è nuocere a se stessi. Danneggiare l'impresa è danneggiare se stessi: se l'impresa fallisce si rimarrà senza lavoro. Se l'impresa prospera, aumenteranno le possibilità di miglioramenti economici. Chiedere aumenti salariali, o diminuzioni di orari e scioperare quando l'impresa è in difficoltà accresce il pericolo di rimanere senza lavoro.

Le competenze vanno rispettate, ma se il collega si trova in difficoltà, conviene aiutarlo. Attenzione però: non si tratta di sostituirlo o di comandare al posto suo, bensì di aiutarlo ad eseguire i compiti affidategli.

**Una telefonata** può rivelare lo spirito dell'impresa. In quella inefficiente, la boria e l'autoritarismo verso i dipendenti ha come conseguenza l'indifferenza nei confronti dei clienti, il telefono è sempre occupato e quando il centralinista risponde ha la voce sgradevole, seccata. Poi vi passa un ufficio dove danno risposte approssimative e vi rimandano ad un altro. *Sono tutti errori negoziali dei quali il principale responsabile è il capo ufficio.*

**La concorrenza** procura efficienza. Quasi tutti ne convengono e condannano i monopoli, ma poi non pochi difendono quelli statali. A vostro avviso: quale fu la principale causa del crollo dell'Unione Sovietica? Perché i Paesi ove l'economia di stato ha dominato a lungo stentano tanto a riprendersi?

**In politica, il ruolo della concorrenza** è svolto dall'opposizione e dalla stampa. se libera. Limitare la libertà e la molteplicità dell'informazione nuoce all'efficienza dell'Amministrazione e del Governo. Ecco perché molti dittatori, al momento della loro defenestrazione, sono parsi cadere dalle nuvole.

### **3.- REGOLE NEGOZIALI**

- Pensare al “dopo” nostro, loro, dei terzi;
- Riflettere sulle possibili **ripercussioni** delle nostre decisioni;
- Pensare alle **conseguenze** del vostro comportamento;
- Accertare che i collaboratori sono **informati** di quanto voi vorreste che facciano;
- Metterli in grado di agire;
- Non illudersi che **il comportamento della controparte** non vi riguardi;
- Vinta una guerra, prima di imporre un trattato di pace, comandarsi quali ne saranno **le conseguenze** a lungo andare: il 1918 portò al nazifascismo ed alla II guerra mondiale, il 1945 all'Unione Europea.

### **4.- PER APPROFONDIRE L'ARGOMENTO**

*“L'Arte del Comando” di Francesco Alberoni, ed. Rizzoli;*

*“Una Nazione allo Sbando” di Elena Aga Rossi, ed. Adelphi*

## COMPORAMENTI NEGOZIALI NAZIONALI

(Quadri ispirati dalla tesi di Irena Ferlat)

*“Tu, con i tuoi modi strani devi adattarti a loro, non loro a te. Sempre che tu voglia trattare con loro”*  
(Gavin Kennedy)

### Giapponesi

Emozioni	Importanti, ma da nascondere. Non gesticolare Coraggio fisico e morale. Non piagnucolare o fare recriminazioni. Preferire i cognomi (meglio i titoli) ai nomi. Non dite al vostro interlocutore di chiamarvi per nome: lo mettereste in imbarazzo.
Rapporti sociali	E' importante stabilire sensazioni di armonia, formalismo, gentilezza ed educazione; salvarsi reciprocamente la faccia. Lo status sociale dei negozianti viene rilevato e se ne traggono conseguenze.. Importanza dello scambio rituale di doni. Si preferisce trattare con (acquistare da, lavorare alle dipendenze di) giapponesi: va tenuto presente se si vuole aprire una rappresentanza commerciale. Evitare abbracci, baci sulle guance, mani sulle spalle.
Linguaggio corporeo	Il contatto fisico è disdicevole. La privacy fisica e quella psicologica sono apprezzate. L'essere formali è visto come rispetto, serietà e considerazione. Una delegazione numerosa dimostra l'importanza del negoziato. Il rispondere subito ad una domanda è interpretato come mancanza di sincerità. I biglietti da visita vanno presentati e presi con entrambe le mani; vanno poi letti attentamente.
Tempi	Più del tempo, conta poter agire con cautela. Si rimanda una decisione onde poter verificare che è la migliore. Importanza del silenzio. La puntualità è molto importante. Ricerca del consenso. Eloquenza dei silenzi.
Contatti esterni e presentazioni	I contatti giusti non sono essenziali, ma possono essere utili quando si debbono prendere decisioni rapide..
Stile negoziale	Le relazioni a lungo termine sono più importanti della semplice firma di un determinato contratto: apprezzate le tattiche negoziali morbide e la ripetizione dei punti da chiarire. Il silenzio è utile alla riflessione. Si esigono dettagliati promemoria degli incontri: Si è positivamente impressionati da citazioni di accordi passati . Importanza dei messaggi per allusioni o immagini: prestarvi attenzione. L'atmosfera conclusiva conta più della soluzione di problemi di dettaglio: a questi ci penseranno i subordinati in successive trattative che riusciranno se l'atmosfera del negoziato principale è stata buona. Attenzione a concedere esclusive rappresentanze di prodotti.
Processo decisionale	In una delegazione, il processo decisionale parte dal vice che cerca il consenso di tutti i membri. Il capo approva e riconferma le decisioni prese con siffatto consenso e coordina l'attività della delegazione. L'intervento di esperti, soprattutto se estranei, è visto come un fattore di disturbo.

*Dopo Hiroshima e Nagasaki, il Gabinetto giapponese si riunì per decidere se continuare la guerra o arrendersi. La discussione era rovente. Presenziava l'imperatore, che per parecchio tempo si astenne dal prendere la parola. Ad un certo momento Hirohito si alzò, prese da un libro scritto da un suo antenato e lesse il seguente passaggio: "quando la notte levo gli occhi al cielo e contemplo la sublime armonia del Creato, mi chiedo cosa possa spingere gli uomini a dilaniarsi tra loro." Tutti capirono cosa l'Imperatore aveva deciso e senza ulteriori indugi fu decretata la resa.*

***Cinesi***

Emozioni	Sentimenti ambivalenti verso gli stranieri, giudicati a volte troppo materialisti: Cambiamenti di umore improvvisi.
Rapporti sociali	Molto attenti a non perdere la faccia. Evitare il contatto fisico
Linguaggio corporeo	Non si fanno trapelare emozioni. Sembrano passivi. La postura del corpo non è intimidatoria. Si preferisce sedere di fronte alla controparte. I numeri hanno un significato (positivo o negativo), idem i colori: farsi consigliare da esperti.
Tempi	Nessuna fretta nel decidere e i negoziati tendono a protrarsi a lungo. La puntualità è considerata un concetto “moderno”.
Contatti esterni	Per trattare con i cinesi i contatti esterni non sono apparentemente importanti.
Stile negoziale	Metodo circolare: prepararsi quindi a negoziati stancanti. Sono aggiornati sui fatti. Danno molta importanza ai dettagli. Considerano poco onesti gli stranieri
Processo decisionale	E' in corso uno sforzo per cercare di diminuire l'attuale burocratizzazione dei processi decisionali e per accrescerne la velocità.

***Statunitensi e canadesi***

Emozioni	Sono impersonali e non emotivi. L'obiettivo: un accordo sulla questione oggetto della trattativa. Il profitto è un fattore importantissimo. Il risultato conta più delle emozioni.
Rapporti sociali	Diretti e franchi. Il salvare la faccia è poco rilevante. Socializzare con la controparte quando si è seduti al tavolo della trattativa è visto come possibilità di perdere il controllo della situazione: ognuno resti dal proprio lato del tavolo, anche se si accorge che il dirimpettaio ha dimenticato i fiammiferi per accendersi la sigaretta (specie ora che il fumo è visto molto di malocchio); in compenso sono molto usati gli incontri conviviali di lavoro, specie i “breakfast”, e gli intrattenimenti a lato degli incontri ufficiali. Al ristorante, prima di mangiare, si bevono aperitivi; a casa essere pronti a mescere i cocktails più noti: se ricevete uno statunitense quando è in viaggio vi sarà grato se gli farete trovare il “bourbn” anziché lo “scotch” Se già ci si conosce, le pacche sulle spalle si sprecano. E' importante imparare subito prima il cognome, poi il nome dell'interlocutore (cartellini). Specie con gli statunitensi, non meravigliatevi se, quando vi conoscono, vi chiedono quanto guadagnate. La religione è importante e la società formalmente puritana (non lo è nella pratica, ma è necessario rispettare le apparenze). Il ruolo delle donne è importante: va sottolineato ed evidenziato; in occasione di un convegno ci si aspetta che si siano accompagnate e che sia previsto un apposito programma per loro; al momento del brindisi, non dimenticate la padrona di casa; se siete italiani, si apprezzerà (quasi aspettandolo) il baciamento; se si accompagna una signora con l'auto è necessario scendere sempre dalla macchina per aprirle la porta. A due si parla sottovoce; se si è in tanti, il chiasso è indice di buon umore e di soddisfazione.

Linguaggio corporeo	Informali e familiari. La vicinanza fisica non è comune se non quando si vuole sottolineare un punto o esprimere un sentimento. Togliersi la giacca e slacciarsi la cravatta sono pratiche che mostrano rilassamento e familiarità. Idem per quanto riguarda il sedersi un po' scomposti. Il dire di chiamarli per nome equivale a darsi del "tu", ed è molto comune. Sono chiassosi. La logica conta più delle emozioni e dei sentimenti. Baci e abbracci tra amici ed amiche. Il non rispondere subito ad una domanda ed il non guardare negli occhi sono considerati come mancanza di sincerità.
Tempi	Il tempo è denaro: si è impazienti di fronte ad eventuali lentezze. Puntualità.
Contatti esterni	I risultati personali contano più dei contatti esterni. Importanza della lealtà.
Stile negoziale	Sono diretti e ben preparati, ma hanno scarsa conoscenza delle mentalità diverse dalla loro e dei precedenti non "loro". Si amano piccole delegazioni negoziali, ma con esperti settoriali. E' molto importante la prima presentazione delle posizioni. Si è molto legalistici. Lo status sociale dei negoziatori non è rilevante. I problemi vanno risolti rapidamente: l'efficacia conta. Pochissima sopportazione dei tempi altrui. Il silenzio crea disagio. E' importante quello che risulta per iscritto: le eventuali intese orali valgono poco.
Processo decisionale	Ampi poteri decisionali del capo delegazione. Il potere decisionale va decrescendo dal capo in giù. Si fa volentieri ricorso ad esperti il cui parere viene tenuto in alta considerazione: ad ognuno il suo settore di competenza.

**Nota:** Gli Stati Uniti sono uno stato fondato su un credo mentre la maggioranza degli altri è definita dall'esperienza storica. Il credo statunitense sono la Costituzione e la Dichiarazione d'Indipendenza: hanno la sacralità e la non discutibilità di un dogma religioso. Gli americani credono al loro Paese come una terra destinata da Dio ad una missione. E' una mentalità ereditata dai padri fondatori che crearono il mito di una terra protetta dal cielo, di **un popolo in marcia con Dio al fianco**.

Una situazione analoga è quella dell'Iran khomeinista anche se c'è una differenza sostanziale: la costituzione statunitense venne scritta nel XVIII secolo, quella iraniana è basata sul Corano "rivelato" al Profeta nell' VII secolo. Ne consegue che, sia pure con notevole difficoltà, la costituzione statunitense può, sia pure con difficoltà, essere emendata mentre il Corano è immutabile. E' questo problema che Khomeini ha cercato di superare con la figura del "Reggente" (Velaiat el Fakih), dotato del potere di modificare le "norme secondarie". Un esempio fra i tanti poco perecepiti: il Grande Ayatollah ha fatto accettare e diffondere a tutti i livelli la pratica del controllo delle nascite, cosa altrettanto blasfema per clero mussulmano di quanto lo sia per quello cattolico. L'innovazione khomenista è passata inosservata forse perché il ciador è visivo e fa notizia, la pratica del controllo delle nascite, no; inoltre molti hanno interesse a non parlarne troppo. E' un'altro esempio della necessità, per il negoziatore, di non farsi iabbagliare dalle emozioni e di badare alla sostanza anziché alle sole apparenze. Cioè di separare le persone dal problema.

**Sauditi**

Emozioni	<i>Poker face. Formali ed educati. Gestì formali in pubblico importanti e voluti .In privato, se arrabbiati si può imprecare</i>
rapporti sociali	Importanza di: salvare la faccia; famiglia, amici, correligionari, fratelli arabi. Le donne vanno rigorosamente escluse. La volontà divina viene spesso menzionata. Rispettare le credenze religiose ed i costumi, specie in pubblico: non aspettarsi reciprocità.
Linguaggio corporeo	Il contatto fisico è comune. Si guarda l'interlocutore negli occhi per capirne l'interesse. Evitare l'ironia. Durante la discussione possono appoggiare la mano sul braccio o sulla spalla dell'interlocutore per sottolineare un punto. Passare qualcosa con la mano sinistra è impuro (vale per tutti i mussulmani). Si gesticola con la testa oltre che con le mani: lo si ritiene efficace. Indicare qualcuno col dito è disdicevole. Ci si saluta mettendo la mano sinistra sulla spalla destra dell'interlocutore. Per dimostrare rapporti stretti, ci si bacia sulle guance. Il tenere a lungo la mano dell'interlocutore è considerato segno di amicizia. Tossire, starnutire e soffiarsi il naso in pubblico è disdicevole.
Tempi	Mai aver fretta. Importanza dei preliminari: entrare subito in argomento è disdicevole.
Contatti esterni	L'aiuto e l'appoggio delle persone importanti è essenziale.
Stile negoziale	E' importante lavorare sui rapporti interpersonali e sulla fiducia. Non esitare a mercanteggiare. Si chiede tempo e possibilità di ritornare sulle questioni.
Processo decisionale	Fortemente centralizzato: il potere appartiene ad una ristretta élite.

**Italiani**

Harold Nicolson, nella *Storia della Diplomazia*, scrive che il metodo negoziale italiano consiste nel peggiorare i rapporti con lo Stato col quale si vuole negoziare onde migliorarli in seguito come concessione alla controparte. I negoziatori politici italiani – sempre secondo Nicolson - sono molto cauti ed usano mezzi di scambio. Creano artificialmente sentimenti di insoddisfazione verso il Paese col quale vogliono trattare ed esigono concessioni che non si aspettano di ottenere e che spesso nemmeno vogliono: rinunciandovi sperano di costringere la controparte a cedere su punti importanti.

Secondo un altro esperto straniero, i negoziatori italiani sono professionalmente bene preparati; sono intelligenti, abili, astuti, duri, a volte teatrali, all'occorrenza sordi alle argomentazioni; non disdegnano di bluffare in modo anche brillante. L'essere ingenui con loro può quindi costare caro.

Condivido solo in parte i giudizi di cui sopra che credo influenzati da una limitata esperienza, la prima probabilmente con esponenti politici.

Le vicende della storia – diverse da regione a regione della Penisola - fanno sì che vi sia una grande differenza di comportamento tra i vari abitanti della Penisola, sia secondo la Regione di nascita, sia del tipo di educazione ricevuto, sia delle consuetudini familiari. Non è quindi possibile ricorrere ad uno schema unico, anche se vi sono delle tendenze comuni alquanto diffuse. Una di queste è la teatralità e l'uso di espressioni estreme. L'italiano è incline all'overstatement, anche se, nei fatti, rientra in genere nella categoria dei negoziatori il cui stile viene definito "morbido" da Fisher ed Ury. E' quindi opportuno non far eccessivo caso alle parole che per l'italiano non rivestono lo stesso significato che producono all'orecchio di uno straniero: sono rivolte soprattutto alla platea sempre presente nell'immaginario locale. E' quindi opportuno badare alle intenzioni e fare concessioni di facciata. Obiettivo del negoziatore italiano è un'intesa, non la distruzione della controparte. Anzi, si prova simpatia per quella che si considera

“perdente”, e - a cose fatte - si cerca in qualche modo di consolarla con qualche compenso o favore non dovuti.

Sotto certi aspetti l’atmosfera riveste – come con gli orientali - importanza e, alla lunga, può contare di più dei testi scritti. Sfumature ed allusioni hanno rilevanza e sono spesso utilizzate. E’ utile “parlare al cuore” del negoziatore italiano: i valori familiari trovano un posto pure in una trattativa.

Anche i rapporti sociali e di amicizia sono importanti: lo sconosciuto ispira diffidenza. Da qui l’importanza dei contatti esterni, della presentazione e del patrocinatore. Il contatto fisico rientra in siffatto quadro: tutti possiedono un telefono cellulare, ma la vera trattativa richiede un “faccia a faccia”.

Si è sensibili ai “gesti”, purché non esagerati o fuori posto: c’è il rischio di evocare il “timeo danaos”. Le dichiarazioni di affetto, soprattutto se gratuite, ci commuovono.

Si amano le Delegazioni numerose, anche se poi - in caso di un grosso intoppo - la via d’uscita va ricercata informalmente a due. E’ il capo che prende le decisioni, ma non si preoccupa dei dettagli. Quanto dicono gli esperti conta nella misura che serve all’obiettivo del negoziatore, o per giustificare il mancato raggiungimento del risultato desiderato.

E’ diffuso il convincimento che il mestiere, quindi anche l’abilità negoziale, si imparano con la pratica, cosa ben più importante della teoria e dei diplomi. Da qui la rilevanza del tirocinio e dell’esperienza acquisita con un capo prestigioso. Ciò conta in modo particolare nella carriera diplomatica italiana, che si sforza di evitare i “difetti nazionali” sopra menzionati. Fino a qualche anno fa, la Direzione del Personale, nel decidere assegnazioni, teneva sempre presente siffatta esigenza e decideva in conseguenza. Purtroppo la tendenza moderna, col pretesto di evitare favoritismi, è di trasformare la Direzione del Personale in un ufficio notarile facendo dipendere trasferimenti ed incarichi da fattori impersonali. L’Istituto Diplomatico è nato anche per rispondere a questa mutata situazione, ma il suo intervento è limitato nel tempo e non ha competenza in fatto di trasferimenti e promozioni.

L’overstatement è la norma: un’idea è o “splendida” o “pessima”, l’arresto di tre malfattori significa aver inflitto un “colpo mortale” alla malavita, uccidere tre persone è “una strage”, l’avversario o è un “venduto” o è “un terrorista”, persino “un attimo” diventa “un attimino”. Dopo di che gli italiani si stupiscono quando gli stranieri non li prendono sul serio.

L’italiano ha anche un complesso di inferiorità ed ha un gran bisogno di sentirsi amato. La sua istintiva cortesia gli fa fare affermazioni di “grande amicizia” che non potendo essere prese alla lettera accrescono la diffidenza degli stranieri. Questi ultimi o prendono tutte le nostre dichiarazioni come oro colato, e si offendono, o si lasciano sfuggire l’occasione di prendere tali affermazioni alla lettera cosa che ci obbligherebbe, onde evitare di apparire bugiardi, a farci in quattro per aiutarli, anche a scapito dei nostri interessi o delle nostre intenzioni iniziali.

Infine gli italiani non amano e non sanno trattare la stampa quando non è elogiativa per loro. In questi casi, invece di utilizzare l’arma del silenzio, ricorrono a quella del disprezzo o della querela, destinata ad accrescere il risalto della critica e a far la gioia degli autori.

*Giuliano Amato: "molti italiani credono di non avere un’identità nazionale; è perché la loro identità non gliel’ha data lo Stato, ma la storia; l’identità italiana non è nata con la Resistenza, è nata alcune migliaia di anni prima; Mommsen diceva che Roma ha ereditato un’identità italica; gli italici sono una delle nazioni storicamente più radicate, altroché! Gli italiani non debbono essere così ignari della propria storia da pensare che non hanno identità solo perché non è lo Stato che gliel’ha consegnata”.*

“Per l’italiano la via più breve tra due punti è un arabesco”. Desiderate saperne di più? Leggete “Italiani pecore anarchiche” di R.Gervaso, ed. Mondatori.

## Francesi

.Sempre secondo Nicolson, lo stile negoziale francese è accurato, preciso e di principio. Il negoziatore è un buon osservatore che riesce a persuadere con uno stile chiaro e comprensibile. Gli manca però la tolleranza. La profonda opinione della propria eminenza intellettuale e della superiorità della propria cultura lo portano a trattare gli interlocutori - specie se stranieri - con impazienza e superiorità.

Hendon e Hendon concordano con tale valutazione: “molti francesi sono impegnati con la percezione della superiorità della propria lingua e cultura; credono di tenere una posizione speciale nell’arena internazionale. Alcuni tendono a non rispettare gli stranieri che non parlano francese”. Gli ostacoli con i rapporti con gli altri sono causati anche dall’uso appassionato della logica e del realismo che ostacolano la comprensione di emozioni e di motivazioni altrui.

Sono del parere che gli stranieri mal comprendano il comportamento francese cosicché attribuiscono ai loro ragionamenti intenzioni insultanti che in realtà non hanno. E’ vero che i nostri cugini d’oltralpe sono convinti della superiorità del loro cartesianesimo e che la loro argomentazione è fatta con l’arroganza di chi crede nella logica del proprio ragionare. Ciò produce nell’ascoltatore straniero un effetto urticante non dissimile da quello provocato negli italiani dai commenti dell’on. D’Alema. I francesi, che hanno inventato il detto “il n’y a que la vérité qui blesse”, non capiscono come possa ferire quello che per loro è una verità derivante dalla logica. Tuttavia basta osservare che quando discutono tra loro si comportano in un modo analogo. Inoltre non si offendono se noi adottiamo un identico metodo.

E’ un errore negoziale attribuire agli altri i propri sentimenti ed ignorare il contesto culturale della controparte. Dobbiamo evitare di farlo anche se si tratta di una caratteristica del negoziatore francese. Questi guarda con malcelata sufficienza ai comportamenti ed ai tempi altrui e agisce con quello che Fisher & Ury definiscono una “metodologia negoziale dura”.

La chiarezza dell’esposizione francese unita alla scarsa propensione al bluff agevolano la comprensione dei loro propositi; al contempo risulta facilitata la presentazione delle nostre contro argomentazioni qualora si sappia adottare un identico modo di ragionare. E’ comunque opportuno sfruttare i consigli dati da Fisher & Ury allorché si ha di fronte un siffatto negoziatore ed illustrare la convenienza logica del negoziato basato sui principi anziché sulle posizioni.

La precisione della lingua riduce infine la possibilità di interpretazioni divergenti delle intese eventualmente raggiunte.

## Tedeschi

Il negoziatore tedesco viene presentato da Nicolson come eroe e guerriero per il quale la Raison d’Etat viene prima di qualsiasi filosofia o credo individuale. Le tattiche più comuni sono la minaccia dell’uso della forza, la sorpresa e la “Blitzdiplomatie”.

A mio avviso le vicende storiche fanno sì che, come nel caso dell’Italia, non si possa parlare di un unico metodo negoziale tedesco. Le differenze sono grandi tra nord e sud e tra est ed ovest del Paese. L’analogia col nostro Paese termina però qui.

Innanzitutto non bisogna fare di tuttata l’erba un fascio: una cosa sono i cittadini della Germania, un’altra quelli dell’Austria e un’altra ancora quelli della Svizzera Tedesca.. Per i ticinesi, i “tedeschi” sono quelli della Confederazione mentre i sudditi della Repubblica Federale sono i “germanici”. A loro volta questi ultimi non apprezzano che gli italiani chiamino “tedeschi” gli austriaci e lamentano che il mondo consideri Hitler un tedesco e Mozart un austriaco allorché è vero il contrario.

Il negoziatore della Germania settentrionale è cortese, formale ed estremamente serio. Non capisce lo humour, non alza mai la voce e va subito al sodo: l’obiettivo da raggiungere. Non ama familiarizzare con la controparte e, durante una trattativa, considera con sospetto eventuali inviti conviviali che eccedano le normali esigenze nutrizionali .

Per i tedeschi del sud è vero l’opposto. La serietà e l’impegno di una trattativa devono trovare un compenso allorché ci si alza dal tavolo negoziale: cosa c’è di più rilassante di una birreria o di un ottimo

ristorante? Al tempo stesso lo humour e una buona risata rasserenano l'atmosfera e facilitano il superamento di ostacoli o di stalli.

Entrambi possono essere formalmente informali. I negoziatori sono ben preparati, ma hanno scarsa comprensione per le sensibilità o i sottintesi latino-orientali. I nostri bizantinismi sono considerati un tranello, gli sfoghi una mancanza di serietà. Idem per la nostra mancanza di puntualità, per il nostro pressappochismo e per le nostre esagerazioni.. Diffidano delle risposte vaghe: vengono interpretate non come ignoranza o come desiderio di non offendere con un brutale "no", bensì come un deliberato inganno. Se non si sa qualcosa, cosa c'è di male ad ammetterlo?

Non bisogna credere che i tedeschi siano freddi o insensibili. Possono essere più passionali di un napoletano, solo non lo fanno vedere e non hanno un reazione che poi termina in bolla di sapone. Il loro entusiasmo può diventare trascinate e lo "ja" diventare "jawohl".

Le Delegazioni sono composte dal personale necessario: ognuno ha la sua funzione e conosce il suo posto. Il Capo non ha bisogno di provare la sua autorità ed i collaboratori eseguono senza interferire: l'obbedienza a chi comanda è innata e istintiva.

Il parere degli esperti è esaminato con attenzione, ma la rilevanza di quanto dicono è subordinata alla politica della trattativa.

Spetta ai collaboratori redigere i testi, cosa che viene fatta senza fantasie, ed il Capo rilegge con scrupolo i testi. Niente errori di copia o "rifusi".

Tutte le clausole delle intese sono vincolanti, non possono essere ridiscusse e tutte vanno attuate con la massima attenzione anche dei minimi dettagli.

I tedeschi sono affascinati da tutto quello che è italiano - cultura, arte, design, inventiva, paesaggio ecc. - ma non ci stimano, salvo casi singoli, e diffidano di noi

.....

Fate attenzione alle mance: le abitudini sono quanto mai varie e mutevoli e non sempre legate allo sviluppo economico. Uno studio pubblicato dall'Economist rivela quanto diffusi siano gli errati pregiudizi in materia.

**Per approfondire l'argomento:** "How to negotiate worldwide" di Hendon & Hendon, ed. da Publishing Company Ltd. La traduzione italiana, intitolata "L'arte di negoziare in qualsiasi paese del mondo" è edita da Franco Angeli

.....

Si dice che:

In Francia, tutto quello che non è proibito, è lecito;

In Germania, tutto quello che non è proibito, è obbligatorio;

In Italia, tutto è lecito, specie se proibito.

## RAPPORTI TRA STATI E DIPLOMAZIA

Enrico Serra: “la diplomazia è la conduzione delle Relazioni diplomatiche mediante negoziati”.

**Ambasciate:** Curano i rapporti tra Stati. Se non vi sono Consolati, hanno anche funzioni consolari. In questo caso vi è in genere una “Cancelleria Consolare”. Nelle grosse Ambasciate, un apposito funzionario diplomatico svolge funzioni di addetto commerciale (non si occupa però di merceologia, compito affidato agli Uffici ICE, sarebbe quindi più esatto chiamarlo addetto economico), uno di addetto stampa, culturale, ecc.

**Consolati:** Loro compito è la tutela e l’assistenza della collettività. I consoli sono ufficiali dello stato civile, notai, giudici tutelari; rinnovano passaporti, rilasciano visti, ecc.

**Istituti di Cultura:** Promuovono la conoscenza della cultura italiana intesa in senso ampio. Dipendono dal Ministero degli Esteri, ma hanno un proprio personale. Talvolta le autorità locali esigono che il Direttore dell’Istituto di Cultura sia accreditato come Addetto culturale dell’Ambasciata.

**Uffici dell’Istituto Italiano per il Commercio con l’Estero (ICE):** Assistenza agli operatori economici, merceologia, organizzazione di fiere. A meno di precise richieste delle Autorità locali, non figurano come Uffici dell’Ambasciata.

-----

Le regole della diplomazia moderna ed i rapporti tra Stati così come li conosciamo sono nati con la trattativa ed i Trattati di Vestfalia del 1648. I Delegati di Venezia e della Santa Sede ne furono gli artefici. Norme, consuetudini e metodi diplomatici odierni sono in pratica quelli della diplomazia veneziana. Vi è chi sostiene che sono sorpassati. Non sono di quest’avviso.

Le relazioni diplomatiche e consolari, le immunità ed i privilegi del personale di Ambasciate e Consolati sono stati codificati dalla Convenzione di Vienna sulle Relazioni Diplomatiche (1961) e da quella sulle Relazioni Consolari (1963).

-----

Si accede alla carriera diplomatico-consolare italiana unicamente mediante concorso. In Italia anche gli Ambasciatori sono funzionari di carriera: un impegno scritto al riguardo, agli atti della Direzione Generale del Personale, fu preso dall’allora Presidente del Consiglio De Gasperi.

Occorre distinguere tra “gradi” e “funzioni”: ad esempio ad un funzionario avente il **grado** di Consigliere d’Ambasciata possono essere conferite **funzioni** di Ambasciatore.

In passato le Rappresentanze diplomatiche erano distinte in Legazioni, il cui capo aveva il titolo di Ministro, ed in Ambasciate. Oggi le Legazioni sono praticamente scomparse.

-----

Quando il titolare è assente, chi regge la Rappresentanza diplomatica ha il titolo di *Incaricato d’Affari*. Quest’ultimo è *ad interim (a.i.)*, oppure - quando si vuole ufficializzare il fatto che la

Rappresentanza non è destinata ad essere diretta da un funzionario con qualifica di Ambasciatore - *con lettere*. Gli Ambasciatori sono muniti di un apposito documento, detto Credenziale. Quello degli Ambasciatori è a firma del Capo dello Stato. Ambasciatori ed Incaricati d’Affari con Lettere iniziano ufficialmente le loro funzioni il giorno che presentano la Credenziale di richiamo del predecessore e la propria, i primi al Capo dello Stato di accreditamento, e gli Incaricati d’Affari al Ministro degli Esteri. Fino a quel momento debbono astenersi da qualsiasi attività ufficiale anche con gli altri diplomatici ad eccezione di un incontro col Decano. Questi, nella quasi totalità dei Paesi cattolici, è il Nunzio Apostolico.

Prima di nominare il Titolare di una Rappresentanza diplomatica si deve chiedere l’assenso (*gradimento*) dello Stato di accreditamento. Si ha quindi interesse a mantenere riservato il nominativo della persona in questione, cosa che oggi è quasi impossibile.

Gli Uffici consolari sono: Agenzia Consolare (è retta da una persona non appartenente alla carriera diplomatico-consolare), Vice Consolato, Consolato e Consolato Generale.

Le Rappresentanze diplomatiche accreditate presso Organismi diversi da Stati prendono varie denominazioni quali Rappresentanza Permanente, Delegazione.

Le Ambasciate della Santa Sede sono denominate Nunziature o Pronunziature Apostoliche.

## RAPPORTI DIPLOMATICI

Uno dei principi basilari della diplomazia è che l’aver rapporti con un Paese non significa riconoscimento di affinità ideologiche o approvazione del regime politico. Al tempo stesso un diplomatico rappresenta lo Stato al quale appartiene e non il partito che è al governo. Allacciare o mantenere rapporti diplomatici, oltre a riconoscere l’esistenza di “interessi reciproci”, può anche significare l’esistenza di “conflitti reciproci”. L’esistenza di rapporti diplomatici è il mezzo più idoneo per lasciare una porta aperta quando una trattativa non consente di giungere ad un accordo. Più i rapporti tra due Stati sono cattivi, più è utile avere o mantenere rapporti diplomatici. Un articolo pubblicato dall’Economist nel gennaio 2002 attribuisce la diversità di valutazioni e – di conseguenza – di atteggiamento nei confronti dell’Iran tra europei e statunitensi al fatto che questi ultimi non hanno propri diplomatici a Teheran e, di conseguenza, hanno difficoltà ad interpretarne correttamente le prese di posizione dei vari leaders. Il rompere le relazioni diplomatiche per dimostrare che si disapprova la politica di un Governo significa non comprendere utilità e scopo della diplomazia. E’ un uso improprio dello strumento diplomatico. Lo stesso dicasi per il richiamo degli Ambasciatori, a meno che sia “per consultazioni”.

Ne deriva altresì che per essere efficace un diplomatico non deve poter essere identificato con uno o l’altro partito politico del proprio Paese, con una religione o con un determinato ambiente. Ciò vale sia per le Autorità di accreditamento, sia per quelle dello Stato inviante. Il diplomatico che si identifica con un partito perde credibilità. Rischia al contempo di perdere quella indipendenza di giudizio sulla quale qualsiasi Governo ha interesse a poter contare. **Le ideologie sono popolari perché evitano di pensare;** poiché una delle principali funzioni del diplomatico è quella di ragionare, meno sarà legato ad una fede, più sarà idoneo a tale professione.

## LA PROFESSIONE DEL DIPLOMATICO

Nel 1558 il diplomatico veneziano Bernardo Navarro, in una relazione al Senato veneto, ha scritto: *“ho imparato nelle Legazioni nelle quali per molti anni è piaciuto a Vostra Serenità servirsi di me, che l’ufficio dell’Ambasciatore è diviso in tre parti: nello intendere ed avvisare, nel che è necessaria la diligenza; nel negoziare, in che giova mirabilmente la destrezza; e nel riferire, ove il giudizio importa*

*grandemente, parlando delle cose necessarie ed utili, e lasciando le vane e inutili. Le quali tre parti sono certamente monche se non sono trattate con fede*". Queste tre regole conservano in pieno la loro validità.

Un diplomatico è tale 24 ore su 24; egli gode di particolari e non comuni privilegi anche quando dorme o è in vacanza. Il suo intero tempo deve quindi essere esclusivamente dedicato al suo incarico. Ecco perché sono contrario ai diplomatici scrittori. Ciò vale per qualsiasi aspetto della vita quotidiana sua e dei familiari: quale sarebbe la vostra reazione se, dovendo decidere se acquistare o no una Fiat, vi accorgete che l'agente della casa torinese ha comprato al coniuge una Renault? Cosa pensereste scoprendo che uno dei proprietari dello spumante Ferrari, quando ha ospiti di riguardo, offre champagne? *"Un buon negoziatore lo è anche prima e dopo il negoziato"* (Cristina Zameter).

Il concetto di "servizio continuo" si estende a frequentazioni e ad amicizie. Vale la regola della signorilità, dignità e buon gusto: quindi niente amori con dipendenti o con consorti di colleghi. *Con le signore sia cordiale senza però regalare ad alcuna il proprio cuore* (Zartman e Berman: *The Practical Negotiator*).

La necessità di apparire non legati ad ideologie consiglia ai diplomatici di **astenersi rigorosamente dall'applaudire**, specie in occasione di cerimonie pubbliche.

Il diplomatico non è né un portaborse, a meno che accompagni una signora, né uno che si avvale di un portaborse.

*Secondo Talleyrand occorre essere dotati di una sorta d'istinto che avvisi prima di prendere una decisione evitando così di compromettersi; bisogna mostrarsi aperti pur restando sempre impenetrabili, essere riservati nelle forme di abbandono, abili nelle scelte delle proprie distrazioni; la conversazione deve essere semplice, varia, inaspettata, sempre naturale e qualche volta ingenua. Aggiungo che il diplomatico non deve mai dimenticare che i non diplomatici, soprattutto se stranieri, identificano il suo modo di comportarsi - positivo o negativo - con quello dei suoi connazionali.*

Le immunità ed i privilegi del diplomatico si estendono, sia pure in varia misura, su congiunti, domestici e persino mezzi di trasporto. Ciò perché hanno rilevanza per la sua attività. Il non tenerne conto nel valutare pregi e difetti di un diplomatico significa che la valutazione trascura elementi di giudizio

Per concludere trascrivo le caratteristiche da extraterrestre che dovrebbe possedere un Ambasciatore secondo quanto sostenuto nel 1596 da Ottaviano Maggi nel suo "De Legatio": *"deve essere: un esperto teologo; un perfetto conoscitore di Aristotele e di Platone, in grado di risolvere i problemi gravi in una corretta forma dialettica; un esperto in matematica, architettura, musica, diritto civile e canonico; in grado di parlare e di scrivere in latino, buon conoscitore di greco, spagnolo, francese, tedesco, turco; di profonda istruzione classica con un'ottima conoscenza di storia, geografia, scienza militare; con un gusto raffinato per la poesia ed appartenente ad un'eccellente famiglia, ricco e dotato di bella presenza fisica"*. E' più realistica la definizione statunitense della diplomazia: *"the ability to tell someone to go to Hell so that he'll look forward to making the trip"*. Peccato che pratichino raramente simile principio.

## **DIPLOMAZIA E POLITICA**

Il diplomatico deve essere un esperto di politica, non un politico. L'addetto stampa uno che conosce bene i giornalisti, non un giornalista. Il direttore di un Istituto di Cultura un organizzatore dotato di buona cultura, non un premio Nobel per la cultura, persona eminentissima ma spesso cattivo organizzatore e incompetente in tema di pratiche burocratico-amministrative. Cosa rispondereste qualora foste il Direttore della Scala di Milano e vi venisse proposto di sostituire Pavarotti con Abbado, o viceversa? E' il caso della nomina di un politico ad Ambasciatore, di un diplomatico a Ministro degli

Esteri, di uno scienziato a Direttore di un Istituto, di far scrivere (o interpretare) le norme del servizio diplomatico da un sindacalista o da un controllore della Corte dei Conti, e via di seguito.

Diplomazia e politica sono due attività diverse. Il diplomatico non fa politica: deve illustrare al suo Ministro le opzioni possibili nonché vantaggi, svantaggi e probabili conseguenze di ognuna. Non è male che indichi quella che ritiene la più idonea: il potersi vantare a posteriori di averla prevista significa spesso essere stati equivoci.. La decisione spetta al Governo; compito del diplomatico è di attuarla al meglio delle sue capacità anche se non è quella che preferiva. Il diplomatico è *l'esperto* del governo sul posto. Spetta a lui di decidere il *modo* più efficace per raggiungere gli obiettivi fissatigli. Il lamentarsi per la mancanza di istruzioni quotidiane e dettagliate è quindi un errore.

Uno sbaglio opposto è quello del diplomatico che prende iniziative di politica estera non rientranti nei piani del Ministero e che si ripercuotono sulle relazioni dell'Italia con altri Stati. E' il caso del nostro progetto di riforma del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite. Una cosa è la libertà di azione nel quadro di direttive generali, un'altra quella del Capo di una Sede all'estero che prende iniziative di politica estera sulla cui opportunità solo la Centrale, che ha una visione globale, può decidere. Oltre a tutto il caso di cui sopra ha evitato un potenziamento di quell'Unione di cui facciamo parte e ha convalidato la diffusa opinione che siamo un partner sul quale non si può mai fare affidamento.

Il politico tiene conto della platea che lo elegge; il diplomatico dell'interlocutore col quale deve raggiungere l'intesa. Il primo trae giovamento dalle luci della ribalta, il secondo dalla discrezione. Il primo ha bisogno di patti scritti, per il secondo vale soprattutto la parola. Il primo manifesta con rumore approvazione e disapprovazione; il secondo, se può, evita di applaudire. Per il politico vale il principio enunciato da Tayllerand: " *en politique et en amour ne dire ni jamais ni toujours*". Per il diplomatico è necessario che il suo interlocutore possa contare su coerenza, comportamento e discrezione. Deve essere "trustworthy": "*la diplomazia non è una scienza di inganni e di doppi giochi; se la buona fede è necessaria ovunque, lo è ancor più nelle relazioni diplomatiche che, grazie ad essa, diventano solide e durevoli*" (Talleyrand)

Come vi sentireste viaggiando su un aereo venendo a sapere che è pilotato da un sia pur espertissimo comandante di portaerei?

## **PROMOZIONI, DESTINAZIONI E TRASFERIMENTI**

Abbiamo visto che pubblicità e diplomazia si annullano a vicenda; va tenuta presente anche l'analogia esistente tra pubblicità e trasparenza. L'Amministrazione deve essere in grado di decidere lei il posto più idoneo in un determinato momento per un determinato diplomatico e quando è il momento di muoverlo o di non muoverlo, di promuoverlo o di non promuoverlo. "*Molte scelte di Capi Missione o di funzionari sono troppo spesso casuali e non mirate ad una valutazione attenta della scelta dell'uomo giusto al posto giusto con caratteristiche omogenee dell'uomo con i suoi compiti futuri e ancor meno in ragione dell'importanza da attribuire al posto all'estero*" (Luigi Vittorio Ferraris). Per evitare veri o presunti favoritismi, sono state emanate norme che pongono limiti alla permanenza in una Sede, che creano una specie di punteggio basato sul più o meno gran disagio di un posto onde scegliere fra i vari candidati chi destinare in una determinata Rappresentanza. La regola non è più "la persona giusta nel posto giusto" bensì "una persona qualsiasi nel posto che è libero e al quale accetta di andare".

Anche le promozioni sono soggette a principi altrettanto "oggettivi e trasparenti" e, come i movimenti, sottoposti al vaglio di un magistrato di un Tribunale amministrativo, serissimo ed impegnato, che non ha mai letto L'Economist, Le Monde o l'Herald Tribune e la cui eventuale esperienza di estero consiste in una gita scolastica o in una crociera. Fra l'altro i Tribunali hanno stravolto la volontà del legislatore in materie disparate quali le promozioni e l'orario di lavoro. Tutto ciò ha avvilito, rallentato e burocratizzato una Amministrazione che si vantava di essere laboriosa, snella ed immaginativa. Osserva l'Ambasciatore Ferraris: "*le stratificazioni legislative sul pubblico impiego...hanno aggravata una tendenza italiana, da tempo insita nella conduzione della politica estera: evitare posizioni di punta, essere*

*sfumati sin talvolta all'ambiguità o almeno alla mancanza di chiarezza, sfuggire alla tentazione di esprimere con troppa decisione delle opinioni o di assumere posizioni di punta"...oggi per l'invio di un banale coreu (comunicazione telegrafica della cooperazione politica europea) occorrono tre giorni".*

Immaginate di dover scegliere tra due candidati ad una Rappresentanza in un Paese mussulmano integralista ove l'uso di alcol e i rapporti sessuali con cristiani o che il Corano giudica non ortodossi sono puniti con la lapidazione. La missione è importante anche perché è in corso una trattativa per una commessa che fa gola ad altri agguerriti concorrenti stranieri. Entrambi i nostri sono bravissimi. Uno dei due ha un coniuge che usa indulgere in qualche bicchiere di troppo; o uno dei due aspiranti è alquanto "womaniser"; oppure è omosessuale. Ritenete che sia utile tenere conto di tali fattori o che la decisione debba basarsi unicamente sulla lunghezza di permanenza di ciascun candidato nel posto precedente e sulla sua gradevolezza o scomodità diel posto stesso? Dato che le citate "caratteristiche" non possono figurare nei periodici "rapporti informativi" e non se ne può fare stato, è opportuno che contro la mancata scelta il perdente possa appellarsi ai sindacati o ricorrere al TAR?

Il comportamento all'estero del diplomatico deve poter essere valutato molto più discrezionalmente da parte dell'Amministrazione di quanto non avvenga in altri settori di attività dello Stato così come non si destinerebbe al controspionaggio una persona nota per la sua scarsa discrezione o semplicemente sospetta. Ci sono servizi ai quali non è possibile applicare criteri di trasparenza.

La modifica delle attuali norme che impongono limiti di tempo nella permanenza in una determinata Sede estera o al Ministero vanno cambiate: è utile che in certi settori quali Personale, Amministrativo, Studio e Programmazione ed altri si possa contare su una prolungata permanenza del personale addetto. Una decisione in tal senso s'impone anche in considerazione del crescente numero di donne che oggi scelgono la carriera diplomatica.

Occorre accrescere il potere discrezionale dell'Amministrazione in tema di destinazioni: è ammissibile, come verificatosi nei Paesi baltici, che si aprirono Ambasciate ove vennero destinati valenti diplomatici non in grado di rilasciare visti perché l'Amministrazione non trovava altri dipendenti che si candidassero volontariamente e spontaneamente ad andare in tali Sedi? A cosa serve un autista che non conosce topografia, lingua e meccanismi di una Sede e deve essere trasferito altrove ogni quattro anni?

Una tendenza moderna è quella di ridurre il numero delle promozioni. A parer mio trattasi di un errore in quanto anziché ridurre la possibilità di favoritismi, l'accresce: uno può essere fortunato una, due e - forse - anche tre volte, ma è difficile che lo sia sempre. E' la legge del calcolo delle probabilità. Una decisione ancora più nefasta è quella di aver reso automatiche, in base all'anzianità, i passaggi di grado per i non direttivi: così il merito è andato a ...farsi benedire.

#### ATTIVITA' SOCIALE

L'attività sociale riveste grande importanza per il lavoro diplomatico: è una delle forme più idonee di brainstorming, specie con la controparte. Valgono le stesse regole del brainstorming con la precisazione che la presa di appunti nel corso dell'attività sociale produce facilmente un effetto inibitorio sulla controparte. E' una realtà misconosciuta. Lo stesso dicasi dell'esigenza moderna da parte degli organi di controllo di disporre di ricevute e documentazione delle spese per l'attività sociale. A vostro avviso, cosa succederebbe se polizia e servizi segreti dovessero farsi rilasciare una ricevuta dagli informatori che foraggiano?

L'attività diplomatica deve essere a "ogni azimut". Non è sempre possibile prevedere dove e quando una crisi può verificarsi. Occorre quindi essere preparati. Ciò comporta un costo che può apparire elevato, ma una diplomazia senza mezzi equivale ad un violino privo di corde.

Nelle Sedi ove le Rappresentanze diplomatiche sono numerose, sta diffondendosi l'uso di limitare al solo Decano le tradizionali **visite di cortesia** che il nuovo Capo Missione, arrivando, deve compiere. Se questo è il vostro caso, cogliete al volo l'occasione e fatele ugualmente. Guadagnerete stima e accesso a poco prezzo. E' uno dei casi che distinguono il negoziatore per passione da quello per mestiere.

**Vedere anche il capitolo "norme di comportamento".**

## RICONOSCIMENTO DI STATI E RAPPORTI CON I GOVERNI – MINORANZE ETNICHE

La composizione di un nuovo governo è usualmente comunicata dal Ministero degli Esteri alle Rappresentanze diplomatiche accreditate mediante una comunicazione scritta denominata “nota verbale”. Il rispondere a tale nota manifesta l’intenzione di aver rapporti con tale governo. Ciò riveste particolare significato dopo una rivoluzione o un colpo di stato.

Si eviterebbero molti problemi se si tenesse presente che riconoscere uno Stato e, al tempo stesso, negargli il diritto di difendersi è contraddittorio. Al tempo stesso i Governi farebbero bene a ricordare che il pretendere di essere i soli attori dello scenario internazionale equivale o a marginalizzare i diritti delle minoranze, o a non lasciare a queste ultime altra scelta che il reclamare l’indipendenza. *Si commette un errore analogo negando alle minoranze l’uso della lingua o della religione. Il dominio di Roma si espanse come pochi e fu duraturo – anche nella memoria – perché faceva propri cittadini i vinti ed assimilava gli dei stranieri. Iniziò a decadere allorché trascurò questa regola. La maggioranza degli invasori commise lo stesso errore, aggravato dal fatto che doveva ricorrere ai vinti per amministrare lo Stato: quanto durarono i regni goti, vandali, burgundi e normanni (salvo quello della Sicilia grazie anche a Federico II, il primo sovrano “moderno” e tollerante in fatto di minoranze etniche e religiose). La Repubblica veneta considerava “estrenei” persino i padovani, per non parlare degli altri. Crollò senza combattere quando giunse Napoleone che predicava – anche se non praticava – la fratellanza e la libertà.*

## UNIONE EUROPEA

La Commissione Europea ha una propria rete diplomatica con Rappresentanze presso numerosi Stati non membri. Sono chiamate Delegazioni. Fra l’altro svolgono una intensa attività nel settore della cooperazione allo sviluppo e nella trattativa per l’adesione di nuovi Membri.

L’Unione Europea non ha ancora una comune ed onnicomprensiva politica estera. Tuttavia tutti gli Stati membri affermano che questo è il loro obiettivo ed ogni anno vengono compiuti consistenti progressi verso tale meta.

I contatti tra funzionari di vari livelli dei Dicasteri degli Esteri dell’Unione e tra il personale della Rappresentanze diplomatiche sono intensi e regolari. Lo sforzo di giungere a posizioni comuni sui vari problemi è andato ampliandosi fino a diventare quasi un riflesso. Numerosi sono i casi nei quali l’Europa parla con una sola voce ed agisce in conseguenza.

Uno strumento risultato valido è un sistema di comunicazioni che emana da uno Stato dell’Unione e viene inviato contemporaneamente a tutti i Ministeri degli Esteri dell’Unione. Siffatti messaggi sono denominati “coreu”. Sono impersonali, non vi è cioè il nominativo della persona che la firma, ma solo quella dello Stato inviante, es. “L’Italie est de l’avis que...” I coreu sono scritti in francese e in inglese, lingue usate - ad esclusione delle altre - nelle riunioni di diplomatici comunitari.

Quando l’on. De Michelis era Ministro degli Esteri, sostituì il francese col tedesco o lo spagnolo nel concorso di ammissione alla carriera diplomatica. L’Italia avrà diplomatici non in grado di comprendere i coreu e tutto quanto viene detto nelle riunioni di cooperazione politica tra i funzionari dei Ministeri degli Esteri. La Germania ne ha approfittato per sostenere che il tedesco dovrebbe poter essere utilizzato alla pari del francese e dell’inglese. Idem gli spagnoli. Il Ministro Ruggiero, che conosce bene la cooperazione politica europea, dispose il ritorno all’obbligatorietà del francese.

I funzionari delle Rappresentanze diplomatiche e consolari dei Paesi membri si riuniscono regolarmente. Oltre ad un ampio scambio di informazioni, vi sono relazioni comuni – sempre in francese o in inglese – passanti congiunti e via di seguito. Non si è ancora giunti a delle Ambasciate comuni anche se un cittadino comunitario, qualora si trovi in uno Stato ove non vi è un suo Rappresentanza, può contare sull'assistenza di un Consolato o di una Ambasciata di un altro Stato membro.

Qualche anno fa Francia e Germania aprirono una Rappresentanza diplomatica comune in Mongolia, retta alternativamente da un diplomatico dei due Paesi. Visto il risultato positivo, Parigi propose di estendere l'esperimento ad altre Sedi, ma poi cambiò idea. Non è facile superare le resistenze interne. Ritengo che presto o tardi gli Stati membri decideranno di fare qualcosa al riguardo. Si deve procedere gradualmente; *ci si potrebbe ad esempio ispirare al sistema che le singole Amministrazioni degli Esteri utilizzano nelle Ambasciate per gli Addetti militari*. Anche a questo riguardo vale il principio che l'azione diplomatica necessita di duttilità e di possibilità di affrontare imprevisti: la mania di regolare tutto in anticipo, anche la soluzione di problemi che ancora non si conoscono o si immaginano, è una iattura.

Una delle decisioni adottate in passato dagli Stati dell'Unione Europea per giungere ad una politica estera e di sicurezza comune fu la nomina di una personalità incaricata di parlare e di agire in materia in nome dell'Unione. Trattavasi di una specie di Ministro degli Esteri noto come "Signor Pesc". Peccato che anche la Commissione europea avesse un Commissario preposto alle Relazioni Estere. La nuova Costituzione europea avrebbe eliminato tale problema creando un unico preposto alle relazioni estere e dotandolo di più ampi e longevi poteri.

## **INCONTRI POLITICI AL VERTICE COME STRUMENTO NEGOZIALE**

Ad eccezione di vertici fra i più alti esponenti politici di una Comunità, come quella Europea usi a tale "modus operandi", i vertici sono utili solo se utilizzati per stampare un autorevole "imprimatur" ad un accordo raggiunto tramite i consueti – e discreti – canali diplomatici. Del resto anche nel caso dell'Unione Europea siffatti incontri sono preparati dai cosiddetti "sherpa".

Oltre a ufficializzare l'intesa, i vertici possono essere utilizzati per smussare gli angoli di un progetto sul quale si è già stata raggiunta un'intesa di massima. Sono utili anche qualora si debba scegliere tra due possibili soluzioni, a condizione però che entrambe siano accettabili a tutti e che nessuno degli intervenuti sia deciso a puntare i piedi.

Quando non ricorrono le condizioni sopra indicate, astenersi.

Un caso a parte è quello di essere confrontati da una situazione inaspettata, sulla quale appaia necessario prendere rapidamente una posizione: in questo caso l'incontro è necessario per fissare il quadro nel quale i canali diplomatici tradizionali debbono operare onde predisporre un piano di possibile azione, o un progetto di intesa. (Procedura non molto differente da quella delle deleghe parlamentari al governo per attuare una riforma).

## RAPPORTI CON LA STAMPA

1.- L'informazione riveste importanza per qualunque attività. Diventa importantissima per quella diplomatica.

I diplomatici non debbono aver paura della stampa; basta che nei suoi confronti si comportino con prudenza, che non ne diventino succubi, che non si lascino ipnotizzare.

Per i politici è diverso. La stampa può essere uno strumento. Loro o degli avversari. Quella libera riflette opinioni pubbliche che è pericoloso, oltre che un errore, ignorare. Le dittature, e i regimi che in qualsiasi modo limitano la libertà di stampa, si privano di un simile segnale, con conseguente ignoranza da parte degli amministratori degli umori reconditi della popolazione. Dopo di che ci si sorprende di improvvisi ed inaspettati crolli! Nelle democrazie si corre il rischio opposto: la paura di quanto verrà stampato può far sottovalutare la "maggioranza silenziosa".

La diplomazia - a differenza della politica - trae giovamento dalla discrezione ed è danneggiata dalla pubblicità.

Compito del diplomatico è di mettere in luce il politico, non se stesso. **Il protagonismo non fa parte della professione** Per questo molti diplomatici rifiutano di farsi intervistare; quando non lo possono evitare, chiedono che le domande siano presentate loro preventivamente.

Pur essendo un convinto fautore della discrezione, non sono contrario alle interviste ai giornali locali, specie ove gli stranieri, o il proprio Governo, sono guardati con diffidenza. È un mezzo un po' rischioso ma efficace, per crearsi simpatie negli ambienti giornalistici. Il non chiedere di conoscere preventivamente le domande che saranno rivolte dal giornalista del posto è un rischio, ma rende la conversazione più rilassata; il buon giornalista, poi, ne è influenzato positivamente e, in genere, ricambia la cortesia. Lo stesso dicasi per le risposte scritte.

È invece esecrabile ricorrere alla stampa nazionale per far prevalere le proprie idee in tema di politica estera: **il diplomatico è un esperto di politica, non un politico.** Un buon diplomatico non è mai stato un buon Ministro degli Esteri. Un politico paracadutato nel servizio diplomatico, non si è mai rivelato un buon agente. Governi che ignorano tale realtà - vedi Stati Uniti - non dovrebbero meravigliarsi quando rilevano che non godono nel mondo della simpatia che si meritano.

Buona norma, per un diplomatico, è rendere visita ai direttori dei principali organi d'informazione. Ciò, naturalmente, dopo aver terminato il giro di visite protocollari.

2.- **Il Portavoce** - In un Ministero - e, spesso, in un'Ambasciata - occorre che un esperto curi i rapporti con la stampa. Quello di un Dicastero svolge il ruolo di **Portavoce**. Non deve essere un protagonista: tale ruolo spetta al Ministro. L'addetto deve curare la parte tecnica. Se il "Personaggio" vuole dare una conferenza stampa, l'addetto cura l'organizzazione, dirama gli inviti, spiega gli argomenti, ne segue gli sviluppi, introduce i giornalisti, illumina il Titolare sulla loro personalità. **Portavoce e giornalista sono due professioni distinte, che richiedono diverse capacità.** Oltre a tutto il giornalista che diventa portavoce di un politico è considerato dagli ex colleghi un fallito e/o un traditore.

3.- Occorre comprendere la mentalità del giornalista, capire cosa gli sta a cuore, quali sono le sue priorità. Spesso si commette l'errore di attribuire alla controparte le nostre stesse priorità. Quella del giornalista è "to get a story".

A volte il pezzo viene fuori quasi in maniera automatica. Non è però sempre così: lo scritto sarà pubblicato solo quando c'è una storia. Ci procureremo l'orecchio del giornalista se gli daremo una storia interessante.

#### 4.- **Come si fa a capire quand'è che si può soddisfare un giornalista?**

Il criterio è quello del titolo.

Il giornalista, mentre ascolta, si domanda se da tutto ciò che gli è detto salterà fuori un titolo. Ciò anche se in genere questi sono opera della redazione, non dell'autore dell'articolo. I titoli sono un mezzo per attirare l'attenzione del lettore. Sono la metà del giornale. Non dovrebbero essere generici. Dovrebbero sempre contenere un verbo: "importante successo a Ginevra" non è un buon titolo; lo è: "delegato russo è colto da malore". Il personaggio scaltro racconterà un episodio secondario atto ad attirare l'attenzione del giornalista e a prestarsi per un buon titolo. Nell'articolo poche righe saranno dedicate all'episodio, mentre il buon giornalista si dilungherà sull'argomento che interessa al personaggio.

Conciliare la veridicità e la serietà di un articolo col colore e la brillantezza è l'optimum; ma è difficile. I buoni giornalisti ci riescono. Non si può ripudiare a priori la ricerca del particolare gustoso per timore della superficialità: bisogna andare incontro al gusto del pubblico. Senza esagerare però!

5.- Il vero giornalista mira prioritariamente a scrivere pezzi interessanti per un giornale interessante per il lettore. Giornalisti meno seri hanno interessi diversi. Magari politici. Le conferenze stampa sono rivelatrici: i buoni giornalisti fanno domande brevi. Oltre a tutto, dato che il tempo è limitato, permettono un maggior numero di domande da parte d'altri colleghi, il che può essere fonte d'ispirazione.

Vi sono giornalisti che lavorano su pezzi di carta tralasciando rapporti umani. Si basano su veline e su comunicati. Il vero giornalista cerca sempre di dire qualcosa di personale. Se si riesce a stabilire un buon rapporto personale con i giornalisti, ne possono scaturire buoni risultati. Questi successi saranno contagiosi ed anche altri giornalisti non si accontenteranno dei comunicati. Un buon interlocutore fa lavorare bene il giornalista.

#### 6.- **Conviene trattare tutti i giornalisti allo stesso modo o sviluppare rapporti personali?**

Alcuni diplomatici tendono a trattare tutti allo stesso modo: se danno una notizia, la danno a tutti. In tal modo non creano gelosie e non si corrono rischi.

Sono del parere che convenga creare rapporti privilegiati. **Per "rapporti privilegiati" non intendo "favoritismo"**. Occorre conoscere, almeno di fama, il giornalista (ed il giornale per il quale scrive).

E' utile creare un rapporto di reciproca fiducia.

Nessun giornalista accetterebbe che informazioni essenziali fossero rivelate solo ad un collega: di fronte ad una comunità giornalistica conviene quindi instaurare un rapporto a due livelli: uno paritario, per le informazioni basilari; uno privilegiato solo con alcuni, per quelle aggiuntive.

Il rapporto privilegiato può essere sviluppato con i mezzi più vari: golf, tennis, passeggiate, bridge, pranzi hobby. Attenzione alle gelosie: invitate quindi, a rotazione, tutti! Non mi stancherò mai di sottolineare l'utilità dell'attività sociale. Questa perde valore se non appare spontanea: è uno degli inconvenienti della tendenza moderna di voler contabilizzare a parte l'attività di rappresentanza. Ciò vale per i rapporti con tutti, non solo con la stampa.

#### 7.- **Conferenze stampa.**

Non molto popolari fra i politici italiani., alcuni dei quali non nascondono il loro fastidio nell'essere interpellati dai giornalisti ritenuti ostili, sono pronti alle querele o danno risposte fuori tema. Non parliamo poi delle reazioni ad articoli di giornalisti stranieri specie se critici. Sono sicuro che questa osservazione vi fa venire in mente episodi recenti, ma è più antica e altrettanto forte di quanto molti credono Hanno una memoria corta. E' una reazione comune a chi ha un complesso d'inferiorità, oppure sa di avere torto. In compenso quelli elogiativi assumono valore di vangelo.

*A loro volta molti giornalisti italiani pongono quesiti chesono un articolo anziché domande.*

Lo scarso interesse per le questioni di politica estera, la diffidenza dei politici e la relativa rarità delle conferenze stampa fanno sì che si approfitti dei viaggi ufficiali all'estero di esponenti governativi per porre domande non sulla visita, ma su temi di politica interna. A loro volta alcuni politici trovano più facile parlare di politica italiana quando sono in visita ufficiale all'estero: Lascio immaginare l'impressione che ciò produce sui padroni di casa.

Al **Foreign Office** si fa una conferenza stampa quotidiana con diversi funzionari del News Department. Vi è una certa aria di nonchalance: sembra di assistere ad una partita di cricket.

A **Berlino** si è un po' più militareschi e formali. L'attenzione data alla stampa è confermata dal fatto che il Portavoce del Ministero degli Esteri ha un rango elevato ed il posto ha grande prestigio. Gli scritti del Ministro sono spesso opera sua.

Gli stranieri, che non hanno ricevuto una formazione cartesiana, hanno l'impressione che i **francesi** cercano di far capire qualcosa di razionale a quei confusionari di giornalisti.

Nei **Paesi dittatoriali** i giornalisti sono, in genere, convocati all'ultimo minuto. Il conferenziere, letta l'introduzione, cerca di non dire altro durante il tempo delle domande.

Le migliori conferenze stampa sono quelle **statunitensi**. Il conferenziere ha calore e dà una impressione di partecipazione. Cerca sempre di aiutare il giornalista. Non si irrita di fronte a qualsiasi tipo di domanda.

*Nelle conferenze stampa e nei rapporti con i giornalisti bisogna anche avere il coraggio di dire: "no comment".*

#### 8.- **Creare un rapporto di reciprocità.**

L'ideale è stabilire col giornalista un rapporto tale per cui questi entra nella vostra mentalità. Bisogna riuscire a coinvolgere il giornalista, quasi a plagiare.

E' un errore esordire dicendo: "anch'io ho fatto il giornalista". Bisogna portare il giornalista nel proprio mondo, chiedergli "cosa farebbe al mio posto?". A chiunque piace che gli si chiedano consigli; il giornalista non sfugge alla regola.

A sua volta il giornalista deve evitare di lasciarsi coinvolgere, di immedesimarsi con la mentalità della persona di cui si occupa: perderebbe la propria libertà di giudizio.

Ciò detto, va tenuto presente che la "captatio benevolentiae" è automatica nella frequentazione.

#### 9.- **Consorti.**

I giornalisti possono trovarsi, in occasione di incontri importanti, nella situazione dell'intruso. E' importante ridurre al minimo tale impressione. Ciò vale non solo con i giornalisti, ma con tutte le persone con le quali si ha rapporti. E' preferibile invitare qualcuno in meno, ma invitare anche le consorti. Le mogli, prime fra tutte le padrone di casa, sono abili nel rompere il ghiaccio. E' uno dei vantaggi che i diplomatici al maschile hanno su quelli al femminile. In compenso le diplomatiche hanno più tatto degli uomini nel trattare le persone.

Prevalgono tuttora gli usi formati quando si riteneva che le donne non dovevano occuparsi delle "questioni degli uomini": sono frequenti gli incontri conviviali senza consorti. Il cerimoniale inglese stabilisce che nei pranzi, dopo l'ultima portata, le signore si ritirino nella stanza da letto della padrona di casa mentre gli uomini rimangono nella sala da pranzo a bere il porto ed a parlare di cose serie; il ritorno delle signore indica che è arrivata l'ora di tornare a casa. I diplomatici italiani, quando compiono un viaggio di servizio, necessitano di una speciale autorizzazione se desiderano farsi accompagnare dal coniuge. Il permesso è dato malvolentieri, anche per ragioni di economia, e non è contemplato quando il funzionario è in servizio al Ministero. Quanto sopra significa privarsi di un valido strumento.

Molti di coloro che vogliono modificare tale situazione mirano ad una semplice inversione dei ruoli. Tuttavia le norme vanno modificate onde adattare alla realtà odierna. Ad esempio abolendo l'obbligo di alternare i periodi di servizio tra Italia ed estero. Ciò almeno nella seconda parte della carriera.

#### 10.- **Mai fare la “rivelazione suprema” ai giornalisti.**

Non bisogna rivelare cose che non si vuole vengano rese note al pubblico: in tal caso il giornalista o non resiste alla tentazione di uno scoop, o si attiene al segreto ed accumula astio.

Il giornalista considera normale che il suo interlocutore sappia qualcosa di più. Evitiamo quindi di creargli conflitti di coscienza. Attenzione: si può tacere, ma non mentire. Il buon giornalista lo capisce.

#### 11.- **Capo del Servizio Stampa.**

E' preferibile che sia il portavoce del Ministero o del Ministro?

E' opportuno affidare tale ruolo ad un giornalista?

- Per motivi di efficacia un portavoce del Ministro è da preferirsi a quello del Ministero: per i giornalisti è molto utile che le notizie siano il più possibile personalizzate.

- Per un giornalista, diventare Capo dell'Ufficio Stampa costituisce una rinuncia. Un funzionario in gamba è da preferirsi ad un giornalista frustrato e malvisto dagli ex colleghi.

Quanto sopra vale anche per le imprese.

#### 12.- **Giornalisti nello staff di una Rappresentanza diplomatica o di una impresa.**

Avere un giornalista fra i propri collaboratori può essere molto utile. Tuttavia il giornalista che diventa funzionario non fa il suo mestiere.

In una Ambasciata, è bene che gli stranieri sappiano quando si trovano di fronte ad un giornalista e quando hanno a che fare con un diplomatico.

#### 13.- **Rispondere ad un articolo negativo pubblicato su un giornale?**

**MAI.** Unica eccezione, da utilizzare con cautela: quando si tratta di correggere errori materiali, facilmente controllabili. *“Una notizia smentita è una notizia data due volte” (Andreotti).*

Il più delle volte la risposta attira l'attenzione del lettore su un fatto che gli era sfuggito, o al quale non aveva fatto molto caso e che – in ogni caso - si ha interesse a non far ricordare per via della diffusa convinzione che “non c'è fumo senza arrosto”. Raramente un articolo riferisce fatti interamente falsi: dato che il giornalista usa replicare, ponendo l'accento su tali verità, aggraverà il danno causato dall'articolo che si vuole neutralizzare. Infine il giornale ha l'ultima parola. Un errore ancor più dannoso consiste nel fare commenti verbali spregiativi nei confronti della pubblicazione o dell'autore, oppure - peggio ancora - minacciare querele: il giornalista ci inzupperà il pane e non mollerà più la preda.

Il settimanale britannico “The Economist” pubblica prevalentemente lettere di critica - purché brevi e “matter of fact” - che non commenta. Ferrara, quando dirigeva il settimanale, introdusse tale prassi in “Panorama”.

*Giudico brutta cortigianeria le lettere al Direttore che iniziano con: un “sono un suo ammiratore”, o “leggo il Suo giornale fin dal primo numero” et similia. Mi sorprende spiacevolmente che tali frasi non vengano cestinate.*

# DIROTTAMENTO DI AEREI E PRESA DI OSTAGGI TERRORISMO - RAPIMENTI – SCIOPERI

## P R E M E S S A

Nei periodi di crisi gli antichi romani sospendevano gli organismi democratici – Comizi e Senato – nominando un dittatore. Trattasi di una metodologia non adottabile in uno Stato occidentale moderno. Tuttavia, nei limiti del possibile, possiamo ispirarci ad essa quando dobbiamo affrontare un negoziato in situazione di emergenza.

In questi casi la politica dovrebbe far posto ad un tecnico di provata capacità, il popolo rinunciare alle manifestazioni, la stampa e gli amici delle vittime scegliere la via del silenzio. Non si tratta di arrendersi, ma di lottare (negoziare), adattando la tattica da seguire alla natura del nemico che si affronta e del pericolo che esso rappresenta.

Occorre disporre di un comando unico, che conosca bene l'avversario e la cui autorità sia indiscussa. E' necessario conoscere il terreno sul quale chi abbiamo a che fare opera. Bisogna soprattutto sapersi adattare ai ritmi del negoziato. Quando, ai tempi di Annibale, i romani nominarono dittatore Fabio Massimo e poi persero pazienza per la sua tattica, la conseguenza fu la disfatta di Canne.

In epoca più recente, allorché nel 1943 sostituimmo un Capo senza nominarne un altro di riconosciuta autorità e continuamente in controllo, si ebbe lo sfacelo che conosciamo. Un esempio - più attuale anche se fortunatamente meno drammatico – del mancato rispetto della necessità di disporre di un competente comando unico e di sapersi adattare ai ritmi del negoziato è quello relativo al caso Mastrogiacomo.

Compito dei governanti è di dettare norme chiare e di affidarsi ad esecutori tecnici fornendo loro i mezzi necessari per eseguirli bene . Il confondere i ruoli è causa di insuccessi.

## DIROTTAMENTO DI AEREI

### Le autorità

Chi prende ostaggi per motivi politici è uso giustificarsi sostenendo che la spietatezza degli avversari non gli lascia alternative. In realtà è convinto che la controparte è meno spietata di lui, cosicché finirà col cedere.

Le autorità sono in posizione di svantaggio nei confronti delle proprie opinioni pubbliche: queste tendono ad incolpare loro più che i terroristi per l'eventuale mancata liberazione delle vittime (caso Moro). Al tempo stesso le accusano di compiacenza se cedono (casi Cirillo, Mastrogiacomo).

**Chi prende ostaggi o dirotta aerei cerca spesso pubblicità.** Va quindi limitata al massimo. Più l'evento attira l'attenzione, più si rafforzerà la determinazione dei terroristi e più risulterà precaria la sorte delle vittime. E' quasi impossibile evitare che i media non parlino dell'evento: conviene tuttavia cercare di limitarne il rilievo. Un rigoroso silenzio, soprattutto da parte dei congiunti delle vittime, ha un effetto demoralizzante per i rapitori. Purtroppo sono proprio i parenti che ricorrono a stampa e TV.

***Stranamente è facile ottenere il silenzio stampa nei rapimenti a scopo di estorsione, ove non influisce sulla trattativa, mentre è difficile attuarlo nei casi di atti terroristici quando è uno degli scopi perseguiti dai terroristi.***

Va tenuto presente che non sempre i dirottatori riescono a sapere quello che scrivono i giornali. In genere possiedono una radio, più raramente un apparecchio televisivo. Conta quello che riescono a vedere e a sentire: è deprimente per loro vedere che la vita fuori dall'aereo prosegue come se non esistessero. Evitare quindi di sospendere l'attività dell'aeroporto. Evitare l'accorrere di Ministri e di personalità: il negoziato va lasciato agli esperti della polizia non a personalità di rango elevato o noto.

Niente madri e spose piangenti, anche se ciò risulterà impopolare.

**Sorprende** che il pagamento di un riscatto sia proibito nel caso di rapimenti attuati da banditi "comuni", che li utilizzano per godersi la vita, e non quando sono opera di terroristi, che hanno bisogno di denaro per attuare altri atti terroristici.

### **Gli ostaggi**

L'interesse delle vittime è analogo a quello delle Autorità:

- mantenere un basso profilo,
- non farsi notare dissentendo, approvando o invocando pietà,
- non mostrare impazienza o insofferenza.

Se gli ostaggi sono poco numerosi (circa sei): possibilità della "sindrome di Stoccolma". (A Stoccolma, nel 1973, in occasione della rapina di una banca, gli ostaggi finirono col prendere le parti dei rapinatori).

Se gli ostaggi sono numerosi, il familiarizzare con i terroristi può essere pericoloso: se i terroristi debbono uccidere qualcuno per dimostrare la loro determinazione, possono decidere di scegliere chi è loro amico, o chi fa più pena in quanto ciò li farà apparire ben determinati. Lo stesso è da attendersi per coloro che manifestano ostilità.

## TERRORISMO

***Il terrorismo è "un progetto di dissoluzione fisica e morale dell'avversario portato avanti da menti lucide ed assassine" (Massimo Granellini): le invocazioni alla pietà e le manifestazioni in favore delle vittime lo convincono di essere sulla giusta strada.***

**Il metodo più efficace per scoraggiare il terrorismo** consiste nel trattare il fenomeno con lungimiranza. Occorre non farsi ipnotizzare dal caso contingente o lasciarsi trascinare dall'emozione. E' necessario guardare al "dopo" e, prima di decidere, prendere anche in considerazione le ripercussioni sui terzi delle nostre decisioni.

**Per vincere una guerra** è necessario che i meno si sacrificino per la salvezza dei più. Quando un Governo si mostra intransigente, le vittime ed i loro familiari soffrono. Per quanto doloroso, si tratta di un sacrificio necessario.

**Se le Autorità cedono**, la gioia dei familiari del rilasciato sarà presto sostituita dall'agonia dei familiari di ogni nuovo ostaggio. Ogni capitolazione di fronte ai terroristi può solo condurre ad altri più gravi atti di violenza contro un numero di persone ancor più ampio.

**A ciascuno il suo mestiere:** Compito dei politici è di governare. Compito dei militari è di saper condurre operazioni belliche. Compito dei diplomatici è di negoziare. Il volersi sostituire nel ruolo degli altri è foriero di guai.

**Un altro errore negoziale è quello di rifiutare ogni trattativa con i terroristi.** Negoziare non è segno di debolezza. Lo è il cedere. Se si teme di fare concessioni di cui poi si potrebbe pentire, ricorrere alla “linea del Piave” (bottom line).

**Esigere che la controparte deponga le armi prima di negoziare significa non volere un negoziato:** scopo della progettata trattativa non è proprio quello di giungere alla cessazione della lotta armata?

## CONDOTTA IN CASO RAPIMENTI A SCOPO TERRORISTICO

### 1.- Principi generali

#### La vittima:

- **Mantenere la calma**, prepararsi ad una lunga attesa ed occupare la mente nel modo che riesce meno difficile: ad esempio facendo calcoli matematici, scrivendo mentalmente un libro, progettando una costruzione, eccetera;
- **Tenere il calcolo** dei giorni;
- **Cercare** di fare ginnastica;
- **Evitare di pensare** a quello che succederà, o che si sarebbe potuto fare;
- **Cercare di adattarsi** alla nuova condizione e - per quanto possibile - di non far trasparire i propri sentimenti – di preoccupazione, di paura, di panico – ai carcerieri;
- **Evitare di chiedere pietà:** servirebbe solo a rafforzare il convincimento dei rapitori di aver fatto la scelta giusta; i “terroristi” sono così chiamati in quanto sono convinti che il terrorizzare è il mezzo più efficace per realizzare i loro obiettivi. **Quando i rapitori ci riprendono con un video**, più ci mostriamo disperati, più preghiamo di venire incontro alle loro richieste, più si convinceranno dell’utilità di alzare la posta e di mostrarsi ancora più crudeli; (è uno dei principali motivi per i quali le autorità debbono cercare di mantenere un basso profilo, ed i parenti evitare appelli);
- **Avere un contegno il più dignitoso possibile** e cercare di guadagnarsi il rispetto dei rapitori senza però antagonizzarli o, all’opposto, di mostrare comprensione per la loro causa;
- **Ubbidire ai comandi** senza scomporsi, senza mostrarsi irritati, servili o, peggio, terrorizzati; anche in queste circostanze, però, niente spavalderie;
- **Dare informazioni su eventuali malattie** evitando di farlo qualora ciò possa fornire ai rapitori un’ulteriore arma di ricatto;
- **Non credere mai del tutto alle informazioni** – positive o negative - dei rapitori: possono cercare di manipolarci;
- **Correttezza e cortesia** anche quando i carcerieri ne sono totalmente carenti;
- **Se uno dei rapitori si mostra meno duro degli altri**, mostrare di averlo notato, ma non dimenticare che potrebbe trattarsi della tattica del “buono e del cattivo”;
- **Accettare il cibo** offerto senza storcere la bocca.

## La vittima quand'è liberata:

- Prima di fare dichiarazioni o esprimere giudizi tenere presente che ignora quanto detto o accaduto in patria quand' era nelle mani dei rapitori;
- Tenere presente la sindrome di Stoccolma;
- Fare attenzione a che le dichiarazioni che fa non siano suscettibili di incoraggiare i carcerieri a perseverare nella loro attività criminale e a sostituire la preda liberata con un'altra; ciò è tanto più importante quando in precedenza aveva mostrato "comprensione" nei confronti della causa terrorista.
- Soprattutto se si è stati obbligati a piagnucolare in un video, astenersi dal affermare che si è stati trattati bene, o anche solo correttamente: nulla giustifica la presa d'ostaggi innocenti e la sofferenza che ciò provoca anche ai parenti.

## Chi appartiene ad una categoria "a rischio":

Qualora si appartenga ad una categoria a rischio conviene evidenziare in anticipo che, in caso di rapimento, si è contrari ad un riscatto.

All'inizio degli anni '70 divenne di moda nell'America Latina rapire diplomatici stranieri per ottenere dalle Autorità del posto la liberazione di prigionieri. Dopo il rapimento di un funzionario inglese, il Foreign Office fece sottoscrivere ai propri diplomatici una dichiarazione contraria a qualsiasi riscatto. Altri Governi, senza giungere a tanto, manifestarono abbastanza chiaramente il proposito di adottare una linea di condotta intransigente.

I rapimenti passarono di moda.

Può essere utile concordare preventivamente un tipo di scrittura, o di firma, o di parole per far sapere di non essere d'accordo con le dichiarazioni che i rapitori ci obbligano a fare.

## Parenti e amici:

Meno dichiarazioni fanno e meno parlano meglio è: i rapitori contano molto su una loro aperta disperazione.

Chiedere il "silenzio stampa".

Chi riceve una chiamata da persona rapita, ne informi subito le autorità, ma tenga la notizia riservata e, soprattutto, non la dia alla stampa: potrebbe scatenare le ire dei terroristi.

## La stampa:

Il mestiere del giornalista nei casi in esame impone scelte non facili. Si è divisi tra il dovere professionale e quello morale di non accrescere il pericolo che la vittima incorre. **Si può informare senza indulgere in visioni o racconti raccapriccianti soprattutto se forniti dai sequestratori.**

E' è ovvio che vittime e parenti siano angosciati, ma perché girare il coltello nella piaga facendo domande quali "come vi sentite?", "cosa avete provato quando...?"

## Le autorità:

**Il saper guardare di là dalla punta del proprio naso** è ciò che fa un buon politico. Se poi questi, oltre al domani, sa guardare al dopodomani, ci troviamo di fronte ad uno statista. Vanno dimenticati gli interessi elettorali immediati.

**Il terrorista** ha bisogno di appoggi da parte di simpatizzanti: è quindi necessario “togliergli il tappeto da sotto i piedi” anziché procurargli alleati mediante comportamenti o reazioni psicologicamente errate quali, ad esempio, l’espulsione di correligionari. Mao sosteneva che i guerriglieri debbono potersi muovere nel paese come i pesci nell’acqua. L’obiettivo degli avversari è di evitare che ciò avvenga: fu questo che portò alla fine di Che Guevara. **Le rappresaglie** hanno sempre provocato ostilità nei confronti di chi le attua, **mai** nei confronti di coloro che si combatte. Anche il rifiuto di ogni contatto ha ripercussioni psicologiche negative.

### Principi guida:

negoziare separando le persone dal problema;  
 unicità e chiarezza su chi tiene le redini della trattativa;  
 mano di ferro in guanto di velluto;  
 massima riservatezza: meno pubblicità meglio è;  
 pensare al “dopo”;  
 pensare alle conseguenze per i terzi;  
 confermare le direttive impartite in precedenza o – se proprio necessario - aggiornarle, lasciando tuttavia operare gli organismi tecnici senza sostituirsi a loro sul piano operativo.

### Obiettivi:

indurre, od obbligare i terroristi a rinunciare alla lotta armata;  
 ottenere il rilascio delle vittime;  
 evitare che i terroristi trovino imitatori.

### Indicazioni che si possono trarre dalle richieste dei terroristi:

se eccessivamente alte, è probabile che si tratti di persone instabili ed irrazionali;  
 se modeste, si ha a che fare con manipolatori dell’opinione pubblica;  
 se invocano giustificazioni religiose, sarebbe utile accattivarsi il loro clero.

### Modi di agire:

**fare** l’opposto di quello che speravano ottenere con il loro atto: quindi niente rappresaglie, ma neppure concessioni senza contropartita, o “fughe”;  
**agire** – nel caso di presa d’ostaggi - in tandem, cercando di ridurre la determinazione dei terroristi e di stancarli;  
**limitare** al massimo ogni pubblicità; astenersi da dichiarazioni o appelli;  
**non avere** fretta, qualsiasi sia la minaccia;  
**cercare** di guadagnare tempo;  
**niente** manifestazioni: accescono l’utilità della “preda”.  
**accrescere** le cognizioni sui terroristi, la loro appartenenza e la psicologia: se appartengono gruppi religiosi integralisti, **la religione può essere un’arma** per i negoziatori (esempio: il discorso del ministro Fini nella moschea del Kuwait);  
**creare un organismo tecnico specializzato**, dotato di mezzi adeguati e della necessaria autorità: vedere “Unità di Crisi”.

## L' opposizione:

appoggi l'azione governativa e si astenga da manifestazioni o critiche.

## I preposti alla sicurezza:

quando riescono ad arrestare i colpevoli, evitino di dire come hanno fatto ad individuarli: sperano di passare per intelligenti rivelando l'imperizia dei criminali, ma sono solo involontari complici dei terroristi ancora a piede libero. *Trattasi di una regola che sarebbe utile osservare anche nei casi di ordinaria criminalità.*

## Metodologia della "Unità di Crisi"

La metodologia più idonea a far fronte a situazioni di emergenza consiste nel disporre di una **"Unità di Crisi"** che entri automaticamente e pienamente in funzione non appena giunge la notizia dell'evento per il quale è stata costituita.

Se si tratta di eventi che si possono definire "nazionali", tale Unità va preferibilmente ubicata nel Ministero dell'Interno. Per quelli che si svolgono all'estero, la sede più idonea è il Ministero degli Esteri e deve potersi avvalere di un "braccio locale. Il più indicato è l'Ambasciatore. Questa circostanza deve essere nota a tutti coloro che vengono chiamati, o che prendono iniziative in favore dell'ostaggio. Quindi niente operatori autonomi. E' quanto fanno i tedeschi.

Noi disponiamo di una "Unità di Crisi" priva di un "braccio locale" predefinito e non soggetto ad interferenze estranee all'Unità di Crisi. Lo dimostrano, fra i tanti, la tragedia Callipari e l'imbroglio Gino Strada.

In molti casi è necessaria la collaborazione tra le due Unità. E' quindi opportuno che un funzionario dell'una possa far parte dell'altra. Occorre però che sia ben chiaro che il ruolo di tale collaboratore è di agevolare la collaborazione degli organismi a disposizione dei due dicasteri, **non** di sostituirsi al Capo o di criticare (cosa non agevole per un italiano). Idem per quanto riguarda un rappresentante dei "Servizi" e/o del Dicastero della Difesa.

Regola inderogabile: la discrezione: *"La diplomazia ad alta visibilità esaspera i nazionalismi, alimenta le gelosie, impone ad ogni Capo di Stato o di Governo di concedere soltanto quello che il suo fronte politico interno è disposto ad accettare."* (Franco Venturini).

### L'Unità di Crisi deve:

- **poter contare** su un braccio locale di fiducia e in grado di comandare;
- **disporre** della necessaria autorità, nota e riconosciuta da tutti;  
**potersi avvalere** di una serie di esperti ai quali fare appello a seconda della natura dell'evento (rapimento, terremoto, ecc.);
- **avere** chi si occupi:
  - della stampa,
  - dei contatti con i parenti della vittima (è utile che un "esperto" faccia visita ai parenti e mantenga con loro un rapporto seguito);
- **procurarsi** tutte le informazioni possibili su precedenti e **background** di:

- rapitori,
- vittima,
- fazioni locali;
- **accertare** chi, fra i vari movimenti che pretendono di detenere l'ostaggio, sia quello vero (ad esempio chiedendo ai parenti qualcosa che solo loro e la vittima sanno e chiedere ai rapitori di farsi dare la risposta dall'ostaggio).
- **chiedersi:**
  - C'è veramente un rapito?
  - Che informazioni si possono trarre dal messaggio dei rapitori (accento, inclinazioni, religione, origine)?
  - Trattasi di un gruppo noto o nuovo?
  - Sembrano professionisti o nuovi ad imprese del genere?
  - Esistono legami o qualcosa in comune – o differente - con i casi precedenti?
  - Chi può influenzare:
    - I rapitori?
    - I parenti della vittima?
  - C'è qualcosa che possano fare i Governi amici?
  - Cosa conviene dire o non dire ai parenti almeno in un primo momento? Quando contattarli e quando informarli dei risultati raggiunti? Hanno priorità identiche o diverse dalle nostre? Se si è reticenti, cosa si rischia?
  - Si può fare qualcosa per prendere l'iniziativa? (In quest'ultimo caso esaminare attentamente razione rapitori);
- **assicurarsi** che possa scattare immediatamente un'azione di forza qualora decida che è necessaria o se ne presenti l'occasione;
- **cercare** di avere più contatti possibili con i rapitori ed accertarsi continuamente che sia in vita.

**Nota marginale:** per chi è assegnato all'Unità di Crisi ( e non solo a questa) il MAE dovrebbe derogare alla norma relativa agli avvicendamenti periodici dei funzionari. Del resto non è questo il solo settore del MAE al quale andrebbe restituita la flessibilità ridotta dal DPR del 1968.

## BRAINSTORMING

Il ripetuto ricorso allo strumento “brainstorming” fra i componenti dell'Unità di Crisi è particolarmente utile per analizzare i vari problemi che si presentano allorché si ha notizia di una presa d'ostaggi e man mano che il negoziato procede.

## Spostamenti in “zone pericolose”

Il negoziatore, prima di avviare una trattativa, deve assumere tutte le informazioni possibili sulla controparte, sul suo credo, sui precedenti, sui suoi modi di agire, su i suoi possibili amici o avversari, sul terreno ove opera, sulle simpatie (o antipatie) locali. (E' uno dei motivi per i quali, nel caso della presa di ostaggi per motivi terroristici, conviene non solo ubicare l'Unità di Crisi presso il Ministero degli Esteri, ma far si che il braccio locale di questa sia l'Ambasciata).

**Nelle guerre civili vige la regola “chi non è con noi è contro di noi”.** Questa è rafforzata quando fra i motivi della lotta vi sono anche fattori religiosi. Aggiungasi l'impossibilità di far prigionieri per la parte che non dispone di un territorio ben definito di suo esclusivo dominio.

**Se si vogliono contatti**, conviene averli in un territorio neutro ove tutti possano sentirsi al sicuro. **Se invece l'incontro è previsto nel territorio conteso tra le forze in lotta**, occorre che eventuali interpreti e guide siano forniti dalla parte che si desidera intervistare affinché possano ridiventare introvabili al termine del loro incarico. **Chiunque altro sarà visto da ciascuna delle fazioni in lotta come un avversario da eliminare e come una fonte di informazioni da uccidere affinché non riveli quanto visto e udito, oppure da torturare affinché lo faccia.** Ogni informazione relativa all'avversario, ai luoghi ove si nasconde, alle armi che possiede ecc. è preziosa. Vedere il caso dei due operatori francesi.

L'interprete e la guida di Mastrogiacomo erano condannati in partenza. Anche se fossero stati rilasciati dai talebani, avrebbero fatto la stessa fine del capo ospedale di Emergency.

### **Spostamenti in automobile**

La norma negoziale sulla necessità di “mettersi nei panni della controparte” vale anche quando si giunge ad un posto di blocco delle forze di sicurezza, o quando si è fermati per un qualsiasi motivo dalla polizia. Va quindi tenuto bene a mente che la controparte ha sempre presenti le esperienze negative sue o dei suoi colleghi. La nostra memoria è così fatta che ricorda più facilmente gli eventi dolorosi di quelli lieti. La controparte quindi sta all'erta ed è diffidente, non fosse altro che per motivi precauzionali (*fidarsi è bene, non fidarsi è meglio*).

Quanto sopra è a dir poco necessario quando un controllo si svolge di notte o il tempo è cattivo. Se teniamo accesi i fari, anche se solo gli anabbaglianti, impediamo a chi ci ferma di vederci. Fate la prova. Conviene spegnerli lasciando quelli di posizione e accendere la luce interna, soprattutto se ci sono passeggeri. Consiglio, allorché ci si sposta in zona ritenuta “pericolosa”, di tenere sempre accese le luci interne. E' facile che i male intenzionati sappiano chi siamo, mentre in genere le forze dell'ordine non posseggono altre indicazioni di quelle che possiamo fornire loro: l'essere ben visibili ispira fiducia.

Conviene anche tenere aperto il cassetto del cruscotto onde consentire a chi si avvicina di constatare che almeno in quel posto, non vi sono armi.

Bloccare le serrature delle porte. (conviene farlo anche in Italia in situazioni normali).

Moderare la velocità: nelle zone di guerriglia è meglio strafare (restare in seconda). Accertarsi prima di partire che le targhe siano pulite e che le relative lampadine funzionino: quelle poco identificabili generano sospetti.

Astenersi da gesti scomposti ed aprire il finestrino. Sorridere. Aspettare che sia chi ci ha fermato formuli le sue richieste.

Tenere spenta la radio. Se si dispone di un telefonino, tenerlo sbloccato, a portata di mano con un numero memorizzato: consente di identificare la località. Fare però attenzione al fatto che, dall'esterno, il telefonino può essere facilmente confuso con un'arma o un detonatore.

Negli Stati Uniti tenere le mani ben visibili e ferme sul volante. Quando il poliziotto chiede la patente o ad altro documento, per prima cosa dire dove si trova (nella tasca posteriore o altrove), poi alzare lentamente la mano che s'intende usare, e dire “ adesso prenderò quello che mi chiede con questa mano”, indi farlo con estrema lentezza: negli Stati Uniti il possesso di armi è fra i più diffuso al mondo e non sono pochi i casi di automobilisti uccisi perché, richiesti di mostrare i documenti, il

movimento del loro braccio per prenderli dalla tasca posteriore dei pantaloni è stato male interpretato.

In Israele le targhe automobilistiche variano a seconda dei gruppi etnici dei proprietari: quindi fare attenzione a chi è il titolare dell'auto nella quale ci spostiamo; non è sempre possibile per uno straniero interpretare correttamente i gesti delle guardie, comprensibilmente nervose e sul "chi vive"; sono comunque più "professionals" dei militari statunitensi, poco preparati per incarichi di polizia.

In Italia usa salutare e, in alcuni casi, aprire la porta e scendere dall'autovettura.

Informarsi sempre sulla prassi locale e su quella delle Forze presenti sul posto. In ogni circostanza astenersi da proteste e da segni di impazienza, mostrarsi comprensivi e sorridere (non ironicamente).

## Retrovie

**A ciascuno il suo mestiere:** i militari sono gli esperti di operazioni militari. Le forze di polizia sono le più preparate a curare i problemi di ordine pubblico. Quelle locali a farsi comprendere ed ubbidire dagli abitanti.

E' un fatto al quale i Governi non danno la necessaria rilevanza allorché si deve passare da "operazioni militari" a "pacificazione", "ricostruzione", "controllo dei civili", problemi del traffico", "sanità".

Prima di sciogliere gli organismi dei vinti è necessario sapere come e con cosa sostituirli. E' la regola della controproposta costruttiva o, in politica, della sfiducia-fiducia. Conviene pensarci "prima" anziché "dopo". Per convincersene basta pensare al caso Iraq ove gli Stati Uniti si precipitarono a mandare a casa le forze di polizia irachene ed ora stanno "sudando" per riassumerle.

## Trattare con i terroristi?

**Si:** è preferibile averli come partecipanti anziché come guastafeste.

Non bisogna aver paura di negoziare; ciò **non** significa che si debba raggiungere una intesa a qualsiasi prezzo. Una cosa è trattare per ottenere qualcosa, un'altra concedere quello che non si vuole cedere.

Trattare significa esplorare la possibilità di una soluzione accettabile ad entrambi. Si può sostenere che trattare significa "legittimare" il terrorista: ma cosa significa "legittimare"? Combattere qualcuno non significa forse riconoscerne l'esistenza?

Vogliamo negare una soddisfazione di forma o cercare una strada le porti l'avversario a più miti consigli?

In diplomazia si commette un errore analogo rompendo i rapporti. E' un uso improprio dello strumento diplomatico, che ci priva di un mezzo di pressione e di una fonte di informazioni. Esempio: il diverso approccio degli europei e degli Stati Uniti nei confronti dell'Iran.

Uno dei principi base della metodologia del negoziato è quella di "separare le persone dal problema". Vale anche per i terroristi anche se sono i primi a confondere le due cose. Le Brigate Rosse se la presero con l'on. Moro perché convinte che, essendo determinato a giungere ad un accordo con il

partito comunista, ne avrebbe spento la fiamma rivoluzionaria trasformandolo in un partito che accetta il sistema democratico borghese. Uccidendolo ne fecero un martire, ed oggi, grazie anche al fatto che governo ed opposizione si mostrarono compatti, abbiamo il partito democratico. I Governi commettono un identico errore negoziale quando tentano di risolvere un contrasto ricorrendo alla forza. Se si pongono precondizioni, se si respinge per principio qualsiasi trattativa, se ci si lascia indurre a rappresaglie, si hanno analoghe conseguenze.

## Negoziato di pace

### Metodologia:

- tenere sempre presente che le precondizioni significano non volere un negoziato;
- mano di ferro in guanto di velluto;
- per quanto possibile essere accomodanti circa il luogo degli incontri;
- sfruttare qualsiasi apertura e ricambiarla onde utilizzarla come cuneo per ottenerne altre;
- cercare di sostituire la spirale perversa delle rappresaglie con quella della virtuosa dei gesti di buona volontà; a tal fine:
  - cogliere al volo qualsiasi vero o apparente gesto di buona volontà;
  - non rovinare il tutto col dire: “era l’ora”, “non basta”, “lo diciamo da sempre”; preferire: “è una buona idea”, “sono d’accordo”;
  - non cadere nella trappola delle provocazioni (nostre e loro);
  - ricordarsi che i “premi” sono più incentivanti delle “punizioni”;
  - non aver paura di fare gesti distensivi anche se la controparte non li reciproca;
- evitare con cura:
  - minacce,
  - recriminazioni,
  - rimproveri,
  - lamentele.
- non scoraggiarsi per intoppi o passi indietro: il progresso non è mai lineare.

### Un’ultima considerazione

Tutti riconoscono che il diplomatico è un negoziatore per definizione. Perché allora la metodologia e la tecnica del negoziato non figurano fra le materie di esame de concorso di ammissione?

## RAPIMENTI A SCOPO DI LUCRO

Il rapimento pone problemi in parte diversi da quello della presa di ostaggi. Infatti:

- l’ubicazione dei rapitori non è nota,
- la polizia non la circonda,
- i rapitori hanno scelto e preparato il loro rifugio,
- i rapitori decidono quando comunicare col ricattato,
- le Autorità non possono manipolare l’ambiente per isolare i rapitori,

- gli autori del delitto non cercano pubblicità,
- i rapitori possono riposarsi,

Gi autori di un rapimento sono vulnerabili allorché è loro consegnato un riscatto nonché quando lo spendono.

I ricattati hanno interesse ad ottenere prove che la vittima è viva. Debbono anche accertare il fatto che hanno a che fare con gli autori del delitto.

***La sottoscrizione di polizze antirapimento è pericolosa.***

## SCIOPERI

Sono un mezzo di pressione.

Strategia degli scioperanti: impedire il normale funzionamento dell'azienda.

Strategia dell'azienda: assicurare la normale, o la quasi normale attività.

Se lo sciopero riesce a paralizzare l'attività dell'impresa, le risorse finanziarie delle parti assumono rilevanza.

**Le imprese hanno interesse a calcolare con precisione se l'onere di accogliere, in tutto o in parte, le richieste dei lavoratori sia superiore o meno del danno derivante – tenendo conto anche dei vantaggi che ne potrebbero trarre i concorrenti – da una prolungata paralisi dell'attività lavorativa.**

**I lavoratori, prima di proclamare uno sciopero, dovrebbero fare un calcolo analogo: se l'impresa – o, peggio - l'economia del settore attraversano un periodo di difficoltà, lo sciopero può portare al fallimento dell'impresa e, quindi, alla perdita del posto.** Classico esempio: l'Alitalia.

Può addirittura convenire una volontaria diminuzione di salari e stipendi, eventualmente congiunta ad una riduzione delle ore di lavoro nel caso che siano diminuite le vendite dei prodotti. Oppure un aumento delle ore lavorative non accompagnato da un aumento del trattamento economico qualora le difficoltà dell'impresa per la quale si lavora derivino dalla concorrenza.

**Gli scioperi politici** producono immediati vantaggi per i partiti simpatizzanti ed ai dirigenti sindacali, cosa che alla lunga porta – ma non sempre – vantaggi per la categoria degli scioperanti. Tuttavia fanno gioire la concorrenza. L'astensione dal lavoro per un'ora onde sottolineare uno stato d'animo o "per simpatia" è un'arma a doppio taglio: prima di deciderne conviene vedere se esistano o meno alternative altrettanto efficaci: ad esempio una sosta simbolica consistente nel continuare a lavorare chiedendo all'impresa di devolvere alle vittime o all'organizzazione che si vuole appoggiare un'ora di salario detrendolo da quello del periodo simbolico di astensione dal lavoro.

**In altre parole: imprese e lavoratori hanno interesse a fare uno sforzo di immaginazione. E' nell'interesse di qualsiasi dirigente sia di impresa sia di sindacato.**

### **Pubbliche relazioni**

- Qualificare gli scioperanti come “estremisti” è controproducente;
- Proclamare uno sciopero prima di aver esaurito tutte le possibilità di negoziato pone gli scioperanti in una posizione più debole di coloro che decidono l’agitazione a seguito dell’intransigenza della controparte; conviene quindi evitare di essere indotti a scioperare anzitempo;
- le imprese che fanno dichiarazioni sul “danno” che uno sciopero causa, rafforzano la determinazione degli scioperanti;
- gli scioperi che appaiono suscettibili di durare a lungo terminano più rapidamente degli altri;
- data la crescente globalizzazione dell’economia, gli scioperi, anche se brevi ma a ripetizione, scoraggiano gli investimenti e si trasformano in un danno per l’occupazione; lo stesso dicasi per gli aumenti salariali non compensati da altri vantaggi per le imprese. D’altra parte una eccessiva riduzione del potere di acquisto dei salari danneggia le imprese;
- un numero elevato di scioperi nei servizi pubblici favorisce elettoralmente i partiti autoritari
- in un regime dittatoriale con servizi pubblici poco efficienti, uno sciopero generale, o una serie di manifestazioni sindacali paralizzanti, possono causare la caduta del regime.

### **Negoziati di pace**

In caso di fallimento delle trattative, evitare recriminazioni e denunce. Conviene accettare il fallimento con tristezza, non con rabbia: oltre a procurare “punti” presso l’opinione pubblica, facilita la ripresa delle trattative.

I datori di lavoro hanno interesse a far sì che chi non aderisce all’agitazione riesca a raggiungere il posto di lavoro; la serrata è controproducente.

Il datore di lavoro che, per accattivarsi i dirigenti sindacali, si mostra disposto a chiudere l’impianto, accresce l’autorità di questi, cosa contraria al suo interesse. Lo stesso vale per trattamenti di favore nei confronti di esponenti sindacali. E’ un errore abituale. Il risultato: inefficienza pletorica della burocrazia: pensate, ad esempio, cosa è successo in Italia con le promozioni nella burocrazia, con le Ferrovie statali, col numero delle stazioni di servizio, ecc.

# NORME DI COMPORTAMENTO

*(Riassunto ed aggiornamento del manuale di Arnaldo de Mohr Sunnegg Morberg e  
contributi di Caterina Farinelli e di Chantal Freitag)*

## - DALLA PARTE DEL TITOLARE -

### 1. Formule di saluto.

Quando ci si rivolge ad uno sconosciuto – e, a maggior ragione, ad un superiore – conviene ricorrere al “lei” anziché al “tu”. Il “lei” comporta che si eviti di iniziare con un “senta”, preferendo – qualora non si conoscano le funzioni, il grado od il titolo accademico - di abordare direttamente l’argomento oggetto dell’incontro, magari facendolo precedere da un saluto o da una formula di cortesia.

Il “lei” richiede altresì che al momento del commiato si dica “a rivederla” anziché “arrivederci”. Il baciamento è una cortese abitudine latina, che conviene utilizzare anche con le anglosassoni. Così come si toglie il guanto prima di dare la mano, si bacia la mano non l’anello - salvo che sia quello di un alto prelato - o la mano guantata.

Il saluto fornisce una prima, e duratura impressione sul conto della persona o dell’ente col quale si ha da fare. E’ quindi di grande importanza scegliere, istruire e controllare gli addetti al centralino telefonico e all’ingresso.

### 2. Presentazioni

Si introducono i signori alle signore, alle persone di maggior riguardo , a quelle più anziane.

Quando si chiama al telefono, è norma di cortesia dire il proprio nome prima di chiedere la persona con la quale si desidera parlare. Se si è in ufficio e si risponde senza che chi chiama passi attraverso una segretaria, è cortese dire per primi il proprio cognome.

Dall’ufficio, se si chiama una persona di maggior riguardo o più alta in grado, lo si fa personalmente senza ricorrere alla segretaria, oppure si dice alla propria segretaria di passarci quella della persona con la quale si desidera parlare. Un uomo chiamerà sempre direttamente una signora.

E’ preferibile non chiamare abitazioni private prima delle ore nove e dopo le 21.30. Tenere altresì conto delle abitudini circa la siesta. In caso di urgenza, scusarsi.

### 3. Comportamento in servizio

Puntualità prima di tutto.

Niente provoca un’impressione più negativa di quella causata da un ufficio, negozio o sportello che apra anche con un solo minuto di ritardo. Per converso, *scoprire che interlocutore è al lavoro prima del previsto impressiona molto favorevolmente*. Anche l’abbigliamento dell’interlocutore produce - non fosse altro che sul subcosciente - un’impressione.

Nel trattare col pubblico, usare la massima cortesia, anche se non si è parte in causa o non è così che si comporta la controparte. Nulla disarma l’arrogante quanto la gentilezza.

Il dipendente arriverà in ufficio prima del superiore. Giunto a conclusione dell’orario di lavoro, eviterà di lasciare una lettera a metà. Qualora il capo ufficio protragga la propria permanenza, il

collaboratore chiederà se la propria collaborazione non sia più richiesta, facendo eventualmente presente l'eventuale necessità di assentarsi per precedenti impegni.

Assenze per gravi motivi e fissazioni di congedi vanno coordinate col capo ufficio tenendo presenti le priorità e le esigenze del lavoro, delle funzioni, delle caratteristiche dell'impiego e della "clientela"

**L'impiegato dello Stato**, superato il concorso di ammissione, giura fedeltà allo Stato e rispetto delle sue leggi e norme. Egli terrà presente le apposite disposizioni legislative relative al "dovere verso il superiore" ed ai "limiti" di tale obbligo.

In tema di comportamento all'estero, la legge italiana sul servizio diplomatico detta criteri ancor più rigorosi di quelli vigenti per quello in patria. In particolare: *"il personale dell'Amministrazione degli Affari Esteri è tenuto a comportarsi con particolare discrezione e riservatezza. Inoltre il personale in servizio all'estero deve ispirare in special modo la sua condotta, sia in privato che in ufficio e in pubblico, ai più rigorosi principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai maggiori doveri derivanti dalle funzioni rappresentative proprie o dell'ufficio di cui fa parte e del rispetto delle leggi e degli usi locali"* (art. 149 del DPR 18/1967). Purtroppo il legislatore omise di indicare le sanzioni da applicare in caso di inosservanza.

In occasione di cerimonie ufficiali o pubbliche, il rappresentante governativo - anche se molto religioso - si asterrà dall'inginocchiarsi o dal baciare l'anello di un qualsiasi alto prelato. Compenserà siffatta condotta con una rigorosa e severa attenzione all'abbigliamento e al comportamento suo e dei **familiari**. Gli inginocchiamenti verranno sostituiti con un profondo e non frettoloso cenno della testa. Salvo che a teatro, **conviene astenersi dall'applaudire onde evitare non gradite o non utili interpretazioni quando non lo si fa solo ascoltando determinati oratori o passaggi di discorsi.**

L'uso della cravatta nera è per i lutti ufficiali ed è accettato, anche se sarebbe preferibile evitarlo, per quelli personali

#### 4. Comportamento fuori dal lavoro

Anche se in misura variabile a seconda dell'ente o dell'impresa che ci impiega, il comportamento fuori ufficio ed il nostro tenore di vita sono importanti. Quali pensieri vi verrebbero in mente vedendo il rappresentante della Fiat portarvi in gita con una Mercedes? O un ecologista buttare carta per terra? O un poliziotto non rispettare un segnale stradale? O un diplomatico essere scortese?

*Non è una questione di pura etica. Distingue il buon negoziatore da chi non lo è.*

Evitate di acquistare una autovettura più lussuosa di quella del superiore.

In ascensore, per quanto possibile, si eviterà di volgere le spalle agli altri passeggeri. Se si è in compagnia di una signora, la si precederà salendo le scale e la si seguirà scendendo. In casa e all'aperto le si darà la destra, ma su un marciapiede si starà dal lato della strada. Si porteranno i pacchi delle signore, ma non le valigie del superiore o, comunque, la sua borsa. Negli Stati Uniti, le signore che si accompagnano in auto, si aspettano, al momento di scendere, che le apriate la porta. Se accompagnate una persona alla sua casa, aspettate, prima di partire, che sia entrata.

Possono rivestire rilevanza le frequentazioni e persino la manifestazione non necessaria di opinioni politiche. **Tenere presente quanto detto sopra a proposito di applausi.** All'estero evitate, parlando con stranieri, di fare paragoni con i vostri usi e costumi negativi per i locali. Ciò non significa tuttavia che dobbiate denigrare il vostro Paese.

**Regola base è dignità, compostezza, moderazione e buon gusto.** Tener presente anche l'efficacia unica dell'arma del silenzio.

Astenersi altresì da ogni protagonismo o dall'utilizzare la posizione occupazionale per fini personali, a esempio, per i diplomatici, per posteggiare la propria auto ove vietato. *Leo Valiani:* "il terrorismo inizia a nutrirsi con il non rispetto (anche da parte dei genitori) delle norme di circolazione stradale".

Fare anche attenzione alla professione, alla cittadinanza ed alla religione dell'interlocutore nonché alla massima evangelica: *malheur à celui par qui le scandale arrive*.

**Il tenore di vita** deve essere adeguato alla professione, al decoro ed alla natura dell'impiego.

Il comportamento dei componenti la famiglia - in particolare quello dei coniugi - specie se si tratta di politici, di religiosi o di pubblici dipendenti, attira l'attenzione e, a seconda del caso, giova o nuoce al partner.

Alcune professioni, quali quella diplomatica, impegnano ventiquattro ore su ventiquattro ed anche durante le ferie. Non esistono confini tra comportamento ufficiale e privato. Tutto contribuisce al quadro d'insieme che costituisce l'immagine del proprio Paese. Ricordarsi che il comportamento al volante, ai tavoli da pranzo, a quelli da gioco e quello nei confronti di dipendenti è rivelatore della vostra educazione.

Diffidate di chi non loda mai i collaboratori o i propri colleghi: è un invidioso e un falso amico. Diffidate anche degli adulatori.

E' rilevante dove e con chi ci si accompagna nella vita privata. Il buon gusto impone di evitare flirts e, a maggior ragione, relazioni con consorti di colleghi e di dipendenti.

In quei Paesi in cui è fatto divieto, anche agli stranieri, di far uso di bevande alcoliche, ci si atterrà scrupolosamente alla disposizione in questione nella vita pubblica e, in privato si cercherà di evitare di farlo in presenza di personale di servizio locale che potrebbe trovare offensivo il consumo di vini e liquori. Le norme variano da luogo a luogo: in Iran, ad esempio, ove importazione, vendita e consumo di alcolici è rigorosamente proibita, è consentito ai cristiani di produrle per consumo proprio. Fare attenzione anche all'abbigliamento, in particolare quello delle signore. Ciò non significa far loro indossare il burka o il velo, ma evitare capelli al vento, minigonne, vestiti scollati o attillati. In Iran le persone di due sessi diversi non si danno la mano.

## 5. Abbigliamento

L'abito non fa il monaco, ma il monaco senz'abito perde prestigio. Attenzione al luogo ove ci si trova, alla circostanza, agli usi ed abitudini locali. Una buona guida ci è data dalla raccomandazione britannica "*in Rome do as the Romans do*". Ricordarsi poi che la vera eleganza non attira l'attenzione.

Chi porta le bretelle, usi sempre un gilet o un pullover. Il colore di calze e scarpe va intonato a quello del vestito.

Non si andrà ad un matrimonio vestiti di nero o di bianco.

Le signore indosseranno gonne lunghe quando agli uomini è richiesto un abito protocollare: smoking, frack o tight.

Se si ritiene di indossare giacca e cravatta, si eviteranno i blue jeans. Le giacche sportive non sono indicate per un pranzo a meno che ci si trovi in campagna o in circolo sportivo. Idem per i "blazers"

La sera ci si veste di scuro, gli italiani in genere di blu. In occasione di cerimonie molto formali, le signore si asterranno dall'indossare minigonne o pantaloni, anche se di seta. Se si vive in un Paese dal passato coloniale, si dimenticherà la giacca bianca dello smoking. Il tight vuole un gilet grigio: quello nero è riservato ai funerali ed ai ricevimenti in Vaticano.

Al coperto, specie se ci si trova in un ascensore, e avanti ad una signora, l'uomo si toglierà il cappello. La signora lo può portare ad un pranzo, non ad una cena, a teatro o al cinema.

E' necessario mostrare che si tengono ben presenti costumi, pregiudizi e cerimoniali locali, specie quelli che vengono interpretati come segno di rispetto nei confronti della nazione o della fede. E' quindi opportuno portare un cappello in sinagoga o a un matrimonio, toglierselo - se si è uomini - in una chiesa cristiana; le donne copriranno i capelli e indosseranno uno spolverino in un paese di stretta osservanza mussulmana; si tolgono le scarpe nei luoghi di culto di alcune religioni o nelle abitazioni di molti popoli (sta diventando abbastanza comune in Germania).

## 6. Attività sociale

L'eventuale rilevanza dipende dalla professione. In alcune, come in quella del diplomatico e del politico, ne fa parte integrante e coinvolge anche il coniuge anche se non sempre è apprezzata come converrebbe. Basta pensare alla differenza tra la rilevanza del ruolo delle consorti dei politici italiani e quella delle corrispondenti personalità straniere.

L'attività di pubbliche relazioni può rappresentare una variante del brainstorming con la controparte. In tale caso, qualora sia previsto un rimborso, andrebbe evitato l'obbligo di procurarsi una documentazione. Chi detta le regole contabili ignora spesso lo scopo di tale attività ed il detto: *la façon de donner vaut plus de ce qu'on donne*. Quali le conseguenze se venisse imposto alla polizia di esigere una ricevuta dai confidenti?

Il prendere appunti durante una riunione conviviale uccide ogni possibilità di spontaneità da parte dei presenti.

Ad un ricevimento offerto dal superiore – o ad una cerimonia ove il superiore abbia un posto d'onore - il collaboratore cercherà di precedere gli altri ospiti e partirà solo quando questi ultimi avranno preso commiato. Il proprio coniuge offrirà il suo aiuto all'organizzazione del ricevimento ed entrambi contribuiranno alla riuscita di questo, intrattenendosi, fra l'altro, con le persone che si vedono isolate.

Quando si è invitati per la prima volta, si invieranno fiori alla padrona di casa. Gli italiani usano farlo il giorno dopo. Gli inglesi inviano i fiori in anticipo e, il giorno dopo qualsiasi invito, scrivono una letterina di ringraziamento. Gli italiani preferiscono una telefonata di ringraziamento. Se i fiori sono inviati prima, la padrona di casa avrà cura di esporli lasciando il biglietto di accompagnamento. Nella scelta dei fiori, informarsi sugli usi locali – mai crisantemi ad un italiano - evitando comunque di scegliere rose scarlatte e in numero pari.

Una signora può ringraziare la padrona di casa anche a nome del marito.

E' consuetudine, arrivando in una nuova sede di lavoro, inviare fiori alla moglie del proprio capo. Analogo omaggio va ripetuto a Natale. Sempre in occasione di tale festività, il Capo offrirà un intrattenimento a tutti i collaboratori e ai loro familiari.

## Inviti a pranzi e cene

vengono generalmente fatti con appositi cartoncini, inviati qualche giorno prima e comunque a seguito di una preventiva telefonata fatta, con sufficiente anticipo, per appurare se la persona desiderata sia libera quel giorno. In tale caso sul cartoncino verrà barrata a mano la sigla RSVP (Répondre S'il Vous Plait) e sostituita con un p.m. (pour mémoire). E' ammesso che tale accertamento venga effettuato tramite le rispettive segretarie.

Attenzione: nella tradizione diplomatica italiana il pasto di mezzodì è chiamato "colazione" e quello della sera "pranzo" L'espressione "cena" è per quello dopo teatro.

*Se vi sono uomini e donne, tenere presente che se si vogliono avere ai due capi tavola un uomo ed una donna, occorre essere in 6, o in 10, o in 14 e via di seguito. Il numero di persone più "economico" è 18: se sono di più, è necessario aumentare di due unità quello dei camerieri.*

In caso di alto numero di ospiti, di ricevimenti e cocktails, si eviterà per praticità la telefonata preventiva: sarà cura dell'invitato comunicare quanto prima, per iscritto o per telefono, la propria accettazione o la motivazione dell'impossibilità di intervenire.

I Rappresentanti diplomatici e consolari di alcuni Paesi utilizzano cartoncini scritti nella propria lingua. Personalmente trovo più cortese ricorrere all'inglese o al francese. La moda della lingua nazionale si è diffusa allorché i diplomatici sovietici nei Paesi satelliti iniziarono ad utilizzare il russo.

**E' utile farsi stampare i cartoncini di invito** da completare a mano. Un esempio:

<p>Il primo Segretario dell'Ambasciata d'Italia e la Signora Sabina Pallino  <i>(oppure: Pinco e Sabina Pallino)</i>  hanno l'onore</p>	
<p>di invitare.....</p>	
<p>per.....il.....alle ore.....</p>	
<p>Pelato utca 6  Budapest</p>	<p>RSVP  Tel.  E-mail</p>

Sui cartoncini dei Capi delle Rappresentanze diplomatiche e consolari viene apposto - in alto al centro e possibilmente a secco - lo stemma del Paese cui si appartiene.

Da notare che nei cartoncini scritti in italiano la consorte viene indicata con il proprio nome seguita da quello del marito, tralasciando quello da nubile

Nel caso di cartoncini in francese o in inglese, la signora è sempre indicata col nome e col cognome del marito. Tale regola vale anche per le lettere che si inviano alla sola consorte. In Francia si scrive il nome di una signora quand'è vedova.

Nei Paesi anglosassoni il grado appare soltanto per: Ambasciatori, Incaricati d'Affari, Capi di Uffici consolari. Gli altri funzionari, se a capo di una sezione particolare dell'Ambasciata, potranno indicare il proprio grado specificando la funzione: es. L'Addetto Militare dell'Ambasciata d'Italia ..., il Primo Consigliere Commerciale dell'Ambasciata d'Italia.....

Ad esempio:

<p>Monsieur et Madame Pinco Pallino  <i>(oppure : L'Attaché Militaire de l'Ambassade d'Italie et Madame.. Le  Directeur Général de.....et Madame.....)</i></p>	
<p>ont l'honneur</p>	
<p>d'inviter.....</p>	
<p>a.....le.....à.....heures</p>	
<p>RSVP  tel.</p>	<p>Pelato utca 6  Budapest</p>

<p>Mr. And Mrs. Pinco Pallino request the pleasure of the company of</p> <p>.....</p> <p>at .....</p> <p>on.....</p> <p style="text-align: center;">at.....o'clock</p>	
<p>RSVP Tel. E-mail</p>	<p>Pelato utca 6 Budapest</p>

Talvolta gli inglesi, per i pranzi, scrivono l'ora così: at 12 o'clock for 12.15: significa che gli ospiti possono arrivare a partire da mezzogiorno, ma che in ogni caso i presenti si metteranno a tavola alle dodici e un quarto.

E' importante aggiungere - in cima o sotto al RSVP - l'**abbigliamento** secondo le seguenti locuzioni:

- *cravatta bianca/white tie/cravatte blanche* (intendendosi con ciò il frack)
- *cravatta nera/black tie/cravatta nera/negli USA formal* (intendendosi con ciò lo smoking)
- *tight/morning coat*
- *abito scuro/dark suit/costume foncé*
- *informal si è esonerati dall'obbligo di un particolare abbigliamento, pur rimanendo tenuti a giacca e cravatta.*

In Paesi con clima molto caldo si va diffondendo l'usanza della locuzione "sport shirt" o una analoga, come "guajabera" che indica una speciale e fresca camicetta locale; in alcuni Paesi dell'afrika francofona - ad esempio nella Costa d'Avorio - l'espressione utilizzata è: "décontracté".

**Il tight** è usato solo per cerimonie il mattino o nel primo pomeriggio (matrimoni, visite a navi, funerali di Stato - in quest'ultimo caso il gilet sarà nero - presentazione di credenziali; per queste ultime le norme variano da Paese a Paese: in molti casi è richiesto il frack considerato equivalente all'uniforme;

E' oggi poco usato il "**mezzo tight**" - in francese "jaquette" (giacca e gilet grigio scuro con i pantaloni del tight) una volta popolare in Francia e in Gran Bretagna in Parlamento e per cerimonie di non elevata solennità quali il ricevere all'aeroporto, unitamente a tutti gli altri diplomatici accreditati sul posto, un Capo di Stato o di Governo straniero in visita ufficiale.. Da noi un Presidente della Repubblica lo prescrive per la presentazione delle credenziali da parte di Ambasciatori stranieri. Alcuni diplomatici lo indossano per visite protocollari al alte cariche dello Stato e per la consegna di onorificenze

***Conviene quindi sempre informarsi su usi e cerimoniale del posto.***

Spesso si indica anche l'abbigliamento per le signore quando i signori sono in smoking: *abito lungo/robe longue/long dress*.

La locuzione **full dress** prevede il frack con decorazioni

Quando si desidera **invitare un proprio superiore** o un alto dirigente, è norma di cortesia fargli scegliere a lui stesso la data sottoponendogli almeno una terna di opzioni. E' anche opportuno accennargli quali siano gli altri ospiti e magari consegnare in anticipo alla sua segretaria la lista dattiloscritta degli invitati col loro status professionale.

Nel caso di un ricevimento offerto in **onore di una specifica persona** è cosa gentile sottoporgli la lista delle persone che si intendono invitare lasciandogli la possibilità di includere, in parte o in toto, ospiti di sua scelta.

**Non** si invita un superiore estraneo alla propria impresa, o rappresentanza, contemporaneamente ad un suo collaboratore.

Se si fa parte di un'impresa o di una rappresentanza composta di varie sezioni con competenze diverse dalle nostre e dirette da colleghi di rango analogo al nostro, ci si asterrà dall' invitare coloro che il collega coltiva per motivi di lavoro (*a meno di invitare entrambi, ma farlo il meno sovente possibile*).

La formula abituale per **declinare un invito** è quello dell'impegno precedente (previous engagement). In caso di sopravvenuta impossibilità, per gravi motivi, di intervento conviviale per il quale si era già formulato un assenso, si può proporre l'eventuale intervento della sola consorte. In ogni caso è opportuno inviare, il giorno previsto, un mazzo di fiori con rinnovate scuse. Il dipendente deve tener presente che il superiore può convocare un collaboratore, o la sola consorte, per sostituire un invitato costretto a disdire l'impegno all'ultimo minuto.

E' utile dotarsi di uno **schedario degli inviti** ove vengano annotati, fra gli altri, le persone invitate contemporaneamente, gusti ed idiosincrasie, pietanze offerte ed ogni altra utile informazione sociale. Lasciare tale schedario al successore è, oltre che un atto di cortesia, uno di fedeltà nei confronti dell'impresa per la quale si lavora.

## **7. A tavola**

Per prima cosa fare molta attenzione alle **precedenze**.

**I biglietti segnaposto** evitano confusioni al momento di sedersi a tavola. Nei pranzi formali è utile predisporre anche un piano tavola. In questo, per meglio evidenziare i vari collocamenti, i nomi delle signore possono essere scritti in rosso e quelli degli uomini in nero. Il menu scritto nella lingua prevalente fra i presenti sarà cosa gradita.

Le signore possono accomodarsi non appena giunte al loro posto, i signori attenderanno che la padrona di casa si sia seduta rimanendo dietro la propria sedia.

Ci si alza da tavola solo quando la padrona di casa ne dia il segnale alzandosi ella stessa, previo un rapido sguardo d'intesa col marito. Se l'ospitante è scapolo, questi darà autonomamente il segnale, eventualmente chiedendo con lo sguardo l'assenso dell'ospite di maggior riguardo.

Servirsi delle portate con discrezione tenendo conto che, ad eccezione delle minestre, le pietanze vengono servite due volte. La padrona di casa cercherà di servirsi due volte onde non mettere in imbarazzo gli ospiti.

Si inizia a mangiare dopo che lo avrà fatto la padrona di casa. Questa cercherà di non consumare il cibo nel proprio piatto con eccessivo anticipo rispetto agli altri commensali..

Occorre mantenere equamente la conversazione con ambo i commensali ai lati e, quando la larghezza della tavola non è eccessiva, con quelli seduti dirimpetto.

Per i cibi molli non si usa il coltello. In Germania è considerato sconveniente farlo anche con le patate bollite. Gli inglesi, invece, li usano anche per le frittate o le uova al tegamino, cosa disdicevole in Italia.

Il coltello non si usa per il pesce, a meno che si tratti di apposita posata.

Di norma il formaggio va offerto solo nei pranzi (colazioni) e non nelle cene. Si mangia col solo coltello aiutandosi con un pezzo di pane. Il formaggio precede il dolce e la frutta.. In Inghilterra viene servito anche a cena e dopo il dessert quando gli uomini rimangono a tavola per un “giro” di porto.

In genere non si offre una zuppa a pranzo, ma solo a cena.

Le mele e le pere si tagliano in quattro con coltello e forchetta. Le arance col solo coltello. I mandarini con le mani.

Il coltello non deve mai essere accostato alla bocca. Quando si parla, fare bene attenzione a non gesticolare tenendo una posata in mano

Quando il commensale ha terminato di mangiare la propria porzione, avrà cura di riporre le posate sul piatto in posizione parallela verticale.

La posata utilizzata per consumare un dessert in coppa va riposta sul piatto sottostante, non nella coppa. Gli italiani usano utilizzare una forchetta per mangiare i dolci; i francesi un cucchiaino.

Il tovagliolo va spiegato dal commensale in grembo ove rimane per tutta la durata del pranzo, anche se viene servito un intingolo. Al termine, viene deposto sul tavolo, in corrispondenza al proprio posto, senza piegarlo, operazione questa cui un tempo si attribuiva il significato di uno scarso gradimento.

Se si è ospiti di amici che non dispongono di persone di servizio, si contribuirà, nelle occasioni che potremmo definire da “membri della famiglia”, a sparcchiare la tavola. Recentemente si è diffusa l’abitudine tra i giovani, quando trascorrono anche la notte dagli amici, di portare lenzuola e coperte. Personalmente trovo la cosa offensiva.

Se di tanto in tanto il padrone di casa dormirà nella stanza degli ospiti si potrà rendere conto di eventuali possibili inconvenienti che normalmente sfuggono all’attenzione.

**Il menu classico** prevede tre portate. Quello formale quattro - onde includere un piatto di pesce e poi uno di carne - e prevede due tipi di vini – bianco e rosso – e, quindi, tre bicchieri. Se è previsto un piatto di caviale, si può farlo accompagnare con della vodka da servire con un apposito bicchierino. In Romania si usa offrire sempre, all’inizio del pasto, una “zuika”, liquore analogo alla nostra grappa.

**Nei pranzi formali** si offrono due tipi di vino, bianco e rosso, cosicché occorrono anche due appositi bicchieri.

Nella **scelta di cibi e bevande**, tener presente le norme religiose degli ospiti. Non si offriranno alcolici ai mussulmani (con gli iraniani sciiti occorre astenersi dall’offerirli – in loro presenza – anche agli altri ospiti) e cibi con maiale vanno evitati anche con gli ebrei; questi ultimi non mangiano carne cotta col latte (*quindi niente quiches lorraines o spaghetti alla carbonara*). E’ anche importante informarsi sulle idiosincrasie locali: un europeo si impressiona vedendosi offrire un arrosto di scimmia, piatto prelibato per alcuni popoli, molti non apprezzano l’aglio, un iraniano carne di coniglio, e via di seguito. Una buona abitudine consiste, all’atto di un invito, chiedere se la persona in questione sia allergica a qualche tipo di cibo.

**Ogni coperto** deve prevedere, a destra del piatto, un coltello con la lama rivolta verso il piatto, ed eventualmente un cucchiaino da minestra. La , o le forchette, vanno poste a sinistra. Forchetta e cucchiaino

da dessert, nonché un eventuale coltellino per formaggio o frutta, vanno posti in alto. A sinistra è anche previsto un piattino per il pane.

Se non si dispone di appositi sottopiatti d'argento o altro, si può prevedere un piatto supplementare che non verrà tolto con gli altri a pranzo terminato.

Al momento di servire la frutta, si faranno porre a sinistra di ogni coperto apposite coppette riempite d'acqua al fine di consentire una sia pure simbolica abluzione delle dita.

Gli stuzzicadenti vanno banditi e ci si asterrà dall'augurare "buon appetito".

Pane, saliere e coperti non utilizzati, ad eccezione dei bicchieri, debbono essere tolti dal servizio prima di passare al dessert.

Se si offre spumante o champagne, evitare con cura di fare un "botto" quando si stappa la bottiglia.

Se è previsto un brindisi, questo ha luogo non appena servito il dessert e sarà accompagnato da un discorso auspicabilmente non troppo lungo. In Cina evitare di dire "cin-cin". La persona festeggiata rimarrà seduta anche se gli altri si alzano, e se alla fine i presenti applaudiranno, si asterrà dal farlo anche lei. Al termine, si alzerà ringraziando e proponendo un brindisi in onore dei padroni di casa. In Gran Bretagna l'ospite cui è indirizzato il brindisi non beve quando gli altri commensali levano il calice e, a sua volta, il padrone di casa si astiene dal portare alle labbra la coppa allorché l'ospite d'onore risponde al brindisi.

Sempre nel Regno Unito, è previsto che in alcune occasioni formali si brindi al re o alla regina. In tali casi tutti debbono astenersi dal fumare prima di tale toast.

Salvo nel caso di pranzi di lavoro, il caffè viene servito in salotto. Mentre si porta con una mano la tazzina alla bocca, si tiene il piattino con l'altra. Si passerà successivamente ai liquori.

In salotto, i padroni di casa si alterneranno continuamente con i diversi gruppi onde conversare con tutti i presenti e facilitare uno scambio di interlocutori.

Al momento del commiato, il padrone di casa accompagnerà chi parte alla porta ed aiuterà solo le signore ad indossare i soprabiti. La padrona di casa rimarrà in salotto con gli altri ospiti,

Nell'organizzazione di pranzi o cene seduti ci si trova a dover affrontare lo spinoso problema dei posti a tavola ("piazamento"). I padroni di casa siedono normalmente di fronte. Per farlo occorre essere in sei, in dieci, in quattordici, in diciotto e via di seguito. Se si è più di diciotto occorre accrescere di due unità il numero dei camerieri.

Se i commensali sono dodici, sedici, venti ed ogni altro multiplo di quattro ed il numero delle signore pari a quello degli uomini, i padroni di casa non potranno sedere a capo tavola. Il padrone di casa porrà quindi di fronte, all'altro capo della tavola, l'ospite d'onore, ed alla propria destra la consorte di questi; la padrona di casa si sederà alla sinistra dell'invitato d'onore.

Alla destra della padrona di casa verrà collocata la persona di maggior riguardo ed alla sua sinistra quella che lo segue per importanza.. Alla sua volta il padrone di casa avrà alla sua destra l'invitata di maggior riguardo ed alla sinistra quella che la segue. Si eviterà, per quanto possibile, di far sedere vicini, o di fronte, due coniugi.

Se in un pranzo con numerosi ospiti si vuole usare pari riguardo a due coppie di invitati, potranno alternarsi gli onori del posto: alla destra della padrona di casa sederà il marito di una delle due signore, ed a quella del padrone la consorte dell'altro.

Il padrone di casa celibe o nubile, o in assenza del coniuge, può scegliere di far sedere di fronte a se l'invitata o l'invitato di maggior riguardo, ovvero l'invitato o l'invitata d'onore. Gli altri ospiti saranno disposti di conseguenza. Usa anche cedere il posto di capo tavola ad un superiore di grado molto più elevato del nostro.

Nei pranzi o cene di soli uomini, o di sole donne, si procederà come nel caso di cui al precedente paragrafo,

Qualora siano previsti più tavoli, i padroni di casa non siederanno nello stesso ed avranno ciascuno di fronte a sé un ospite che farà le veci del padrone o della padrona di casa. Se i tavoli sono più di due, si farà presiedere gli altri tavoli da una persona di famiglia o da altro personaggio che, agli occhi dei presenti, ne faccia la vece; all'estero, ad esempio, si potrà scegliere un italiano di riguardo.

Si eviterà di invitare contemporaneamente il capo di un'impresa – o di una missione diplomatica – con un suo collaboratore.

Tra invitati di eguale importanza, la precedenza è di colui che è meno intimo della casa. Gli stranieri hanno la precedenza sugli altri commensali, a meno che non siano molto più giovani o di minor grado.

Il giovane diplomatico – o qualsiasi giovane dipendente di un'impresa – quando invita il proprio capo, potrà offrire a lui ed alla consorte i posti d'onore a capo tavola. In tale caso la padrona di casa siederà alla sinistra dell'ospite d'onore ed avrà alla propria sinistra il personaggio che segue in importanza l'ospite d'onore. Lo stesso farà il padrone di casa.

Qualora siano presenti militari, soprattutto se in uniforme, è opportuno informarsi al momento dell'organizzazione del pranzo sulle più recenti disposizioni in materia di precedenza. In ogni caso va tenuto presente che, in occasione di particolari ricorrenze o cerimonie, l'Addetto Militare in uniforme, a prescindere dal grado rivestito – e quando non siano presenti ufficiali delle forze armate nazionali di più alto grado – viene piazzato subito dopo il Capo della Missione diplomatica.

## **8. Cocktails**

In un cocktail gli ospiti vengono ricevuti dai padroni di casa disposti sulla “receiving line” col padrone di casa al primo posto accanto alla consorte. Eventuali ospiti in onore dei quali è offerto il ricevimento verranno disposti tra i padroni di casa.

Qualora il ricevimento venga offerto dal capo di una Missione diplomatica, i funzionari della Rappresentanza e le loro consorti accompagneranno gli ospiti, una volta superata la receiving line, onde introdurli nei vari centri di conversazione.

Al termine del ricevimento, padroni di casa ed eventuali ospiti d'onore, nonché i funzionari della Rappresentanza, si porranno nuovamente vicino alla porta nello stesso ordine dell'arrivo.

Pranzi e ricevimenti – e non solo quelli diplomatici – costituiscono una delle migliori occasioni per avere scambi di idee e di informazioni con persone che non si incontrano facilmente o spesso. Ne consegue che i collaboratori del padrone di casa non farebbero cosa né utile né intelligente limitando la propria conversazione alle persone che possono facilmente incontrare in circostanze più quotidiane

## **9. Al ristorante**

La tavola va fissata in anticipo. Gli ospiti potranno essere riuniti in casa, ovvero al bar del ristorante, per gli aperitivi. Gli ospiti saranno ancora più puntuali del solito.

Nell'entrare al ristorante il signore fa passare prima la signora, ma subito dopo la precede per farle strada fino al tavolo prescelto a meno che non ci sia un cameriere a guidarli. Nei Paesi del Nord Europa l'uomo entra per primo attraverso la porta del ristorante o del locale pubblico.

Negli Stati Uniti in genere le coppie non vengono separate.

Se attraversando la sala la signora sosta per salutare persone di sua conoscenza, i signori si alzeranno mentre le signore resteranno sedute, anche in caso di presentazioni. E' tuttavia norma di cortesia alzarsi comunque se la signora è anziana o di maggior riguardo.

Quando un signore sosta ad un tavolo di amici, gli altri proseguiranno verso il tavolo. Un signore non lascia mai una signora per salutare gli amici: si limita a salutarli da lontano.

Al tavolo, gli invitati potranno scegliere sul menu quello che desiderano, lasciando tuttavia la scelta del vino all'ospite. Questi procede al previo assaggio del vino offerto.

Il conto non verrà saldato al tavolo - salvo in circostanze non molto formali se si utilizza una carta di credito - e l'ospite si allontanerà un attimo dal tavolo per provvedere al riguardo.

Il segnale per alzarsi viene dato dalla signora che invita o, qualora chi invita sia un uomo solo, dall'invitata di maggior riguardo.

Se per un motivo qualsiasi una signora dovesse assentarsi momentaneamente, il o i signori vicini accenneranno ad alzarsi per poi sedersi in attesa del suo ritorno allorché il gesto verrà ripetuto.

### **10. Al cinema ed a teatro**

In caso di inviti, si attendono gli ospiti all'ingresso del teatro o del cinema con i biglietti già pronti

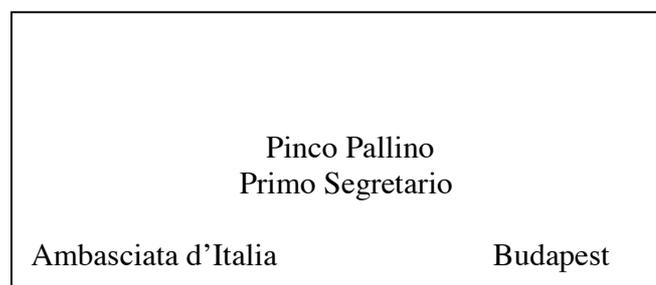
Se i posti sono sulla stessa fila, si alterneranno signore e signori ponendo tuttavia un signore al primo e all'ultimo posto.

Nei palchi, i posti in prima fila sono riservati alle signore. Queste ultime non debbono mai essere lasciate sole e almeno uno degli uomini rimarrà con loro se gli altri si allontanano. Se nessuno degli invitati desidera allontanarsi, anche chi invita si asterrà dal farlo.

Quando un diplomatico abbia compiti di rappresentanza all'estero e sul palcoscenico siano presenti artisti italiani, è buona norma felicitarsi con questi chiedendo di salutarli nei rispettivi camerini durante un intervallo o alla fine dello spettacolo. Se si produce una concertista, una solista o una attrice del proprio Paese, il Capo della Rappresentanza diplomatica o console farà pervenire all'artista - sul palcoscenico o nel camerino - un mazzo di fiori. La stessa regola vale quando la manifestazione artistica avviene nella residenza del diplomatico.

### **11. Biglietti da visita**

Salvo in alcune professioni, va scomparendo l'uso di un biglietto da visita diverso dalla "business card", che porta anche i vari recapiti del titolare, i suoi titoli e - spesso - anche il logo dell'impresa che rappresenta. Tuttavia i dirigenti di grandi società, i diplomatici ed i funzionari internazionali hanno interesse a dotarsi anche del classico biglietto da visita. Questo riporta nome e cognome senza titoli accademici (gli appartenenti alla nobiltà possono farvi apporre la corrispondente corona) con sotto la qualifica e, in basso: a sinistra il nome dell'Ente ove si è occupati, a destra la città ove opera senza indirizzo o numeri di telefono.



Il biglietto da visita delle consorti riporterà solo nome e cognome tenendo presente quanto stabilito dal codice civile italiano: "la donna coniugata aggiunge al proprio il cognome del marito e lo conserva anche durante lo stato vedovile fino ad eventuale nuovo matrimonio"

Può essere conveniente dotarsi di cartoncini piegati in due, di poco più grandi dei biglietti da visita, con scritti sulla parte esterna i nomi ed il cognome dei coniugi tralasciando in questo caso il cognome da nubile della sposa. L'interno verrà utilizzato per scrivere a mano brevi comunicazioni. Può anche essere usato per un invito ad un piccolo drink o a una serata informale fra pochi ospiti dopo pranzo. In tale caso si potrà ad esempio scrivere semplicemente la data e l'ora dell'incontro con la scritta "in casa" (chez soi/at home). Ricordarsi di aggiungere, sempre a mano e all'interno, l'indirizzo.

Vanno tenute presenti le consuetudini locali in merito alla presentazione dei biglietti da visita: **in estremo oriente, ad esempio, vanno consegnati e presi con le due mani nonché letti con attenzione da chi li riceve.**

In passato i biglietti da visita erano usati soprattutto in occasione di presentazioni, partenze ecc. Andavano lasciati personalmente dal presentatore alla casa del destinatario. In seguito vennero inviati per posta. Andavano comunque restituiti entro le ventiquattro ore. I funzionari diplomatici, appena giunti in una nuova Sede, inviavano il loro biglietto da visita accompagnato da quello del loro Capo missione, ai funzionari del Ministero degli Esteri con i quali avevano rapporti protocollari e a tutti i membri del Corpo diplomatico. Sul biglietto di accompagnamento, venivano apposte a mano, in genere a matita, le iniziali p.p. (per presentazione). Al momento della partenza sui biglietti da visita inviati veniva scritta la sigla p.p.c (per prendere congedo). Alle persone coniugate venivano lasciati due biglietti assieme ad un terzo con il solo nome della propria consorte se egli stesso era coniugato.

## **12. Bandiera ed inni nazionali**

Quando un *esponente governativo* passa in rivista un picchetto di onore, tiene la testa scoperta, sosta brevemente - nella posizione di attenti - davanti al vessillo, fa un inchino rapidissimo e prosegue nel passaggio in rivista della formazione.

Salendo su una *nave da guerra*, giunto in cima della scaletta, si volterà a poppa ove è issata la bandiera nazionale rimanendo sull'attenti fino a quando non sarà terminato lo squillo di tromba, dopo di che potrà procedere a salutare il comandante. Analoga procedura va seguita all'atto di lasciare la nave..

**La bandiera** esposta negli Uffici governativi va ammainata al tramonto. Allorché, come nelle Residenze degli Ambasciatori *quando sono in Sede*, venga tenuta anche di notte, deve essere illuminata.

**Gli inni nazionali** vanno ascoltati stando in piedi ed astenendosi dal parlare o dal fumare. All'estero e in presenza di ospiti locali, si dà la precedenza all'inno locale abbinato con il nostro, salvo che nella celebrazione della nostra festa nazionale.

## **13. In automobile**

Se guida l'autista, il posto di riguardo è quello posteriore destro: la persona di minor importanza siederà accanto all'autista. Nei Paesi ove il posto di guida è a destra, l'ospite d'onore siederà a sinistra.

Se è il proprietario a guidare l'autovettura, l'ospite di maggior riguardo siederà accanto al conducente. In questi casi, se una coppia ospita un'altra coppia, l'invitata siederà accanto al conducente e la moglie di quest'ultimo dietro alla destra dell'ospite, o alla sinistra se il posto di guida è dall'altro lato.

Un signore scende sempre dall'autovettura per salutare una signora che stia per scendere o per salire. Può evitarlo solo se questo movimento dovesse causare disturbo agli altri ospiti o per motivi di traffico. Negli Stati Uniti, le signore si aspettano che il signore, oltre a scendere, venga ad aprirle la porta. Chi parte, se saluta un accompagnatore, lo faccia dopo aver aperto il finestrino della sua autovettura.

Quando si accompagna a casa una signora, per ripartire occorre che abbia prima aperto il portone.

Nell'auto di rappresentanza delle Ambasciate viene apposto un *guidoncino* tricolore indicante che l'autovettura trasporta il Capo missione o l'Incaricato d'affari. Questo è posto a destra se il volante è a sinistra e viceversa. La consorte dell'Ambasciatore siede a destra anche se è quello del guidoncino. In

Gran Bretagna l'Ambasciatore siede sempre nel lato della bandiera. Sempre in caso di auto con guidoncino guidata da autista se si ospiti un Ambasciatore del proprio Paese accreditato in altra Sede, il posto d'onore rimane riservato a quello in Sede: se è con la consorte, questa siederà alla sua destra o, qualora lo spazio lo consenta, tra i due uomini.

#### **14. Trasferimento della residenza all'estero**

Quando si trasferisce la propria residenza all'estero conviene notificarlo al Comune di residenza affinché si venga iscritti all'Anagrafe degli Italiani all'Estero (AIRE) ed esentati dalla tassa sui rifiuti

Giunti a destinazione, è opportuno notificarlo - eventualmente per iscritto - alla propria Autorità diplomatica o consolare. Ciò anche a seguito della possibilità di votare nel Paese di residenza senza dover ritornare in patria. Se si scrive, fornire, oltre al recapito, i propri dati anagrafici, gli estremi del passaporto (o fotocopia di questo) ed eventualmente il recapito di persona in Italia da contattare in caso di necessità

Negli Stati ove risiedono pochi connazionali e non vi sono Uffici consolari, le relative funzioni sono svolte dall'Ambasciata, o dalla Cancelleria consolare istituita presso di questa.

I consolati, oltre alla tutela e all'assistenza della collettività, svolgono funzioni notarili e di uffici dello stato civile. In caso di matrimonio e di nascita dei figli, è opportuno consegnare il relativo certificato rilasciato dalle Autorità del Paese di residenza affinché venga tradotto e inviato nel Comune di ultima residenza per la relativa annotazione (trascrizione). Tale operazione è gratuita. Tenere presente che il nome scritto sull'atto di nascita non verrà tradotto e sarà trascritto in Italia così come riportato sul certificato dell'Autorità straniera. Ove la legislazione locale lo consenta, il Console, o chi ne fa le veci, può celebrare matrimoni.

I consoli onorari hanno competenze molto più ridotte.

Gli operatori economici hanno interesse a presentarsi al capo della sezione commerciale dell'Ambasciata e, se sia presente, al Direttore dell'Ufficio per il Commercio con l'Estero (ICE), informandosi altresì sull'eventuale esistenza di una Camera di Commercio che riunisca gli operatori dei due Paesi.

#### **15. Scuole per i figli.**

Non è possibile dare una risposta univoca alla domanda: "a quale scuola inviare i figli quando si lavora all'estero?"

Dipende da una serie di fattori: l'età degli interessati, il Paese ospitante, la probabile permanenza all'estero del capo famiglia, lo stato dei rapporti tra questi ed il proprio coniuge, la sede di lavoro al rientro in patria.

Una cosa è certa: quasi tutti i figli non amano cambiare scuola. Poi ogni volta rimpiangono l'ultima sede, "la più gradita fra tutte". Non preoccupatevi, quindi.

Altro fatto positivo: l'espatrio offre un'occasione unica per allargare la mente, acquisire nozioni poco percepibili quando si vive sempre nello stesso luogo, imparare le lingue. Il rischio: "diventare ignoranti in più di una lingua": Soprattutto quando si cambia Emisfero, vi è il rischio di perdere un anno.

Sono del parere che i vantaggi superino di gran lunga gli svantaggi: il pericolo di un ritardo "burocratico" è ampiamente compensato dall'acquisizione di una "vera" istruzione. E' quella che occorre per saper vivere.

In alcune nazioni vi sono scuole governative italiane. Conviene approfittarne quando il figlio o la figlia sono all'ultimo anno del liceo. Se sono più giovani, è preferibile iscriverli ad una scuola locale allorché la lingua sia diffusa internazionalmente o rientri nella categoria di quelle di non "facile apprendimento". Eccezione: quando il regime del nuovo stato di residenza sia dittatoriale e ispirato a principi contrastanti con i nostri.

Nelle località ove hanno sede istituzioni comunitarie vi è una "scuola europea": ottima.

Occorre prendere in considerazione anche la qualità delle istituzioni locali e la possibilità, una volta ritornati in patria, di trovare una scuola ove l'insegnamento sia impartito nella stessa lingua. E' il caso del francese e dell'inglese.

Il programmi scolastici britannico e statunitense sono molto diversi dal nostro. A Londra iscrissi mia figlia, che in Italia aveva frequentato la prima elementare, ad una "buona" scuola inglese: era a ragione convinta che l'avessi rispedita all'asilo, cosicché alla fine del primo trimestre la trasferii al liceo francese. L'High School Diploma statunitense è equiparato, ai fini del proseguimento degli studi in Italia, al penultimo anno del nostro liceo. Del resto molti studenti statunitensi, per prepararsi alle prove di ammissione degli atenei nordamericani, una volta conseguito l'High School Diploma, si iscrivono ai "two years college". Aggiungo che spesso, specie negli istituti statunitensi, il tema "educazione e comportamento" è ignorato. In compenso l'inglese è la lingua più conosciuta internazionalmente ed è insostituibile quando si viaggia per piacere, per lavoro o per affari; inoltre la rete scolastica di lingua inglese è la più diffusa nel mondo.

L'insegnamento delle scuole francesi è più serio ed "europeo" di quello impartito dalle scuole inglesi o statunitensi. I francesi hanno poi un'ottima organizzazione di corsi per corrispondenza. Testi e compiti possono essere inoltrati tramite le Rappresentanze diplomatiche e consolari transalpine. Qualora il figlio o la figlia posseggano un'infarinatura di francese, è persino possibile insegnare loro a leggere e a scrivere per corrispondenza.

Le mie preferenze vanno quindi alle scuole francesi anche perché ho fatto da loro i due ultimi anni del liceo. Mia moglie è di diverso avviso. Un'alternativa: ricorrere alle scuole tedesche. Mia figlia approverebbe. Oltre a tutto forniscono un insegnamento dell'analisi logica che da noi si ottiene solo col latino. Tenete presente che in Germania vi sono, per i figli italo-tedeschi, asili bilingui ove si possono iscrivere i pargoli fin dall'età di due anni.

Francese e tedesco sono fra le lingue parlate da nostre minoranze etniche e riconosciute ufficialmente.

Un utile consiglio sul da farsi può essere ottenuto rivolgendosi ai nostri Istituti di Cultura.

Una ultima annotazione: una ottima conoscenza, scritta e parlata, del francese e dell'inglese è richiesta per il concorso di ammissione alla nostra carriera diplomatica. Anche l'esame di ammissione a questo Corso di laurea comprende una prova scritta di francese o di inglese, lingue il cui insegnamento continua ad essere impartito durante ognuno dei seguenti anni accademici.

#### ***16. Il funzionario internazionale e quello diplomatico destinati all'estero.***

Norme e consuetudini riguardanti il personale delle Missioni diplomatiche e consolari hanno ispirato quelle delle dipendenti delle Organizzazioni internazionali

I funzionari, alla comunicazione ufficiale della destinazione, scriveranno al suo futuro capo e la moglie lo farà alla consorte di questi.

L'ambasciatore scriverà a mano una lettera al Ministro per ringraziarlo della fiducia dimostratagli. Chiederà anche - tramite il Consigliere Diplomatico - di essere ricevuto dal Presidente della Repubblica.

I Capi delle Missioni diplomatiche sono muniti di uno speciale documento - detto lettera credenziale - da presentare al Capo dello Stato di accreditamento unitamente a quella con la quale viene ufficializzato il trasferimento del predecessore. Prima di tale cerimonia, non parteciperanno ad alcuna attività ufficiale esterna che continuerà ad essere curata dal diretto collaboratore che, in qualità di "Incaricato d'Affari" ha diretto la Rappresentanza tra la partenza di un Capo missione e l'arrivo del successore. L'Incaricato d'Affari, se non è stato ancora designato un nuovo Ambasciatore, pur avendo la responsabilità anche delle dotazioni della Residenza, non può utilizzarla come propria abitazione a meno di formale autorizzazione da parte del Direttore Generale del Personale.

Presentate le lettere credenziali, il protocollo prevede che si faccia visita ai colleghi, iniziando dal decano. Questo, nei Paesi cattolici, è in genere il Nunzio. Tuttavia il moltiplicarsi del numero delle

Rappresentanze straniere in una capitale ha reso talvolta necessario limitare tali visite protocollari al solo decano, o, per i Rappresentanti degli Stati facenti parte dell'Unione Europea, ai capi delle missioni degli Stati membri. In tali casi conviene esaminare l'opportunità di ricorrere alla vecchia prassi relativa ai biglietti da visita. Identiche visite verranno effettuate dalla consorte. Anche il Capo di un Ufficio consolare e la sua consorte seguiranno lo stesso cerimoniale. ***Le visite vanno restituite.***

Il "numero due" di una Rappresentanza – destinato a svolgere le funzioni di Incaricato d'Affari o di Reggente il Consolato durante le assenze del titolare - verrà presentato dal Capo Missione alle principali autorità del Paese di accreditamento con le quali è probabile che debba avere contatti per motivi di lavoro. La consorte del Capo missione chiederà di far visita a quelle degli altri Ambasciatori onde presentar loro la moglie del nuovo primo collaboratore del marito.

Visite ai colleghi aventi funzioni analoghe – "opposit number"- sono previste anche per i funzionari non preposti ad una Rappresentanza diplomatica o consolare e le loro consorti.

Identico cerimoniale vige per quando si è trasferiti, ma è sempre più accetto che ci si limiti ad un cocktail di commiato.

Il Capo di un ufficio trasferito in altra sede si asterrà dal ritornare in quella lasciata almeno fintanto che il suo immediato successore non sarà stato a sua volta trasferito in altra città.

#### ***Quando l'invito è per fare da "tappabuchi".***

L'Addetto o il collaboratore che ricevono all'ultimo minuto, da un superiore o dal Capo Missione, un invito ad un pranzo o ricevimento pianificato da tempo, si rendono ovviamente conto che si chiede loro di fare da "tappabuchi". Ciò rientra nei compiti di lavoro anche se non indicato apertis verbis. Prevale l'interesse superiore della Missione. Quindi niente offese o musì. Si starà al gioco facendo finta di essere stati invitati per i propri begli occhi e ringraziando. Ovviamente, come sempre, ci si comporterà da collaboratori giungendo per primi, intrattenendosi con gli ospiti anziché con i soli amici, aiutando i solitari e partendo per ultimi. E' un'altra applicazione del principio che all'estero si è in servizio 24 ore su 24. Il superiore – e non solo lui – ne prenderanno nota e vi stimeranno.

#### ***Precedenze***

Quelle dei Capi missione sono decise in base alla data di presentazione delle lettere credenziali. Per gli altri funzionari valgono le "liste diplomatiche" o "bollettini" pubblicati dal locale Ministero degli Esteri. Nonché, per gli Addetti militari, le norme di corrispondenza tra gradi e funzioni degli appartenenti alle rispettive Amministrazioni. In molte capitali è sempre più diffuso l'uso di accreditare tecnici ed esperti appartenenti ad Amministrazioni diverse da quelle degli Esteri e della Difesa. Il rango loro riconosciuto è quello di Addetti, e sono indicati, nella lista diplomatica, dopo il restante personale direttivo della Rappresentanza.. Dato che si tratta spesso di funzionari che nelle rispettive Amministrazioni hanno gradi e funzioni anche di notevole importanza, è opportuno, caso per caso e a seconda delle circostanze, riconoscere loro un trattamento adeguato.

#### ***Onorificenze***

Prima di proporre la concessione di una onorificenza ad uno straniero, o di accettare quella concessaci da uno Stato estero, è necessario informarsi sulle rispettive norme che regolano la materia.

***In caso di crisi.***

La condotta dei diplomatici italiani si ispira a quella degli ufficiali di marina: il Comandante non lascia la nave in pericolo fintanto che anche una sola persona si trova a bordo. Si è poi sempre ritenuto che la rottura di relazioni come mezzo di pressione politica rappresenti un uso improprio dello strumento diplomatico: l'utilità di siffatto canale di comunicazione, infatti, aumenta in proporzione inversa alla qualità delle relazioni tra i rispettivi governi.

***Visite di condoglianze***

Sono giustificate se con la famiglia del defunto esistono vincoli di stretta amicizia. Altrimenti ci si può limitare ad un biglietto, o a un telegramma, o a firmare il libro predisposto per i visitatori.

In caso di **lutto nazionale** la rispettiva Rappresentanza diplomatica predispone un libro per apporvi la firma. Ogni Missione diplomatica o consolare partecipa all'evento luttuoso inviando un proprio rappresentante quando non sia lo stesso Ambasciatore a farlo personalmente. Il collaboratore che "porta la firma" del Capo, indicherà la Rappresentanza diplomatica o consolare di cui fa parte e la propria qualifica, in quanto la firma si deve ritenere apposta in rappresentanza del Capo Missione.

***17. Riservatezza.***

Non si eccederà mai in tema di riservatezza. Ciò vale in qualsiasi Paese e circostanza, al telefono, per la corrispondenza, in ufficio, in auto, in casa e nella camera da letto. I mezzi di ascolto e di intercettazione sono sempre più diffusi e perfezionati, anche nelle democrazie parlamentari. Vale il detto: un segreto cessa di essere tale quando è conosciuto da due persone.

In ufficio fare attenzione alle carte che si lasciano sul tavolo. La cassaforte va tenuta sempre chiusa con la combinazione. Non vi sono esempi storici di cifrari che abbiano resistito alla decrittazione. Gli iraniani, quando, dopo la rivoluzione khomeinista, occuparono l'Ambasciata statunitense in Teheran, riuscirono a ricostruire i documenti che il personale aveva distrutto utilizzando le apposite carte tritacarta.

Anche chi acquista una cassaforte privata è bene che la scelga a combinazione – *ricordasi del caso "cicero" durante la seconda guerra mondiale* – da cambiare periodicamente. Se si è ricattati per qualche comportamento, il mezzo migliore per uscirne consiste nel raccontarlo ai quattro venti.

**DALLA PARTE DEL CONIUGE****1.- Assegnazione nuova Sede.**

La nuova Sede è stata finalmente assegnata: il veto della divulgazione della notizia decade. Pronti a ricevere da parenti amici e amiche un diluvio di consigli, di previsioni catastrofiche e altro. Non panicate.

Entrate nella fase progettazione.

Tutto quello che, dopo meditata considerazione, avrete deciso di portare con voi si rivelerà almeno per un terzo superfluo. Sempre che non sia il deserto del Gobi, quasi tutto lo troverete in loco.

Se il predecessore del consorte è sposato, chiedete consiglio alla moglie, che quasi sicuramente esaggererà sulle difficoltà che ha dovuto superare e elencherà un corredo da principe del Galles che lei ha personalmente usato.

**Un elenco** di quello che potrebbe servire a mio avviso è:

*Biancheria:*

- **Lenzuola, asciugamani, copriletto e due completi per ospiti.**

Anche se si va come consorte di Capo missione, l'Amministrazione fornisce - in quantità di solito eccessiva - la biancheria di servizio. Questa va benissimo per l'uso giornaliero di una larga famiglia, ma non per gli ospiti.

- Biancheria da tavola e servizi americani sono consigliati perché trovare tavole di dimensioni pari a quelle che avrete a casa è improbabile (sempre che non portiate con voi la tavola da pranzo, nel qual caso potete usare le vostre tovaglie).

Le mogli dei Capo missione troveranno tovaglie di tutte le grandezze e tovaglioli da perdere il conto ogni volta che dovranno controllarli. Sempre nel caso degli stessi coniugi, piatti, bicchieri e argenteria fanno parte della dotazione e dell'emicrania dei periodici inventari.

Se si prevede di dover organizzare pranzi o buffets che necessitano ricorrere a vari tavolini, si può trovare sicuramente sul posto quanto necessita a prezzo ragionevole

*Arredamento:*

Quasi sempre si deve dare un tocco personale alla casa che si ha in affitto o che è demaniale. Consiglierei qualche quadro (piccole dimensioni), piccoli mobili, tavolini. Il meno possibile.

Alla prima lista di cose da portare inevitabilmente aggiungerete il superfluo.

## **2.- Partito il trasloco,**

si comincia a pensare al **viaggio di trasferimento.**

Che mi metto? Eviterei i jeans, ma opterei per qualcosa di classico e sportivo. La prima impressione è spesso decisiva: pochi fronzoli e poco trucco.

## **3.- Se non avete visitato prima la Sede,**

la troverete completamente diversa da come ve l'avevano descritta e, di conseguenza, da come l'avete immaginata. Ricordatevi che per il 90% dei casi finirete per amarla e ricordarla con nostalgia.

## **4.- La prima corvée sono le visite.**

Si prende appuntamento con la segretaria per una visita all'Ambasciatrice anche se l'avete sicuramente contattata epistolarmente prima di partire. Poi le così dette le "opposit numbers", cioè le mogli dei colleghi stranieri aventi pari funzioni del consorte. Tali visite - al solo pensiero angoscianti - nel futuro si riveleranno utilissime. Priorità ai Paesi dell'Unione Europea e Alleati,; tutti gli altri indistintamente.

Vi auguro tanti scapoli.

Per le mogli dei Capi missione non ho consigli da dare: saranno sicuramente molto meglio informate di me. Potrei forse essere utile ricordando un mio errore nel controllare all'arrivo in sede l'inventario: mi venne dato per farlo un elenco diverso da quello poi fatto firmare a mio marito: questo riportava anche otto vassoi d'argento che invece erano scomparsi. Ci vennero addebitati. Il collaboratore disonesto non ebbe noie né il fatto figura nel suo fascicolo personale.

## **5.- Per il servizio,**

ogni Paese offre possibilità diverse; le colleghe possono consigliare a seconda delle possibilità del posto. Ciò vale anche per la retribuzione, il modo di versarla e la sicurezza. Mi è capitato che un collaboratore domestico riuscisse a procurarsi una copia della chiave della cantina, cosa che gli

permise, senza rompere i cartoni che contenevano gli alcolici, di asportare tutte le bottiglie e di prendere il largo all'avvicinarsi del ricevimento del due giugno.

Le coppie con bambini avranno bisogno di una persona fissa onde potersi muovere in tranquillità. Le giornalieri ad ore sono sempre utili, specie per i ricevimenti. Si trovano ovunque i “volanti” a disposizione.

Se la Sede necessita di molto personale, munirsi di guanti bianchi per il servizio da tavola ed informarsi se in loco si trovano uniformi. Quelli della dotazione sono generalmente insufficienti.

#### **6.- Nei pranzi:**

- evitate di invitare due funzionari della stessa Rappresentanza;
- servitevi una seconda volta;
- mangiate lentamente.

#### **7.- Siete invitate a pranzo o a cena?**

inviate - possibilmente prima - fiori alla padrona di casa; non andatevene prima degli ospiti più importanti e, a seconda dell'intimità, il giorno dopo fate una telefonata di ringraziamento o scrivete un biglietto. Gli inglesi prediligono quest'ultima soluzione.

#### **8.- Quando scrivete una lettera,**

è cortese piegarla in modo che chi aprirà la busta veda subito l'inizio (Cara Giulia, Gentile avvocato Rossi) ove si è evitato di abbreviare i titoli accademici (prof., dott., avv., sig.ra).

#### **9.- Siete invitati a pernottare da colleghi o amici?**

Prima regola: rispettate la privacy degli anfitrioni.

Siate puntuali all'ora dei pasti.

Dite ai figli di non far storie in tema di cibo e di terminare tutto quello che mettono sul loro piatto.

Se il periodo è più lungo di tre giorni: invitate una volta gli ospiti fuori a pranzo o a cena.

Congedandovi, lasciate la camera ed il bagno nelle migliori condizioni possibili (ripiegando lenzuola ed asciugamani).

Non dimenticate di dare alla persona di servizio una mancia, ma molto discretamente e, soprattutto, quando i padroni di casa non sono presenti.

#### **10.- Invitate qualcuno a pernottare?**

Declinate nel modo più irremovibile una eventuale offerta di portare le lenzuola: diamine! vi date da fare per offrire una bella ospitalità e poi guastate tutto per risparmiare una decina di euro di tintoria?

**11.- Quando per strada accompagnate un'altra signora:** ricordate di darle la destra – sempre se siete un uomo; quando il marito è superiore al vostro se siete donna. Anche in auto. Su un marciapiede ove le vetrine sono sulla sinistra, lasciate che abbia lei la visione più diretta. Insegnatelo anche ai figli.

**12.- Accompagnando a casa in auto una signora,** aspettate che abbia aperto il portone o varcato la soglia. Se il consorte è presente, si occuperà lui di scortarla.

#### **13.- In ascensore**

i signori si tolgono il cappello e, spazio permettendo, evitano di volgere le spalle alle signore.

**14.- Quando l'incarico o la funzione** prevedono un'importante **attività di rappresentanza**, le relazioni ed amicizie di **entrambi i coniugi** vanno improntate prevalentemente in armonia con tali mansioni.

**15.- Altri consigli pratici.**

- Un capiente freezer sarà un amico prezioso. Gli ospiti improvvisi sono frequenti: un Ministro – invitato con una dozzina di persone del seguito - mi portò, senza preavviso, altre trenta persone. Il freezer non fu sufficiente, ma per fortuna avevamo un rosticciere all'angolo della strada.
- Fate una lista di menu facili e di rapida esecuzione.
- Per facilitare il servizio, consiglio uno dei due piatti principali freddo: molti cuochi non riescono a mandare a tavola due portate calde a tempo ragionevole.

Ad esempio:

- o pesce – maionese – mousse a piacere per iniziare;
- o arrosto caldo come secondo.

**oppure:**

- o primo piatto all'italiana: pasta o riso, naturalmente caldi;
- o galantina, oppure roast beef.
- o

Vi lascio sbizzarrire a preparare altri menu: io ne ho avuto abbastanza!

- Il consommè in tazza all'inizio è quasi d'obbligo.
- I formaggi sono serviti solo al pasto di mezzodì.
- In Gran Bretagna, al termine di cene ufficiali o analoghe, la padrona di casa accompagna le signore a “powder their nose”; i mariti restano nella sala da pranzo passandosi l'un l'altro il decanter col porto.

# **SCHEMI, ANEDDOTI E PROVERBI**

**SE DOVETE FARE TRENTA  
FATE TRENTUNO  
NON  
VENTINOVE**

Se regalate un oggetto che per funzionare necessita di pile, includete anche queste

Se dovete cedere, fatelo con grazia senza lamentele o, peggio, rimproveri.

Se ammettete un errore, astenetevi dal menzionare contemporaneamente attenuanti o spiegazioni. Peggio ancora: ricordare colpe della controparte.

# POSSIBILI METODI NEGOZIALI

(Da "L'Arte del Negoziato" di Fisher e Ury)

Morbido

Duro

Sul merito

- |  |   |   |
|--|---|---|
| - si è amici   | - si è avversari  | - si è azzecagarbugli                                   |
| - <u>la meta</u> : un'intesa                         | - <u>la meta</u> : una vittoria                             | - <u>la meta</u> : un risultato saggio e durevole       |
| - <u>obiettivo</u> : una resa                        | - <u>obiettivo</u> : salvaguardia di posizioni di principio | - <u>obiettivo</u> : criteri oggettivi di valutazione   |
| - <u>si fanno</u> concessioni                        | - <u>si esigono</u> concessioni                             | - <u>si separano</u> le persone dai problemi            |
| - <u>si fanno</u> concessioni senza contropartita    | - <u>si esigono</u> concessioni senza contropartita         | - <u>si inventano</u> possibili opzioni                 |
| - si è concilianti con interlocutori e problemi      | - si è intransigenti con le persone e duri con i problemi   | - si è concilianti con le persone e duri con i problemi |
| - si è fiduciosi                                     | - si è diffidenti   | - si è impersonali                                      |
| - si cambia facilmente la propria posizione          | - si puntano i piedi  | - si bada agli interessi                                |
| - si rivela la posizione<br>- base                   | - si confondono le idee                                     | - si evita di avere posizioni base                      |
| - si cerca una risposta accettabile alla controparte | - la sola risposta è quella a noi accetta                   | - si cercano più risposte                               |
| - si evitano scontri di volontà                      | - si cerca di emergere vincitori                            | - si cerca un'intesa impersonale                        |
| - si subiscono pressioni                             | - si esercitano pressioni                                   | -si cercano criteri oggettivi                           |

## L'ARMA DEL SILENZIO

più alza la voce **più** l'abbassate

più parla velocemente, **più** v o i p a r l a t e  
l - e - n - t - a - m - e - n - t - e

**Fate pause di silenzio fissandolo senza espressione**

ALLE SUE SCORTESIE, RISPONDETE CON CORTESIE

RIMANETE ZITTI ANCHE QUANDO CERCA DI SPIEGARSI

SE VI SOMMERGE DI PAROLE, RISPONDETE A MONOSILLABI

NULLA SCONVOLGE PIU' DELLA MANCANZA DI REAZIONE

**E' MENO RISCHIOSO TACERE CHE PARLARE**

# DIPLOMAZIA

ARTE DI OTTENERE RISULTATI PALESI

GRAZIE A

**TRATTATIVE RISERVATE**

**Il politico, a differenza del diplomatico, ha bisogno di pubblicità (*parlez mal de moi, mais parlez de moi*) E' la principale differenza tra le due professioni. Un errore grave, ma non insolito in molti Paesi, consiste nel correre a politici per la direzione di una ambasciata. E' uno dei motivi per i quali gli Stati Uniti, ai quali dobbiamo molto, risultano meno popolari di altri – vedi Russia – meno meritevoli. La stessa differenza spiega perche' e' un errore scegliere un diplomatico come Ministro degli Esteri.**

# FRASI FATTE E LUOGHI COMUNI DA EVITARE SE SI VUOLE ESSERE PRESISUL SERIO

ACCOGLIERE CON STUPIDA LEGGEREZZA

ASSOLUTAMENTE VIETATO (esiste un proibito “lecito?”)

LIMITE INVALIDABILE

LO HA FERITO GRAVEMENTE UCCIDENDOLO

UNA STRAGE: SONO MORTE CINQUE PERSONE (e se fossero di più? Vedi armeni)

UN TERREMOTO DEVASTATORE

UN URLO TERRIFICANTE

UN LEADER CARISMATICO

CIFRE DA CAPOGIRO

L'OPERAZIONE DI POLIZIA SCATTA

L'EPISODIO E' EMBLEMATICO

SITUAZIONE DI MASSIMO PERICOLO: NELL'OCCHIO DEL CICLONE

EFFERATE SEVIZIE (ESISTONO SEVIZIE DECENTI?)

ASSOLUTAMENTE vero ASSOLUTAMENTE falso

APPUNTO, VOGLIO DIRE, SI, COME HAI DETTO, ANCORCHE', DUNQUE

E' STATO INFERTO UN COLPO MORTALE ALLA MAFIA

E' IN ARRIVO UN'ONDATA DI FREDDO POLARE

(\*) **attenzione: in genere siffatte precisazioni inutili sono proprie di chi usa non dire sempre la verità.**

**LE PICCOLE SODDISFAZIONI**

GENERANO

GROSSE DELUSIONI

**UN CAPRO ESPIATORIO**

EVITA

ULCERE ALLO STOMACO

MA

CI FA COMMITTERE NUOVAMENTE

GLI STESSI ERRORI

**L'USO DI PAROLE "DIFFICILI" O "DOTTE" E' SINTOMO**

DI IDEE CONFUSE,

DI UN COMPLESSO DI INFERIORITA',

DI DESIDERIO DI NASCONDERE UNA BASILARE IGNORANZA.

**LA PROMESSA DI UNA RICOMPENSA**

è più produttiva  
della minaccia di una punizione.

Lo stesso vale per la **lode** rispetto al **rimprovero**.

**RICONOSCENZE E PUNIZIONI**

debbono essere tali per chi le riceve, non per voi

Tenetelo presente, ad esempio, quando volete insegnare ad un cane a non sporcare in casa, o quando pretendete che vi guardi in faccia mentre lo sgridate.

## Consigli pratici per ogni negoziatore

- affrontate il problema, non gli interlocutori,
- tenete un elenco delle concessioni, tanto vostre quanto loro,
- tenete sempre aperta almeno una linea di comunicazione (*quindi niente rottura delle relazioni*),
- rispondete alle domande solo alla fine di queste,
- non prestatevi al gioco di farvi deviare dal tema del dibattito,
- ammettete, quando il caso, i vostri errori,
- ammettendo gli errori, non aggiungete subito spiegazioni o attenuanti,
- fate il numero maggiormente possibile di domande,
- non lasciatevi mettere in bocca parole che non avete dette,
- tenete presente sia i vostri pregiudizi, sia quelli altrui su di voi e ricordate che è pagante sorprendere la controparte con comportamenti opposti ai pregiudizi nei vostri confronti,
- osservate attentamente i vostri interlocutori,
- osservate attentamente i vostri collaboratori,
- fate sempre credere alla controparte che la state ascoltando,
- abboccatevi spesso con i vostri collaboratori,
- valorizzate il contributo dei collaboratori,
- scoprite i veri interessi, specie se latenti,
- cercate sempre soluzioni vantaggiose per entrambe le parti,
- evitate elementi non rilevanti,
- cercate sempre un'onorevole via d'uscita per la controparte,
- combattete l'estremismo con energia, non con estremismo,
- evitate il dogmatismo,
- favorite la comprensione, sia scritta, sia orale, sia tradotta,
- neutralizzate le considerazioni d'ordine soggettivo,
- indicate chiaramente le tesi ipotetiche, incerte o basate su dati insufficienti,
- astenetevi da commenti spiacevoli,
- guardate il problema con l'ottica della controparte,
- date forma concreta alle buone idee,
- imparate dagli errori,
- abbiate molta dignità: ci valorizza più di quanto si immagini,
- chiedetevi spesso perché la controparte assume determinate posizioni,
- esponete le vostre idee sotto forma di domande, anziché di affermazioni,
- esponete quello che volete in modo comprensibile al vostro interlocutore, non alla platea,
- usate un linguaggio che non si presti ad equivoci,
- parlate e scrivete correttamente,
- rinunciate a "épater le bourgeois" con termini dotti, riferimenti legislativi, ecc.
- evitate frasi inutili: distraggono,
- evitate di farvi trascinare sulla tangente nella speranza di spiegare meglio il vostro pensiero,
- evitate iperboli: nuocciono alla credibilità e limitano il successivo vocabolario,
- siate logici senza farlo pesare o urtare,
- mostrate sempre che il problema è risolvibile, ma fatelo solo se lo credete veramente,
- ponetevi spesso il quesito: perché voglio giungere ad un accordo?

- Chiedetevi, prima di avanzare una richiesta: cosa ho bisogno di vedere? Cosa ho bisogno di ascoltare? Cosa è importante per me?
- Fate un elenco di parole, gesti, comportamenti che impressionerebbero l'interlocutore.

#### **Ricordarsi che**

- l'understatement impressiona di più dell'overstatement,
- l'overstatement ci fa apparire pressappochisti, poco credibili, poco affidabili,
- l'esagerato è controproducente, nuoce alla credibilità,
- i bluff scoperti hanno conseguenze negative e durature,
- puntualità significa proporsi di giungere all'appuntamento cinque minuti prima dell'ora convenuta,
- promettere cinque e dare dieci impressiona di più che promettere dieci e dare dieci,
- l'abito non fa il monaco, ma il monaco senz'abito perde credibilità,
- se si è costretti a fare trenta, conviene fare trentuno; **soprattutto, evitare di fare, come molti, 29** (*se si regala un gioco, acquistare anche le pile*).
- se le concessioni **non** sono fatte con grazia, gli effetti sperati **non** si materializzano.

## **LIBERTA' E LICENZA**

“ Quando un popolo divorato dalla sete di libertà ha per capi malaccorti coppieri che gliene versano quanta ne vuole, fino ad ubriacarlo, accade che se i governanti resistono alle richieste dei sudditi sempre più esigenti, essi vengono dichiarati reprobri ed accusati di voler togliere la libertà. E accade pure che chi si dimostra disciplinato verso i suoi superiori viene definito un uomo senza carattere, un servo, che il padre impaurito finisce per trattare i figli da suoi pari, che il figlio non ha più timore né riverenza per i genitori, che il maestro non osa rimproverare gli scolari e gli adula, sicché questi si fanno beffe di lui e pretendono gli stessi diritti e la considerazione dei vecchi. E i vecchi, per non apparire troppo severi, danno ragione ai giovani. L'anima dei cittadini si fa allora insofferente all'estremo, e ovunque avvengano casi di sottomissione i più si sdegnano, e non ammettono di ubbidire, e finiscono col non curarsi delle leggi scritte né delle leggi non scritte, e non hanno più riguardo né rispetto per alcuno. In mezzo a tanta licenza nasce e si sviluppa la malapianta: la tirannide. Infatti ogni eccesso suole portare all'eccesso opposto, sia nelle stagioni che nelle piante che nei corpi, e a maggior ragione nei reggimenti politici” .(Platone)

## MAI UN INVASORE SI E' FERMATO MOSSO DA PIETA'

(RAPPORTO TRA VITTIMA E CARNEFICE)

“Nei film la vittima affronta impavida chi la tortura. Nella realtà si prostra davanti a lui, la prega (...) sa che dipende dal suo imperscrutabile arbitrio. Perciò – terrorizzata - cerca di ingraziarselo, di rabbonirlo, si getta ai suoi piedi, gli bacia le mani, lo prega, lo supplica esattamente come si prega un Dio. I popoli che sono vissuti a lungo sotto un regime di terrore, dove venivi prelevato la notte, senza una spiegazione, e potevi essere torturato, mandato in un campo di concentramento, fatto sparire senza che alcuno potesse fare domande, hanno sempre avuto capi onnipotenti, idolatrati.

Il terrore portato alle estreme conseguenze, il terrore totale, esalta e divinizza la figura del tiranno.

Nelle guerre antiche sono sempre state compiute spaventose crudeltà. La Bibbia ci racconta che Giosuè, arrivato davanti ad una città che gli resisteva, dava ordine, ispirato da Dio, di ucciderne tutti gli esseri viventi: uomini, donne, bambini ed animali. Gli assiri, ai vinti che resistevano, tagliavano braccia e gambe e li scuoiavano vivi. Tamerlano li ammazzava tutti e poi erigeva delle piramidi di crani. Le città perciò si arrendevano subito nella speranza di essere soltanto saccheggiate con le donne soltanto stuprate. Mandavano emissari che si prosternavano davanti all'invasore con doni, promettendo eterna riconoscenza ed eterna fedeltà.

E' sempre stato diffondendo il terrore che i conquistatori hanno costretto i popoli ad arrendersi, ad implorare la grazia. Poi, diventati sudditi, ad elogiare, osannare il padrone della loro vita e della loro morte. Il fondatore di imperi è stato spesso santificato o divinizzato. La tomba di Tamerlano a Samarcanda viene visitata ancor oggi come un luogo sacro.

E' questo il rapporto che vogliono istaurare i terroristi con le loro vittime. Apparire ai loro occhi invincibili, onnipotenti. In modo che, per evitare dolori e pericoli, conviene ingraziarseli, fare ciò che chiedono, nella speranza che, soddisfatti o mossi da pietà, si fermino. Ma non è mai successo, nel corso della storia, che un invasore si sia fermato per pietà. Non è mai successo, nel corso della storia, che un conquistatore abbia rinunciato alla conquista perché gli sono state fatte concessioni per rabbonirlo.

Lo vedete anche nella vita privata. Se fate un dono ad un amico, egli lo prenderà come un segno di affetto, di amicizia. Ma un nemico che vuole ad ogni costo distruggervi politicamente, oppure impadronirsi della vostra impresa, o portarvi via il posto, lo interpreterà come un segno di paura, si sentirà più forte e sarà più deciso. Se gli date dieci per rabbonirlo, vi chiederà cento. Se gli date cento, vorrà tutto.

In questo caso, com'è corretto agire? Cercando degli alleati sicuri, degli amici coraggiosi e, quando li avete trovati, dicendogli che, tutti insieme, avete deciso di non dargli alcunché”.

(*Francesco Alberoni – Corriere della Sera in data 22.3.2004*)

## I PETTEGOLEZZI SONO UTILI O NO?

Un giorno un conoscente di Socrate gli disse: “vuoi sapere cos’ho appreso sul conto di un tuo discepolo?”

Il filosofo rispose: “ti prego - prima di parlare - di sottoporli al seguente triplice test”.

“Il primo è quello della verità: sei personalmente sicuro che quanto racconterai corrisponde al vero?”

Risposta: “non al 100%, dato che la cosa mi è stata raccontata”.

“Bene – osservò Socrate – passiamo al secondo controllo. Sei convinto che quanto mi racconterai sarà qualcosa di buono?”

“No, al contrario”, fu la risposta.

Sentito ciò il filosofo disse: “prima di decidere, è opportuno disporre di un terzo elemento di valutazione: quello dell’utilità. quanto ti proponi di riferire, mi sarà utile?”

“A dire il vero, no.”

“Orbene” – concluse Socrate – “se vi è qualche dubbio sull’attendibilità di quanto intendi dirmi, se non si tratta di cosa buona e, per di più, se non mi sarebbe utile, è meglio che tu taccia”.

Ecco uno dei motivi per il quali il filosofo greco gode fama di grande saggezza. Ed ecco perché non seppe che Platone picchiava la moglie.

## LES 9 VERTUS DU SILENCE

*Jean-Claude Kaufmann et Jacques-Antoine Malarewicz*

1. **Respecter les rôles.** Le conjoint n'est pas un thérapeute capable d'entendre vos traumatismes d'enfance et les difficultés à faire le deuil de son couple précédent.
2. **Protéger sa malle aux souvenirs.** Nos amours passées nous appartiennent et ne le regardent pas. Il les supportera d'autant moins si l'on garde de bons souvenirs.
3. **Préserver son couple.** L'infidélité, c'est toujours dur à entendre. Inutile de parler de l'aventure d'un soir censée nous prouver que l'on séduit encore. Sauf si l'on l'a fait pour alerter l'autre parce qu'on se dit que le couple est en danger.
4. **Se dominer.** « Il faut qu'on parle main.-te-nant » : l'impatience cristallise souvent un désir infantile de s'adresser à un autre qui serait forcément disponible. Tout, sauf la vraie vie.
5. **Eviter la vraie crise.** « Tu as claqué la porte au lieu de la fermer. D'ailleurs ta mère en ferait autant : chez tes parents c'est tellement bruyant »
6. **Lâcher prise.** Tout expliquer, c'est épuisant : le silence permet de vivre le quotidien simplement.
7. **Vivre une émotion.** « On est heureux, la hein ! Tu es bien ? Dis-moi.... » Rien de tel pour dissoudre l'alchimie d'un instant privilégié.
8. **Poursuivre la journée.** « Pourquoi tu fais la gueule ce matin ? » Insister ne conduit qu'à glisser sur un terrain trop lourd pour démarrer une journée.
9. **Respecter l'autre.** Les téléphones portables et les messages e-mail sont personnels. A ne pas consulter, et si on l'a fait, à ne pas ébruiter.

## IL CAPO DELEGAZIONE

### DEVE



LEGGERE I DOCUMENTI

CONOSCERE GLI OBIETTIVI

IDENTIFICARE COSTI E  
BENEFICI

CONTEMPLARE ALTERNATIVE  
AD UN ACCORDO (MAAN)

TENERE PRESENTE LA META

CONOSCERE LE REGOLE

DARE LA PAROLA AI TECNICI

MOSTRARSI FLESSIBILE

FAR SENTIRE LA PROPRIA VOCE

USARE IL SEGRETARIATO

AVERE POTERE NEGOZIALE

SAPER FARE PAUSE

### NON DEVE



DICHIARARE IGNORANZA  
DEL PROBLEMA

DIRE DI NON AVERE ISTRU-  
ZIONI

INIZIARE IL NEGOZIATO  
IGNORANDOLI

MOSTRARE EMOZIONE  
QUANDO E' IN DIFFICOLTA'

DILUNGARSI SU QUESTIONI  
SECONDARIE

PORRE LIMITI

CONTRADDIRSI

LEGARSI LE MANI

RITIRARSI SULL' AVENTINO

ANTAGONIZZARLO

AVERE DUE CAPPELLI

FARSI SOPRAFFARE DALLA  
FATICA.

## **IL NEGOZIATO BASATO SUL MERITO**

Negoziare sempre: obiettivo: winwin, pericolo: win-lose

### **PRINCIPI BASE:**

- PERSONE:**
- percezioni
  - emozioni
  - comunicazione
- INTERESSI:**
- brainstorming
  - sistema circolare
  - schema pratico
- OPZIONI:**
- brainstorming
  - schema operativo
  - mediatore – testo unico
- CRITERI:**
- oggettivi
  - nostri e loro
  - validi prima e dopo

### **STRUMENTI**

YESABLE PROPOSITION (pertinente, utile, realizzabile)  
 CONTROPROPOSTE COSTRUTTIVE  
 MAAN  
 LOTTA GIAPPONESE  
 ARMA DEL SILENZIO  
 SORPRENDERE POSITIVAMENTE LA CONTROPARTE  
 DIGNITA', BUON GUSTO, ETICA PROFESSIONALE  
 PAZIENZA PER I RITMI ALTRUI  
 MORBIDITA' CON LE PERSONE, DUREZZA COL PROBLEMA  
 VOLERE, OLTRE AD UN ACCORDO, ANCHE E SOPRATTUTTO  
 LE CONSEGUENZE DI QUESTO

### **IL “PROBLEM SOLVER”**

- LASCIARE UNA PORTA APERTA
- INFORMAZIONE
- COMPrensIONE
- CONTROPROPOSTE
- ATMOSFERA
- VENTIQUATTRO ORE SU VENTIQUATTRO
- TERZI
- SILENZIO
- LOTTA GIAPPONESE

**FARE - E FARSI - DOMANDE**

- **COSA ?**
- **QUANDO ?**
- **DOVE ?**
- **PERCHE' ?**
- **CHI ?**
- **COME ?**
- **COSA VORREMMO CHE GLI ALTRI FACESSERO?**
- **COSA FAREMMO AL LORO POSTO?**
- **QUALE NOSTRO GESTO SORPRENDEREBBE PIACEVOLMENTE LA CONTROPARTE?**
- **COSA CI PIACE?**
- **COSA NON CI PIACE?**
- **COSA DISTURBA?**
- **COSA MANCA?**
- **QUALI LE RIPERCUSSIONI SUI TERZI?**
- **COSA FARE DOPO L'INTESA?**
- **COSA FARANNO DOPO L'INTESA?**
- **COSA ..... IN CASO DI FALLIMENTO?**
- **COME IL MIO COMPORTAMENTO VERRA' GIUDICATO DALLA CONTROPARTE? DAI TERZI?**

## TRADUTTORE - TRADITORE

(.....)Cultural differences mean that a literal understanding of what someone says is often a world away from real understanding. For example, how many non-brits could decode the irony (and literally allusion) which lies behind the expression “up to a point”, which is used to mean “no, not in the slightest”?

The problem is now so widely recognised that informal guides to what the French and the English mean, when they are speaking their mother tongues, have been drawn by others nationalities. Two modest examples (.....). The first has been spotted on an office wall in the European Court of Justice: when a Briton says “I hear what you say” the foreign listener may understand “he accepts my point of view”; in fact the british speaker means “I disagree and I do not want to discuss it any further”. Similarly the phrase “with the greatest respect”, when used by an Englishman, is recognisable by a compatriot as an icy put down, correctly translated by the guide as meaning “I think you are wrong, or a fool”. When a briton says “by the way, incidentally”, he is usually understood by foreigners as meaning “this is not very important”, whereas in fact he means “the primary purpose of our discussion is..” On the other hand, the phrase “I will bear it in mind” means “I will do nothing about it”; while “correct me if I’m wrong” means “I’m wright, please don’t contradict me”.

The British guide to what the French really mean has a narrower aim: it was written specifically for official attending the meetings of the European Union’s Council of Ministers, where diplomats haggle over legal texts. The boredom and frustration which this sort of exercise can induce comes through very clearly in the authors’ sarcastic observations.

(....) As the Brits see things, a Frenchman who says “je serai clair” (which literally means “I will be clear”), should be understood as meaning “I will be rude”. (....) The phrase “il faut la visibilité européenne” (“we need European visibility”) i rendered as “The EU must indulge in some pointless, annoying and, with luck,damaging internationalgrand-standing”. The British also suggest that the sentence “il faut trouver une solution pragmatique (literal translation: “We must find a pragmatic solution”) should be understood as meaning: “Warning: I am about to propose a higly complex, theoretical, legalistic and unworkable way forward”.

(....) The capacity for misunderstanding is amplified when nationalities which are less familiar with each other (than the British, the Ducht and the French) come into contact (....) Take the European Summit last December, when it fell to Silvio Berlusconi to try to wrup up sensitive negotiations over a proposed constitution for the European Union. When the EU leaders filed for lunch they were braced for tough negotiations; so they were startled when Mr Berlusconi suggested that they discuss “football and women” and that Gerhard Schroder, the German Chancellor, should lead the discussion, as he has been married four times. Some European diplomats concluded that Mr Berlusconi must have been deliberately bating Mr Schroeder. (....) Mr. Berlusconi defenders say that in Italin business circle it can be perfectly normal to set a jocular and relaxed tone before a difficult meeting, by discussing last night’s football, or even teasing your colleagues about their love lives. ( Da “The Economist” del 5.9.2004)

**Nota:** aggiungo un esempio di tedesco di Germania: se la padrona di casa chiede all’ospite “*desidera un’altra fetta di dolce*”, la risposta “*bitte*” sta per “sì grazie”, “*danke*” per “no grazie”. Ignoro quali siano in materia le etichette austriaca e svizzero-tedesca.

“The Englishman will purse his lips, raise an eyebrow and furrow his brow, but on the other side of the Channel, the whole body is involved. Without this, Silvio Berlusconi’s remarks are incomprehensible. I have no difficulty, in France, with jusqu’a un certain point when accompanied by the open palms, the exaggerated shrug and rueful grimace. Unfortunately these aids are denied to our brave European Union translators”. (Douglas Finney)

**IL NUOVO RICCO**  
ostenta la sua ricchezza

**IL TIMIDO**  
fa lo sfrontato

**IL PAUROSIO**  
esalta il suo coraggio

**L'IGNORANTE**  
usa parole dotte

**IL CAFONE**  
vanta il suo buon gusto

**IL BENE EDUCATO**  
si comporta bene anche quando è inosservato

**IL FORTE**  
è generoso con i deboli

**IL DEBOLE**  
è spietato con i più deboli di lui

*(è tipico dei deboli infierire sui cadaveri: vedere i due tragici episodi di Piazzale Loreto)*

IL BUON NEGOZIATORE

COGLIE AL VOLO

UNA PICCOLA APERTURA DELLA

CONTROPARTE,

LE FA COMPRENDERE CHE L'APPREZZA,

E

E L'UTILIZZA PER CREARE UN NUOVO  
CLIMA NEGOZIALE

## I VERI CONDOTTIERI ASCOLTANO, NON SI ISOLANO

*“Diffidate dei capi che dicono sempre “io ho fatto, io ho pensato, io ho deciso, io ho vinto” come se fossero solo loro gli artefici di ogni cosa. E diffidate dei capi che restano soli, isolati, che non parlano con i loro collaboratori, che non li consultano, che non prendono contatto con la gente che lavora con loro. Perché qualsiasi organizzazione – sia essa un partito, una chiesa, una impresa – è sempre una attività collettiva che ha successo solo se i partecipanti collaborano in vista del fine comune. Un obiettivo molto difficile da raggiungere perché ciascuno di noi ha i propri interessi, perché siamo invidiosi del successo altrui, perché non ci vuol nulla ad attizzare la rivalità e la competizione. Ma il vero capo riesce a compiere questo miracolo, a trasformare quella che sarebbe spontaneamente soltanto una armata Brancaleone in un esercito disciplinato ed entusiasta..*

*Occorre trasformare la potenziale competizione (dei collaboratori) in emulazione e farne un gruppo affiatato che opera per uno stesso fine... (Il capo) deve saper suscitare entusiasmo, far sì che tutti si convincano di lavorare a qualcosa che ha valore fino a considerarla propria creazione ed esserne fieri. Il capo che utilizza il lavoro, le conoscenze, i suggerimenti, i consigli dei suoi collaboratori senza farli sentire partecipi, senza dare loro i dovuti riconoscimenti, senza nemmeno ringraziare, genera un senso di ingiustizia che presto o tardi dovrà pagare.....*

*“Alessandro Magno è vissuto per tutta la campagna insieme ai compagni con i quali è partito. Napoleone ha avuto l'accortezza di distribuire ai suoi marescialli riconoscimenti e onori. Ed entrambi sono vissuti in mezzo ai loro soldati. Cesare, che a Roma viveva in modo sontuoso e dava favolosi banchetti, quando era in guerra condivideva fino in fondo la vita dei legionari. Dormiva su una brandina militare, mangiava in modo frugale, si sottoponeva a sforzi estenuanti e trascinava tutti con la sua audacia temeraria.....Pietro il Grande lavorava d'ascia fra i suoi carpentieri. Napoleone.....portava un semplice cappotto militare grigio. Questa vicinanza coi soldati, anziché abbassarli ai loro occhi, li ha innalzati. Perché il popolo ama, adora i suoi capi, è felice dei loro successi, dei loro trionfi e tende a venerarli. Non li invidia, come spesso invece fanno i colleghi e i potenti. Ma vuol sentirli vicini, per sentirsi anche lui portato in alto.”*

*(Francesco Alberoni: “I veri condottieri? ascoltano, non si isolano”. Corriere della Sera del 1.9.2003*

-----

**Nulla più dell'oppressione genera resistenza,  
nulla più della mitezza la elimina.**

-----

**I forti sono generosi,  
i meschini Maramaldi.**

-----

**Porre condizioni per accettare un negoziato significa chiedere una resa incondizionata,  
diverso è dire: “la nostra meta del proposto negoziato è...”**

**UNA GIUSTIZIA RAPIDA**

E'

TALVOLTA INIQUA

**UNA GIUSTIZIA SOMMARIA**

E'

SPESSO INGIUSTA

**UNA GIUSTIZIA LENTA**

**E'**

**SEMPRE INIQUA**

## OTTO SETTEMBRE 1943: UNA TESTIMONIANZA

**“Chi scrive ha vissuto la tragedia (perché tale è stata) dell’8 settembre 1943: comandava uno squadrone di cavalleria in Croazia.**

**La sera dell’8 settembre la radio trasmise il famoso proclama di Badoglio. La prosa usata era levantina, antesignana delle famose convergenze parallele di Moro. Si diceva in sostanza che la guerra era finita...ma fino ad un certo punto.**

**Ai soldati, con tre anni e mezzo di guerra (se non di più perché alcuni richiamati prima del 1940), si doveva parlar chiaro, non con bizantinismi curialeschi. I comandi militari (perché in sostanza di questo si trattava) debbono essere chiari ed univoci: avanti march, dietro front, ecc.**

**Dire che era stato firmato l’armistizio con gli anglo-americani, ma che bisognava far fronte a chi eventualmente lo contrastasse (cito a memoria), questo dire e non dire, fece sì che noi ufficiali ci riunimmo e, mentre alcuni gridavano al tradimento verso i tedeschi a fianco dei quali avevamo combattuto fino al giorno prima, altri altri affermavano che bisognava rimanere fedeli ed ubbidire agli ordini del re, quali essi fossero. I soldati dicevano: il re ha detto che la guerra è finita, quindi in senso assoluto.**

**Si gettarono così i semi della guerra civile che derivò da quell’infausta prosa levantina.**

**Perché la Patria così finiva? Perché l’Italia ritornava indietro di secoli quando eserciti stranieri si scontravano nella Penisola, decidendo essi e non gli italiani quali fosse il destino della Patria italiana?**

**La vittoria arrivò alla Quinta armata americana e all’ottava armata britannica.**

**Il contributo della Resistenza fu minimo e non poteva essere altrimenti data l’enorme sproporzione delle forze tra gli alleati e i resistenti.**

**Del resto, se per ipotesi fosse avvenuto il contrario, se avessero vinto i tedeschi, il contributo della Repubblica sociale sarebbe stato necessariamente trascurabile.**

**L’unico risultato, triste per l’Italia, fu che gli italiani combatterono contro italiani, vanificando circa un secolo di unità nazionale. La guerra civile si combatté e si vinse sotto l’ala protettrice degli stranieri e gli strascichi sono tuttora presenti.” (Prof. Ugo de Leone) Da “Il Corriere della Sera” in data 8 settembre 2005.**

-----

Ecco perché per me l’8 settembre è giorno di lutto

## UN DISONESTO GERMOGLIA

### ALLORCHE' UN SUO GEMITORE

### NON RISPETTA

### IL CODICE DELLA STRADA

L'inosservanza delle norme e la trasgressione germogliano in un figlio allorché un genitore non si ferma ad uno stop (non ci sono altre auto in vista), passa col semaforo rosso (identico motivo) posteggia ove non è consentito (ho fretta e non ci sono poliziotti in vista), telefona mentre guida, non rispetta i limiti di velocità, ecc.

Con due grosse differenze:

- i figli hanno minor pratica – abilità - di guida dei genitori;
- i figli ambiscono, oltre che ad imitare i genitori, a mostrarsi “più furbi” di loro nella speranza di essere ammirati.

## ESAGERARE

PRODUCE L' OPPOSTO DI QUELLO CHE SI VUOLE

BASTA PENSARE ALLA DIFFERENZA DEL RISPETTO DEI LIMITI DI VELOCITA' DA PARTE DI CHI GUIDA IN ITALIA E DI CHI GUIDA IN GERMANIA

UN CAPO INTELLIGENTE  
attribuisce ai collaboratori il merito dei suoi successi

e

si addossa la colpa dei loro errori

APPLICAZIONE DEL PRIMCPIO "WIN-WIN" DA PARTE DEI PARTITI

Un tema ricorrente nei programmi dei parrtiti politici in tema di economia è quello di elevare il benessere delle classi meno favorite e di diminuire il divario tra ricchi e poveri.

Uno degli strumenti che godono di grande popolatità è quello di ridistribuire il reddito ricorrendo allo strumento fiscale: aumento delle tasse sui redditi elevati onde poter diminuire quello sui bassi redditi, oppure poter offrire ai meno vantaggiati servizi ed assistenza ad un costo per loro sopportabile.

E' il classico esempio della politica "win-lose".

L'obiettivo che conviene prefiggersi è il "win-win", non quello di un livellamento verso il basso. I metodi variano a seconda delle dottrine: commettono un errore quelle che non tengono presenti le leggi dell'economia e l'istitnto del guadagno proprio dell'essere umano. Ignorarli porta alla catastrofe.

Senza negoziato si va alla guerra. Chi pone precondizioni vuole,  
forse solo inconsciamente,  
che la guerra continui

La mente non è un vaso da riempire, ma legna che aspetta il fuoco per ardere  
(Plutarco)

## Il buon negoziatore

### SI CHIEDE:

- Cosa non va?
- “ mi piace?
- “ non mi piace?
- “ mi disturba?
- “ manca?
- Quali le ripercussioni sui terzi del successo, o del fallimento del negoziato?

TRASFORMA il problema in una ricerca congiunta di una soluzione;

PRENDE IN CONSIDERAZIONE gli standards della controparte;

HA PER META l'obiettivo della trattativa, non le sue soddisfazioni iniziali.

## QUANDO UNA CONTROPROPOSTA E' "COSTRUTTIVA" E QUANDO LO E' SOLO IN APPARENZA

Il modo più efficace per contrastare un progetto **non è** un "no senza si e senza ma", bensì una controproposta. **Non una qualsiasi, ma una che sia valida.**

Se si ignora tale requisito, si getterà solo fumo negli occhi. Non in quelli dell'avversario, ma in quelli dei nostri amici. Quando questi concluderanno che li abbiamo illusi, si vendicheranno. Vedere i risultati la fine prematura del governo Prodi, che antepose le demolizioni – sulle quali tutti concordavano – alle costruzioni ed il successivo successo di Berlusconi.

Esaminiamo due casi di recente passato: l'opposizione alla centrale a carbone di Civitavecchia e quella al "termovalorizzatore" di Napoli. Gli avversari si sono affannati a fornire prove su prove della loro tossicità. I loro sforzi sono falliti perché prive di alternative "valide". Perché lo siano avrebbero dovuto essere essere **pertinenti** al problema, **attuabili** ed **accettabili** alle controparti.

Caldeggiare "fonti di energia rinnovabili" senza indicare: **quali**, **dove collocarle**, **l'assenso** del amministratore, i **tempi** di costruzione ed **il costo** può soddisfare il nostro orgoglio, procurarci gli applausi delle platee, **ma non ferma chi ha interesse i fautori della proposta avversata e chi è in grado di decidere.**

Una centrale nucleare avrebbe potuto essere una controproposta "valida" per la produzione di energia meno sporca del carbone visto l'interesse al riguardo di ENEL e Governo. Ma gli antinucleari erano e sono contrarissimi e contano sul pericolo popolare della "bomba atomica" atomica oltreché sulle scorie.

Le alternative eolica e solare presentano maggiori possibilità di assenso generale. A condizione però che si indichi contemporaneamente **quanti** "mulini" e **quanti** "pannelli" sarebbero necessari per produrre una analoga quantità di megawatt, **ove** collocarli nonché **l'accordo** di coloro che amministrano i relativi siti. E' il caso che ricordi l'immediato "NO" del sindaco di Brindisi – o del governatore – quando qualcuno ebbe l'ardire di accennare "al largo della costa pugliese"?

Avrebbero altresì giovato dati relativi ai costi delle alternative caldeggiate non limitandosi, come fu fatto, a quello della centrale a carbone, ben noto ai promotori che badano soprattutto al profitto.

Prendiamo il caso dei rifiuti di Napoli. Un serio programma di raccolta differenziata era ed è senz'altro la soluzione ideale. Ma non ha costituito una alternativa "pertinente" perché il problema erano i rifiuti che a quel momento ingombravano le strade, **non** quelli che sarebbero stati prodotti in seguito. Idem per l'opposizione al "termovalorizzatore". E' stato inaugurato e le autorità continueranno anche a ricorrere all'esercito per poter utilizzare non solo le discariche immediatamente disponibili ed individuate, ma anche quelle che si renderanno necessarie finché la popolazione non sarà stata educata a riciclare la quasi totalità dei rifiuti.

Sarebbe stato più produttivo accettare i progetti in cantiere in cambio di assicurazioni per un programma decennale veramente ambientalista.

Un proverbio francese osserva che "il Guinness degli imbrogliati spetta che inganna se stesso" (il n'y a de plus grand dupe de celui qui est dupe de soi-meme).

Dura Lex, sed Lex.

**UNA PROPOSTA POSITIVA**

**E'**

**PIU' COSTRUTTIVA**

**DI UNA**

**NEGATIVA**

richiede tuttavia uno sforzo maggiore: non tutti ne sono capaci