

ISSN 2421-4442

# S T S

ICUREZZA TERRORISMO SOCIETÀ

Security Terrorism Society

INTERNATIONAL JOURNAL - Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies



EDUCatt

---

# SICUREZZA, TERRORISMO E SOCIETÀ

---

INTERNATIONAL JOURNAL  
Italian Team for Security,  
Terroristic Issues & Managing Emergencies

---

15

---

ISSUE 1/2022

---

Milano 2022

---

EDUCATT - UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

---

SICUREZZA, TERRORISMO E SOCIETÀ  
INTERNATIONAL JOURNAL – Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies

ISSUE 1 – 15/2022

---

**Direttore Responsabile:**

Matteo Vergani (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano e Global Terrorism Research Centre – Melbourne)

**Co-Direttore e Direttore Scientifico:**

Marco Lombardi (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)

**Comitato Scientifico:**

Maria Alvanou (Lecturer at National Security School – Atene)  
Cristian Barna (“Mihai Viteazul” National Intelligence Academy– Bucharest, Romania)  
Claudio Bertolotti (senior strategic Analyst at CeMiSS, Military Centre for Strategic Studies– Roma)  
Valerio de Divitiis (Expert on Security, Dedicated to Human Security – DEDIHS)  
Chiara Fonio (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Sajjan Gohel (London School of Economics – London)  
Rovshan Ibrahimov (Azerbaijan Diplomatic Academy University – Baku, Azerbaijan)  
Daniel Köhler (German Institute on Radicalization and De-radicalization Studies – Berlin)  
Miroslav Mareš (Masaryk University – Brno, Czech Republic)  
Vittorio Emanuele Parsi (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Anita Perešin (University of Zagreb – Croatia)  
Giovanni Pisapia (Senior Security Manager, BEGOC – Baku – Azerbaijan)  
Iztok Prezelj (University of Ljubljana)  
Eman Ragab (Al-Ahram Center for Political and Strategic Studies (ACPSS) – Cairo)  
Riccardo Redaelli (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Mark Sedgwick (University of Aarhus – Denmark)  
Arturo Varvelli (Istituto per gli Studi di Politica Internazionale – ISPI – Milano)  
Kamil Yilmaz (Independent Researcher – Turkish National Police)  
Munir Zamir (Fida Management&C7 – London)  
Sabina Zgaga (University of Maribor – Slovenia)  
Ivo Veenkamp (Hedayah – Abu Dhabi)

**Comitato Editoriale:**

Gabriele Barni (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Alessia Ceresa (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Barbara Lucini (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Marco Maiolino (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)  
Davide Scotti (Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano)

© 2022 **EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica**  
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215  
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)  
web: www.educatt.it/libri

Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori

ISSN: 2421-4442

ISSN DIGITALE: 2533-0659

ISBN: 978-88-9335-956-6

copertina: progetto grafico Studio Editoriale EDUCatt

# Sommario

## FOCUS SUL CONFLITTO UCRAINO

MARCO LOMBARDI Russia-Ucraina: oltre la Guerra Ibrida, verso il Techno-Cognitive Warfare .....	7
STEFANO MARINELLI War and Crimes against Peace: Avenues to Prosecute Russia's Aggression of Ukraine .....	21
DANIELE MARIA BARONE Russia-Ukraine conflict: digital assets chronicles in times of war .....	33
FEDERICO BORGONOVO Azov Battalion: Extreme Right-Wing Militarization and Hybrid Warfare .....	53
MARCO ZALIANI The importance of the Cyber battleground in the Russo-Ukrainian war .....	61

## NAVIGARE SCENARI IBRIDI: PROSPETTIVE

GIACOMO BUONCOMPAGNI L'Amore Altruistico in tempi di guerra e pandemia.....	71
DAISY MARCOLONGO Gestione dell'emergenza Covid-19: dalla teoria all'analisi. Il caso Bergamo .....	83
FEDERICO PRIZZI Il Cultural Intelligence e la Negoziazione Operativa nelle Aree di Crisi .....	99

RENE D. KANAYAMA  
Events in Kazakhstan’s Almaty of January 2022 – Grass-root Revolt  
or Terrorism Inspired Insurgency?..... 115

ALI FISHER – NICO PRUCHA  
“Working and Waiting”: The Salafi-Jihadi movement  
on Telegram in 2021..... 141

# Il Cultural Intelligence e la Negoziazione Operativa nelle Aree di Crisi<sup>1</sup>

FEDERICO PRIZZI

Federico Prizzi è un Antropologo, Polemologo e Storico Militare presso il Punt-Institute dell'Università Addoun di Galkaio in Puntland. Inoltre, è membro della *European Association of Social Anthropologists* (EASA). In qualità di esperto di *Cultural Intelligence* militare ha effettuato numerose ricerche sul campo in Asia Centrale, Sud-Est asiatico, Medio Oriente e nei Balcani, con analisi dedicate ai movimenti insorgenti, ai conflitti asimmetrici e alla condotta di guerre non convenzionali. È *Subject Matter Expert* di Cooperazione Civile-Militare (CI-MIC) e di Negoziazione Operativa. È autore di numerosi libri e saggi pubblicati con diverse case editrici.

## Abstract

La Negoziazione Operativa è una delle attività più importanti che possono essere richieste a un etnografo di guerra. Essa consiste in tutte quelle trattative svolte in supporto alle operazioni militari, sia in tempo di pace che di guerra, con le autorità locali (formali e informali), con personale militare e paramilitare, con i rappresentanti di organizzazioni internazionali così come con comuni cittadini. In particolare, la negoziazione consiste in una necessità che due o più parti hanno di trovare un accordo accettato da tutti i contendenti. Accordo che deve essere vantaggioso per gli interessi di ciascuna delle parti coinvolte. Differisce, pertanto, dalla mediazione poiché quest'ultima necessita della presenza di un terzo attore percepito, dai due o più contendenti, come neutrale e imparziale. Infine, differisce, dalla negoziazione operativa condotta dalle forze di polizia, perché quest'ultima è strettamente legata alla liberazione di ostaggi.

## Keywords

Cultural intelligence, cultural diplomacy, negoziazione operativa, aree di crisi

## 1. Il Team di Negoziazione

La negoziazione operativa è sempre il risultato di un lavoro di squadra non dell'attività di un singolo che si muove sul terreno in modo isolato e autonomo. Il team di negoziazione è composto da cinque elementi:

<sup>1</sup> **Avvertimento:** i contenuti di questo capitolo possono trovare una loro completa spiegazione solo attraverso un addestramento continuo e differenziato svolto sotto la supervisione di personale qualificato.

1. il Negoziatore;
2. il *Note Taker*;
3. l'Interprete;
4. il *Guardian Angel*;
5. il Conduttore.

In caso di specifiche esigenze operative può essere ridotto a tre elementi: il negoziatore, il *Note Taker* e l'interprete. In ogni caso, il team di negoziazione deve essere affiancato almeno da un altro team che possa rimpiazzarlo in caso di necessità.

Ogni elemento del team ha un ruolo preciso:

### 1.1 Il Negoziatore

È il team leader, colui che materialmente conduce la negoziazione con la controparte in un luogo prescelto. Fondamentale per il successo della negoziazione è selezionare il negoziatore adatto per una determinata negoziazione. Infatti, l'essere un negoziatore esperto non è un'automatica garanzia di successo, poiché ogni negoziato necessita un determinato tipo di negoziatore.

Il negoziatore è comunque un professionista con vasta e diversificata esperienza professionale alle proprie spalle. Un'esperienza che deve essere maturata sul campo in aree geografiche e in contesti operativi diversi. Deve avere uno specifico percorso di studi, ad esempio, nel campo dell'antropologia, della sociologia, della psicologia o anche delle scienze politiche. Deve inoltre avere una profonda conoscenza culturale del teatro operativo e possibilmente della lingua locale. Notoriamente deve avere una forte autonomia decisionale, altrimenti non è un reale negoziatore, ma un semplice intermediario.

### 1.2 Il *Note Taker*

È il vice del negoziatore nell'ambito del team. È colui il quale prende nota di quanto viene detto durante la negoziazione. Previo consenso della controparte, si può anche registrare o videoregistrare l'incontro. Tuttavia, si consiglia di prendere sempre nota per iscritto di quanto accade durante la negoziazione. In particolare, il *Note Taker* deve prestare particolare attenzione a quella che è l'atmosfera durante l'incontro, carpendone i dettagli. Deve osservare la coerenza tra il linguaggio verbale, paraverbale e non verbale degli astanti, soprattutto di quelli più vicini alla controparte. Deve guardare attentamente come la controparte reagisca a certe tematiche, se ha reale capacità decisionale o se questa dipenda, ad esempio, da un attore informale presente al *meeting*.

Proprio l'osservazione dell'ambiente permette al *Note Taker* di essere di supporto al negoziatore, il quale, essendo concentrato nel convincere la controparte non riuscirà a prestare anche la dovuta attenzione a tutti gli aspetti che stanno caratterizzando l'incontro. Per questo motivo all'interno del team, in fase di pianificazione, devono essere decisi dei segnali precisi, dei gesti non verbali, che permettano al team di comunicare tra tutti gli elementi durante la negoziazione. Ciò, senza però generare il sospetto da parte della controparte.

In caso di impossibilità ad avere un *Guardian Angel* nella *meeting room*, il *Note Taker* sarà anche il responsabile della *close protection* del negoziatore occupandosi anche degli aspetti relativi la sicurezza dell'intero team.

### 1.3 L'Interprete

È una figura fondamentale all'interno del team poiché, se il negoziatore non è autonomo dal punto di vista linguistico, permette di rendere i contenuti del negoziato pienamente comprensibili a entrambe le parti. Nella gran parte dei casi è un nativo proveniente dal paese dove si sta svolgendo l'operazione militare. A questo proposito, è fondamentale avere una persona che sia qualificata nella funzione di traduzione, un professionista appositamente formato in questo settore poiché un semplice assistente linguistico spesso non basta. Intendendo per assistente linguistico un conoscitore di una lingua franca, ad esempio l'inglese, che faciliti la comunicazione tra il negoziatore e la sua controparte. Controparte che potrebbe parlare solo la propria lingua nativa. La necessità di inserire nel team un interprete professionista è dettata, infatti, dall'esigenza di fornire in tempo reale al negoziatore l'effettivo peso dato alle parole durante l'interazione. Cogliendone perciò anche le sfumature concettuali, non solamente linguistiche.

Come facilmente immaginabile, la negoziazione è incentrata sulla scelta delle parole adatte da pronunciare nel momento voluto. Le parole, come i gesti, nell'arte della persuasione, non possono essere improvvisati, ma devono essere il risultato di una attenta scelta fatta in fase di pianificazione.

La negoziazione, inoltre, serve non solamente a raggiungere un accordo nel breve-medio termine, ma anche a veicolare specifici messaggi a determinati destinatari, cioè a persuaderli. Messaggi che dovranno inserire la negoziazione stessa in un contesto operativo più ampio al fine di massimizzarne gli effetti nel lungo tempo.

Nell'impiego dell'interprete bisogna anche tenere in considerazione che, nella gran parte delle circostanze, egli è un civile *embedded* nel team di negoziatori militari. Questo comporta che l'interprete dovrà essere sottoposto a uno specifico addestramento prima del suo impiego. Ad esempio, dove posizionarsi durante il negoziato quando esso è svolto in piedi o da seduto, così



come sulla base della tipologia della stanza o di tavolo. Come tradurre la conversazione al negoziatore e come evitare di cadere nelle provocazioni o nelle pressioni psicologiche della controparte. Quali gesti usare per comunicare con il negoziatore senza essere scoperto. Come reagire in caso di imboscata o di *Insider Threat*. Come sottoporsi a un briefing pre-negoziazione e come contribuire all'*After Action Review* al termine del negoziato.

Ne consegue, che la selezione del giusto interprete sia una attività che richieda tempo e accuratezza. Una selezione che non tenga solamente in considerazione l'essere stimato persona affidabile nella gestione delle informazioni (con relativo nulla osta di sicurezza), ma soprattutto del contesto nel quale dovrà operare. Infatti, il vissuto personale, gli aspetti della vita privata, l'appartenenza etnico-religiosa, il profilo culturale, l'età, lo stato psicofisico, sono tutti aspetti che dovranno essere valutati durante la selezione e l'impiego dell'interprete. Allo stesso modo, dovrà essere deciso dal negoziatore quale tipologia di vestiario l'interprete dovrà adottare (uniforme militare o vestiti civili), sulla base del suo sesso e della sua età, sempre rapportato al contesto del negoziato. Analogamente, dovrà essere deciso dal negoziatore se trasportare l'interprete con mezzi militari o con quelli civili.

Infine, fondamentale sarà decidere il numero di interpreti necessari alla negoziazione sulla base della durata della stessa, poiché essa è notoriamente un'attività che richiede un elevato dispendio di energie fisiche e psichiche.

#### 1.4 Il *Guardian Angel*

È il principale responsabile della *close protection* del negoziatore e del resto del team. È l'iniziale tassello di un sistema di sicurezza ad anelli concentrici che ruota intorno al team di negoziazione. Il *Guardian Angel* è un militare armato che, nelle migliori delle ipotesi, si trova dentro la stanza dove avviene la negoziazione. Il suo compito è quello di reagire prontamente in caso di minaccia interna o esterna al team. Fondamentale, pertanto, è la sua conoscenza del luogo d'incontro. Per fare qualche esempio: la tipologia di edificio/piano/stanza, le possibili vie di uscita, lo spessore delle pareti e la tipologia di porte e finestre presenti, così come sul dove posizionarsi all'interno della stanza per evitare di influenzare negativamente l'andamento del negoziato. Inoltre, deve sapere come comunicare con il team in caso di pericolo e come evacuarlo in area sicura. Fondamentale, pertanto, è il coordinamento con il conduttore del mezzo che si troverà all'esterno del luogo dove si svolge il negoziato.

## 1.5 Il Conduttore

Il conduttore non abbandonerà mai il proprio veicolo al fine di garantirne la sicurezza dello stesso il più possibile, anche se da solo. Ovviamente, il numero di personale impiegato nella sicurezza del team di negoziazione dipenderà dal contesto operativo nel quale si svolgerà il negoziato e dalle reali capacità in termini di personale disponibile.

## 2. La Negoziazione

L'80% del successo di una negoziazione dipende dalla sua pianificazione che, insieme alla condotta e all'*After Action Review*, rappresentano le tre fasi principali che caratterizzano una negoziazione. Pertanto, qui di seguito, si analizzerà ciascuna delle tre fasi sulla base degli elementi che le contraddistinguono.

## 3. La Pianificazione

La pianificazione di una negoziazione deve necessariamente passare per le seguenti fasi:

1. Analisi degli obiettivi che si intendono raggiungere con la negoziazione;
2. Raccolta informativa sulla controparte;
3. Studio dell'ambiente dove si svolgerà il negoziato da un punto di vista geografico e topografico;
4. Studio dell'ambiente da un punto di vista delle procedure di sicurezza da adottare;
5. Studio dell'ambiente dal punto di vista culturale;
6. Individuazione delle possibili strategie negoziali;
7. Selezione delle tecniche per contrastare le strategie avversarie;
8. *Dress Code* e *Weapon Code*;
9. Addestramento e importanza dei giochi di ruolo;
10. Elaborazione della reportistica a seguito del negoziato.

### 3.1 Analisi degli obiettivi che si intendono raggiungere con la negoziazione

In questa fase iniziale bisogna avere chiaro cosa vogliamo ottenere dal negoziato e che tipo di risultati ci aspettiamo a corto, medio e lungo termine. Non avere fin da subito le idee chiare comporterà un inevitabile spreco di tempo e di risorse che sarebbero potute essere destinate ad altre attività più premianti. È consigliabile, comunque, non cercare di conseguire troppi obiettivi in una singola negoziazione. Infatti, sebbene le caratteristiche del

contesto operativo determineranno le tempistiche e cosa si intenda realizzare, in ogni incontro bisognerebbe cercare di raggiungere non più di due punti ritenuti importanti. Ciò al fine di muoversi a piccoli passi verso il consolidamento di un rapporto di fiducia tra le due parti coinvolte. Fiducia che, grazie anche a una costruita empatia tra il negoziatore e la sua controparte, possa portare entrambe le parti a mantenere gli impegni presi in fase di negoziazione poiché convintamente creduti come unica possibilità per risolvere una situazione altrimenti difficile da gestire.

### 3.2 Raccolta informativa sulla controparte

Consiste nel raccogliere il maggior numero di informazioni possibili sulla controparte, informazioni di natura diversa quali: profilo psicologico e personalità, formazione culturale e professionale, orientamento politico, gruppo etnico e religioso, relazioni affettive e interessi personali. Nonché, l'esperienza nel campo della negoziazione e l'atteggiamento nei negoziati precedenti avuti con personale militare. Quali strategie sono state precedentemente messe in campo dai nostri negoziatori e quali strategie ha invece adottato la controparte. Informazioni quest'ultime ricavabili, ad esempio, dalle *Post Meeting Minutes*. Centrale, pertanto, per ogni team di negoziazione è l'aver un proprio database dal quale ricavare le informazioni necessarie per creare un dossier sulla controparte, così come il poter accedere alle informazioni contenute in altri database non gestiti direttamente dal team.

A titolo di esempio, basti pensare all'importanza di raccogliere fotografie sulla controparte tramite i *social media* e internet. Oltre a nomi, volti, date, luoghi ed eventi, dalle fotografie si possono cogliere dettagli che magari non appaiono a un primo *screening online*, come: tipo di vestiario che la nostra controparte è solita portare (tipologia, colore, loghi, oggetti personali, tipologia di oggetti, ecc.), prossemica ed espressioni facciali nelle interazioni sociali, persone che ricorrono nelle sue vicinanze in diverse occasioni, ecc.

### 3.3 Studio dell'ambiente dove si svolgerà il negoziato da un punto di vista geografico e topografico

Studiare il luogo dove avverrà il negoziato da un punto di vista geografico e topografico è funzionale alla comprensione del contesto fisico nel quale il negoziato sarà svolto. Fotografie aeree, immagini satellitari, carte topografiche, ricostruzioni in 3D, video, immagini di varia natura, *sketch map*, tutto può essere utile a questo scopo. Tuttavia, l'esigenza di questo tipo di analisi non è solamente relativa alla sicurezza dei movimenti e dei luoghi e a come pianificare il contrasto a una minaccia. Ma anche alla comprensione delle ca-

ratteristiche del luogo scelto per il negoziato dal punto di vista della geografia umana e di quella del paesaggio. Ovvero come, da un punto di vista spaziale, gli uomini siano distribuiti in un'area specifica e come quell'area sia abitata. Come la distanza o la vicinanza da altri centri antropizzati influenzino le attività economiche e politiche, culturali e sociali di quel contesto particolare.

Notorio è, ad esempio, che le posizioni centrali favoriscano i contatti e le relazioni, mentre la periferia presenta prevalentemente un interesse per le risorse di cui dispone. Pertanto, si dovrà studiare il luogo del negoziato sulla base del rapporto che i locali hanno con i propri ecosistemi, cercando di analizzare su quali logiche si basa un certo ordinamento spaziale. Infine, bisognerà capire come i locali concepiscano il mondo e quale senso gli attribuiscano attraverso lo studio degli edifici di culto (religiosi o laici), dei monumenti, delle statue, della toponomastica, ecc., vicini al luogo dove si svolgerà il negoziato.

### 3.4 Studio dell'ambiente da un punto di vista delle procedure di sicurezza da adottare

Le procedure relative la sicurezza riguardano tre momenti principali: il movimento dal campo base al luogo ove avverrà la negoziazione, la sicurezza da porre in essere sul luogo della negoziazione e, infine, il movimento di rientro al campo base. Al fine di effettuare un'analisi efficace, dopo aver studiato la morfologia del terreno e i rischi associati, bisogna tenere in considerazione i vari fattori che potrebbero mettere a rischio il movimento e la condotta del negoziato. Quando si parla di sicurezza non bisogna però immaginare necessariamente imboscate o attacchi con ordigni improvvisati (IED) o l'essere sottoposti al tiro di un cecchino. Malattie, foratura di una ruota di un mezzo, incidente stradale, cambio improvviso del luogo di negoziazione o del negoziatore della controparte, sono tutti aspetti che devono essere sempre tenuti in considerazione in fase di pianificazione. Aspetti che, comunque, sono strettamente correlati al concetto di sicurezza *tout court*.

A questo proposito ci sono quattro tipologie di luoghi ove avviene la negoziazione:

- a. Il luogo d'incontro scelto da noi;
- b. Il luogo d'incontro scelto dalla controparte;
- c. Un luogo d'incontro neutrale;
- d. Il luogo d'incontro virtuale.

#### a. *Il luogo d'incontro scelto da noi*

Se è il team di negoziazione che deve scegliere il luogo d'incontro dovranno essere tenute in considerazione due possibilità:

1. Svolgere l'incontro all'interno dell'edificio dove generalmente lavora il team;

2. Scegliere un luogo lontano dal proprio edificio, ma comunque in una zona sotto il controllo del proprio contingente militare.

Nel primo caso, dovranno essere poste in essere tutte le regole tipiche della *Operations Security* (OPSEC). Ovvero, tutte quelle misure volte a negare ai potenziali avversari l'accesso a informazioni sul team di negoziazione identificando, controllando e proteggendo preventivamente anche quelle informazioni considerate non classificate e comunque apparentemente non significative. Generalmente, l'OPSEC si basa su cinque fasi: identificazione delle informazioni critiche, analisi delle minacce, analisi delle vulnerabilità, valutazione dei rischi e applicazione di adeguate contromisure. Ciò vuol dire, che non dovranno essere presenti nel luogo scelto per il meeting mappe, fotografie, organigrammi, documenti, equipaggiamenti, ecc. Particolare attenzione, inoltre, dovrà essere prestata a tutto quello che si trova nel luogo del negoziato e nelle immediate vicinanze, anche in ciò che è stato lasciato nella spazzatura.

Idealmente (secondo caso), si dovrebbe avere una stanza completamente dedicata ai meeting in un edificio lontano dagli uffici dove generalmente si lavora. Questa stanza dovrà essere arredata secondo le logiche della semiotica culturale. Questo perché la tipologia della stanza, il colore delle pareti, la forma del tavolo, la tipologia di arredi, la scelta di dove collocare gli ospiti, la tipologia di sedute per i negoziatori e per la controparte, sono tutti aspetti che devono essere scelti in fase di pianificazione per creare un ambiente che favorisca un certo tipo di comunicazione diretta e subliminale nei destinatari. A ciò si tenga poi in considerazione la convenienza o meno di far accedere la controparte con armi e dispositivi elettronici (cellulari, laptop, tablet, ecc.) all'interno del luogo della riunione.

#### *b. Il luogo d'incontro scelto dalla controparte*

In questa ipotesi, è particolarmente utile quanto precedentemente studiato dal punto di vista geografico e topografico. Infatti, le prime domande alle quali il team dovrà rispondere sono: “perché è stato proposto questo luogo?”, “in quale piano/edificio/quartiere/città/regione si trova?”, “quale significato culturale e ideologico ha questo posto per la controparte e per la comunità locale?”, “quale significato ha avuto questo luogo nel passato?”, “quanto sono lontani i centri del potere? (potere politico, religioso, economico, culturale, ecc.) del gruppo di appartenenza della nostra controparte?”. Bisogna, pertanto, capire in quale contesto fisico la controparte intenda svolgere la negoziazione. Ciò, infatti, aiuterà anche a comprendere il tipo di pressione psicologica alla quale il team sarà sottoposto. Poiché il tutto potrebbe essere stato organizzato in maniera tale da mettere, fin dalle prime fasi, in soggezione psicologica il team di negoziazione al fine di massimizzare il profitto durante le trattative. Come

in una partita di calcio, il ruolo della tifoseria della squadra che gioca in casa (tipo di stadio, coreografie, luci, cori, slogan, striscioni, suoni, fischi, applausi) è a volte determinante per far conseguire la vittoria alla propria squadra, così avviene anche nelle negoziazioni. Trovare lungo il nostro itinerario persone armate, autovetture incendiate, blocchi stradali, ammassamento di persone che protestano, spari in aria, esplosioni, ecc. prima, durante e dopo la negoziazione, sono spesso strategie volute per intimidire il team di negoziatori. Intimidazione creata ad arte, per avanzare richieste che, in condizioni normali, troverebbero maggiore resistenza da parte dei negoziatori stessi.

A queste considerazioni andranno ovviamente aggiunte quelle relative alla sicurezza, le quali però devono essere sempre inserite in un preciso contesto socio-culturale.

#### *c. Un luogo d'incontro neutrale*

Un luogo neutrale è tale perché proposto da una o più persone che sono considerate neutrali dalle parti contrapposte. Parti che hanno richiesto la mediazione di una terza figura ritenuta appunto imparziale, cioè, non legata alle logiche del conflitto. Ovviamente, il luogo ove si svolgerà il negoziato deve essere un luogo prima di tutto sicuro e collocato in un'area che, dal punto di vista geografico e soprattutto simbolico, rappresenti una forma di garanzia. Tuttavia, il team di negoziazione dovrà sempre assicurarsi che il luogo neutrale proposto, anche in buona fede, lo sia veramente. Bisognerà cioè verificare che quel luogo non sia stato utilizzato nel passato per altri incontri o che non abbia assunto un qualche legame ideologico per una realtà specifica. Ciò al fine di evitare eventuali strumentalizzazioni propagandistiche dell'incontro stesso.

#### *d. Il luogo d'incontro virtuale*

Pur non essendo uno strumento ottimale per raggiungere un accordo, poiché la negoziazione necessita sempre di un'interazione umana reale, di tipo fisico, per essere considerata credibile da tutti gli attori coinvolti, ci possono essere delle esigenze operative che possono limitare la mobilità dei negoziatori. Pertanto, la negoziazione virtuale diviene importante non tanto per raggiungere risultati duraturi, quanto per mantenere il dialogo aperto tra i vari soggetti. Uno strumento, di conseguenza, temporaneo, che può anche aiutare a preparare il terreno in vista del successivo incontro in un determinato luogo fisico.

A questo proposito, quattro sono i modi per negoziare virtualmente:

1. Via telefono;
2. Videoconferenze;
3. Social Media;
4. Via email.

### 3.5 Studio dell'ambiente dal punto di vista culturale

Nel corso di questo capitolo si è fatto più volte accenno all'importanza dello studio della dimensione culturale per effettuare una negoziazione, ma come si studia una cultura diversa? Quali passaggi vanno fatti e in che ordine?

Il *Cultural Intelligence* è il metodo per studiare una cultura diversa in un determinato ambiente operativo. In estrema sintesi, bisognerà mettere in pratica la seguente metodologia che parte da come si presenta fisicamente il singolo individuo, fino ad ampliare l'osservazione al contesto socio-culturale nel quale è inserito:

1. Osservare come gli appartenenti di una determinata cultura militare/paramilitare/criminale si presentino: tatuaggi, scarnificazioni, piercing, gioielli, ecc.;
2. Analisi della tipologia di abbigliamento, equipaggiamento ed armamento utilizzato;
3. Funzioni e ruoli sociali nell'organizzazione in base al genere (ad esempio: le "vedove nere" nell'ambito jihadista o le "madrine" e le "supplenti" in quello mafioso);
4. Concetto di vita e di morte e simbolismo ad esso associato (ad esempio: la "Santa Muerte" e il "Jesùs Malverde" dei narcos messicani o il martirio nella logica della jihad);
5. Matrimoni e rapporti di parentela nell'ambito dell'organizzazione oggetto di studio (ad esempio: la famiglia quale perno della struttura ndranghetista o i matrimoni combinati tra i leader jihadisti e le donne di comunità locali in Africa e in Medio Oriente);
6. La funzione sociale dei bambini, degli anziani e dei malati;
7. Il rapporto tra religione ufficiale, clero e luoghi di culto e organizzazione, nonché gli adattamenti religiosi alla cultura del gruppo armato;
8. Il concetto di tempo (studio dei calendari, delle festività, com'è cadenzata una giornata tipo);
9. Tipologia di scrittura (codici, murales, striscioni, bandiere, slogan, motti);
10. Tradizione orale (canzoni, miti, leggende, proverbi, modi di dire, slang);
11. Utilizzo della lingua nelle conversazioni e sua connessione con il linguaggio non verbale e paraverbale anche sulla base di quanto già evidenziato dagli studi di Etnopragmatica, ma applicato a specifiche culture e sottoculture armate (ad esempio: i neologismi e la gestualità coverbale della cultura rap);
12. Sistema economico (ad esempio: i sistemi di pagamento, le modalità di trasferimento del denaro ("hawala"), la funzione sociale del baratto, dei regali, cosa è considerato localmente il benessere, ecc.);

13. La funzione dell'arte, della musica, dei balli negli eventi collettivi e familiari;
14. Il rapporto tra cibo e cultura locale, quali sono i tabù, i periodi di astinenza, di digiuno o di festa.

Un campo di ricerca vasto e diversificato che, necessariamente, ha bisogno di antropologi e sociologi ad esso dedicati.

### 3.6 Individuazione delle possibili strategie negoziali

Quando si parla di strategie negoziali bisogna pensare a come se stessi giocando in una partita di scacchi, immaginando in anticipo le mosse dell'avversario e come contrastarle. Tuttavia, la negoziazione, a differenza di una partita di scacchi, non deve vedere alla fine un vincitore unico, ma entrambi devono lasciare il tavolo delle trattative con la convinzione di aver conseguito comunque un risultato positivo. Non si deve pertanto umiliare l'avversario, anche quando la situazione operativa ce lo permetterebbe. Infatti, è molto meglio salvare la faccia del proprio avversario che stringerlo in un angolo da dove poi non avrà più nulla da perdere. Le strategie, di conseguenza, devono essere necessariamente molteplici in modo non solamente di prevedere i vari sviluppi che la trattativa potrebbe assumere, ma anche per permettere al negoziatore una certa flessibilità nella negoziazione. Ciò, al fine di massimizzare comunque il profitto se la situazione contingente lo permette.

### 3.7 Selezione delle tecniche per contrastare le strategie avversarie

In questa sede non si intende svelare i trucchi del mestiere, basterà dire che non sempre le teorie tipiche della negoziazione economica sono applicabili alla negoziazione operativa. Termini quali *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) o *Worst Alternative to a Negotiated Agreement* (WATNA), o strategie quali *win-win* o *win-lose*, sebbene abbiano una loro fondatezza in ogni logica negoziale, la filosofia che vi è però a monte non lo è per ogni contesto. Infatti, ciò che può essere valido per un businessman o per un avvocato, in una negoziazione con gruppi armati le modalità negoziali possono far leva anche su aspetti diversi.

### 3.8 Dress Code e Weapon Code

Il codice di abbigliamento (*dress code*) è una serie di regole, spesso non scritte, su quale sia il capo di vestiario da utilizzare in determinati contesti. Generalmente, si distinguono due macrocategorie: abbigliamento formale e informale. In entrambi i casi, l'abbigliamento deve essere considerato formale o informale sulla base della cultura locale e non di quella del team di nego-



ziatori. Senza addentrarci in esempi antropologici estremi, tratti dal rapporto tra abbigliamento e cultura materiale, basti semplicemente pensare a come il concetto di abbigliamento informale possa essere recepito diversamente da un italiano e da un nordamericano. Inoltre, bisognerà prestare molta attenzione al rapporto tra *dress code* e genere. Ad esempio, se nel team c'è una donna, giovane o anziana, o un ragazzo/a o se la donna o il ragazzo sono presenti nel gruppo della controparte. Se il team di negoziatori è tutto composto da personale militare bisognerà prendere in considerazione, coerentemente con le regole imposte dal Diritto Internazionale e dalle Regole d'Ingaggio, se indossare o meno l'uniforme. Lo stesso principio verrà adottato anche per l'interprete. Da non dimenticare, inoltre, l'aver o meno l'armamento (in evidenza o nascosto) o il giubbotto antiproiettile (esposto o un sottocamicia antiproiettile). Infine, bisognerà prestare molta cura a un aspetto fondamentale a prescindere se si è in abbigliamento formale o informale: la coerenza del proprio *body language* con la parte verbale della negoziazione. Infatti, se la tipologia di vestiario mette a disagio il negoziatore, la sua capacità di trattare ne sarà fortemente influenzata. Basti qui l'esempio di una negoziazione a bordo di una piscina mentre tutti gli astanti sono in costume da bagno. Il clima informale potrebbe mettere a disagio quel negoziatore che soffre, ad esempio, di un lieve dismorfismo corporeo. Questo esempio estremo evidenzia non solamente l'importanza di capire il contesto, ma anche a ricordare l'importanza che ha l'individuare il negoziatore adatto a portare a termine un certo tipo di negoziato.

### 3.9 Addestramento e importanza dei giochi di ruolo

L'addestramento deve essere assolutamente realistico e fatto a "partiti contrapposti" nella tradizionale metodologia militare che vuole simulare il combattimento sul campo di battaglia. Qui, tuttavia, ciò che conta è avere tre gruppi distinti:

- a. Il team di negoziatori (Team A);
- b. I giocatori di ruolo;
- c. Il team di riserva (Team B).

L'addestramento è volto a mettere in discussione quanto pianificato dal team di negoziazione. In particolare i giocatori di ruolo (*role players*) dovranno identificarsi con la controparte cercando di mettere in atto una controstrategia che possa evidenziare le carenze metodologiche e di coordinamento interno del team prima del suo impiego. Il tutto dovrà essere videoregistrato con più telecamere da angolazioni diverse. Naturalmente, oltre alla fase di negoziazione vera e propria dovranno anche essere simulate una serie di si-

tuazioni che minaccino la sicurezza del team, dalla semplice colluttazione all'*insider threat*.

A questo addestramento dovrà presenziare e prepararsi anche il team di riserva (Team B) che, in caso di necessità, potrebbe sostituire il Team A. Avere, infine, anche l'opportunità di un Team C da inserire in questa attività è fortemente auspicabile.

### 3.10 Elaborazione della reportistica a seguito del negoziato

Come anticipato inizialmente, il *Note Taker* ha il compito di prendere nota dei contenuti, dei risultati e dell'atmosfera che ha caratterizzato il negoziato. Il tutto dovrà poi essere trascritto nelle cosiddette *Post Meeting Minutes*, ovvero un rapporto che fornisca una descrizione precisa di tutto l'andamento del negoziato evidenziando i lati positivi e gli errori, cosa si è osservato e cosa non è stato possibile osservare, come si sono comportati gli appartenenti del team e quelli della controparte, così come i problemi logistici e di sicurezza incontrati nello svolgimento dell'attività. L'importanza di questa tipologia di report sta nella sua condivisione all'interno dello staff militare, poiché vi potrebbero essere informazione e dettagli utili anche per altri uffici che non necessariamente sono coinvolti direttamente nel supportare la negoziazione. Inoltre, questa tipologia di report, sono estremamente utili nel breve-medio termine per tutti i successivi team di negoziatori che dovessero incontrare la stessa controparte od operare nella stessa zona.

## 4. La Condotta

La condotta si articola su tre fasi principali:

1. *L'Ice Breaker*;
2. La condotta vera e propria;
3. Come concludere un negoziato.

### 4.1 *L'Ice Breaker*

Saper rompere il ghiaccio è il primo passaggio fondamentale per iniziare una negoziazione. Ciò serve prima di tutto a ridurre la tensione tra le parti e a stabilire un rapporto di fiducia necessario per il conseguimento degli obiettivi prefissati dalla trattativa. Inoltre, evitare di andare direttamente all'oggetto della negoziazione prendendosi il tempo di conversare di argomenti generali (tempo, sport, vacanze, cibo, arte) intrattenendosi con la controparte è un'occasione importante per studiare ulteriormente chi abbiamo di fronte. Per questo motivo non bisogna avere fretta di iniziare la negoziazione, ma

bisogna far decantare il momento fino a cogliere l'occasione ideale per iniziare. Chiaramente, ciò sarà più facile da gestire quando si è i padroni di casa e siamo noi che abbiamo scelto il luogo del negoziato. Tuttavia, anche nel caso in cui fossimo noi gli ospiti, è consigliabile adattarsi senza fretta alle regole dell'ospitalità locali. Regole che, necessariamente, dovranno essere conosciute a priori dal team.

#### 4.2 La Condotta

Prima di tutto, una negoziazione deve essere necessariamente inserita in modo coerente con il generale contesto socio-politico che sta caratterizzando in quel momento l'ambito operativo dove avviene la trattativa. Non avrebbe appunto significato svolgere una negoziazione che si prefigga obiettivi che non tengano in considerazione gli sviluppi operativi generali.

Ad esempio, se a livello politico c'è uno scontro tra i rappresentanti del governo ufficiale e quelli della milizia che controlla una porzione di territorio in funzione antigovernativa in merito al controllo di alcune fonti d'acqua utili anche all'irrigazione dei campi, sarebbe assurdo negoziare la possibilità di avere dei pivot mobili a irrigazione circolare in una zona governativa, dipendente da queste stesse fonti, senza conoscere le richieste avanzate a livello politico dagli appartenenti alla milizia stessa.

Pertanto, in una concomitante negoziazione a livello locale con i miliziani, questi aspetti a livello nazionale avranno certamente una certa ricaduta. Aspetti, che influenzeranno sicuramente l'Agenda del negoziato stesso.

Con il termine Agenda si deve, in particolare, intendere la struttura portante dell'impalcatura negoziale. Infatti, essa è costituita dagli argomenti che verranno trattati durante il meeting. Argomenti che sono il risultato della pianificazione negoziale e di un precedente accordo con la controparte. Tanto è vero che, di cosa parlare e di quanto tempo dedicare ai punti presenti nell'Agenda, è il risultato degli accordi preparatori al negoziato stesso. Ciò serve a chiarire in maniera trasparente a tutti gli astanti il perché ci si incontra e quali saranno gli argomenti trattati. È fondamentale, di conseguenza, che quanto inserito nell'Agenda sia condiviso e voluto da tutti, che non vi siano sorprese e che durante la negoziazione non vengano inseriti argomenti non precedentemente concordati. Compito del negoziatore, pertanto, sarà anche quello di evitare che qualcuno dei presenti inserisca tematiche nuove durante la fase negoziale. Tematiche che, eventualmente, potranno poi essere inserite in una negoziazione successiva.

Inoltre, seguire l'Agenda permetterà di mettere in atto quelle strategie pianificate in fase di preparazione. Ovviamente, non bisogna però considerare la negoziazione come un'attività rigida, che non si possa adattare alle circo-

stanze. Essa è invece uno strumento che permette di instaurare un dialogo aperto, chiaro e trasparente senza porre la controparte di fronte a situazioni/ richieste impreviste che potrebbero indispettire chi ci è di fronte, vanificando così l'intera negoziazione e potenzialmente la credibilità del team. Fondamentale, perciò, sarà dimostrare sempre da parte del negoziatore empatia non solamente verso la controparte, ma anche per gli argomenti trattati durante la negoziazione.

### 4.3 Come concludere un negoziato

Saper concludere una negoziazione nel modo migliore a volte può essere più importante di come si è condotta la negoziazione stessa, poiché essa è l'ultima immagine che lasciamo di noi nella controparte. Quella che gli rimarrà maggiormente impressa e che conserverà anche quando gli proponeremo un nuovo incontro. È pertanto un momento fondamentale. Per questo motivo bisogna sempre cercare di chiudere una negoziazione in maniera positiva, soprattutto dal punto di vista interpersonale, se non è possibile per i contenuti affrontati.

Se un minimo risultato è stato comunque raggiunto è bene ribadirlo e metterlo per iscritto prima di lasciare il luogo della negoziazione, condividendolo con la nostra controparte.

In questa fase, idealmente, dovrebbe anche essere pattuita una data per la continuazione della negoziazione.

Infine, se si è i padroni di casa, è assolutamente consigliabile garantirsi che, al termine dell'incontro, tutti gli astanti lascino il luogo della negoziazione allo stesso tempo. Ciò al fine di fugare eventuali sospetti, mantenendo un'immagine di credibilità e trasparenza.

## 5. L'*After Action Review*

L'*After Action Review* è una attività obbligatoria da fare "a caldo". Cioè, immediatamente dopo essere rientrati al campo base. Tutto il team vi deve partecipare al fine di analizzare ciò che è stato fatto anche in termini di errori individuali e collettivi, quali strategie abbiano funzionato e quali no, cosa sia stato osservato nei movimenti logistici e nella negoziazione. Tutte le osservazioni andranno poi inserite nelle *Post Meeting Minutes* e nel database del team. Infine, sotto la supervisione di personale medico specializzato, il team dovrà essere sottoposto a controlli che mirino a verificare lo stress subito dai vari componenti. Ciò poiché la negoziazione operativa, per sua natura, è condotta in aree ad elevato rischio fisico e la sindrome post-traumatica da

stress (PTSD) è un male che spesso, in modo carsico, emerge quando l'individuo meno se lo aspetta.

## 6. Conclusioni

La Negoziazione Operativa è un'attività che richiede un lavoro di squadra condotto in maniera intensa e professionale. Essa è il risultato di un addestramento specifico e di una formazione culturale ampia e diversificata. La scelta del personale idoneo da impiegare in aree di crisi non è facile e richiede un costante lavoro di selezione e formazione<sup>2</sup>.

## References

F. Prizzi e P. Micholou, *La Negoziazione Operativa nelle Aree di Crisi*, pubblicazione prevista nel 2023.

<sup>2</sup> Per un approfondimento della Negoziazione Operativa e delle tematiche affrontate in questo capitolo, si rimanda il lettore al libro di Federico Prizzi e Paraskevi Micholou intitolato *La Negoziazione Operativa nelle Aree di Crisi* di prevista pubblicazione nel 2023.

La Rivista semestrale *Sicurezza, Terrorismo e Società* intende la *Sicurezza* come una condizione che risulta dallo stabilizzarsi e dal mantenersi di misure proattive capaci di promuovere il benessere e la qualità della vita dei cittadini e la vitalità democratica delle istituzioni; affronta il fenomeno del *Terrorismo* come un processo complesso, di lungo periodo, che affonda le sue radici nelle dimensioni culturale, religiosa, politica ed economica che caratterizzano i sistemi sociali; propone alla *Società* – quella degli studiosi e degli operatori e quella ampia di cittadini e istituzioni – strumenti di comprensione, analisi e scenari di tali fenomeni e indirizzi di gestione delle crisi.

*Sicurezza, Terrorismo e Società* si avvale dei contributi di studiosi, policy maker, analisti, operatori della sicurezza e dei media interessati all'ambito della sicurezza, del terrorismo e del crisis management. Essa si rivolge a tutti coloro che operano in tali settori, volendo rappresentare un momento di confronto partecipativo e aperto al dibattito.

La rivista ospita contributi in più lingue, preferendo l'italiano e l'inglese, per ciascuno dei quali è pubblicato un Executive Summary in entrambe le lingue. La redazione sollecita particolarmente contributi interdisciplinari, commenti, analisi e ricerche attenti alle principali tendenze provenienti dal mondo delle pratiche.

*Sicurezza, Terrorismo e Società* è un semestrale che pubblica 2 numeri all'anno. Oltre ai due numeri programmati possono essere previsti e pubblicati numeri speciali.

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica  
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.72342235 - fax 02.80.53.215  
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione) - librario.dsu@educatt.it (distribuzione)  
redazione: redazione@itstime.it  
web: [www.sicurezzaerrorismosocieta.it](http://www.sicurezzaerrorismosocieta.it)  
ISBN: 978-88-9335-956-6

Euro 20,00



9 788893 359566