Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in

Relazioni Internazionali

Comparate

ex D. M. 270/2004

Elaborato finale

Gli attori "dietro le quinte": influenze nelle negoziazioni

Relatore
Ch. Prof. ssa Stéphanie Novak

Correlatore
Ch. Prof. Antonio Trampus

Laureando

Enrica Munegato

Matricola 865930

Anno Accademico
2017 / 2018

INDICE

Abstract 1

Introduzione 9

Capitolo I: Il processo di negoziazione internazionale e il ruolo del negoziatore

1. Il processo di negoziazione 13
   1.1 L'avvento della globalizzazione e la crescita delle relazioni internazionali 15
2. Presentazione dell'attore: il ruolo del negoziatore 17
   2.1 Principi base del processo di negoziazione 18
   2.2 Strategie e tecniche a disposizione dell'attore 21
   2.3 Caratteristiche personali, cognitive e decisionali 24
      2.3.1 La non etica del guadagno-inganno: "incremental" ed "entity theory" 27
3. Il rapporto negoziatore-cultura 30
   3.1 Quanto la cultura impatta il comportamento del negoziatore: l'esempio cinese 33

Capitolo II: La sfera domestica

1. Il nuovo ordine internazionale 37
2. Attori domestici 40
   2.1 Le possibilità: i win-set 45
   2.2 Preferenze ed interessi domestici 48
   2.3 Ostacoli al successo della negoziazione 50
   2.4 Il processo e la questione della ratifica 51
3. Il caso studio: Columbia River Treaty 55
   3.1 Il contenuto del trattato 58
   3.2 La questione della ratifica canadese 59
   3.3 Impatto ambientale del trattato 62
      3.3.1 La questione sociale 63

Capitolo III: L'attore mediatico

1. La presenza dei mass media nel mondo contemporaneo 67
1.1 L'evoluzione dell'importanza dei mass media 69
1.1.1 The CNN effect 72
2. Gli effetti dei mass media sul negoziatore e sulla politica internazionale 76
2.1 La relazione positiva tra mass media e negoziatore 79
2.2 "Back-channel negotiation" 80
2.2.1 Le caratteristiche della negoziazione segreta 82
3. Il caso studio: il conflitto arabo-israeliano, focus sulle relazioni tra Palestina ed Israele 84
3.1 Gli accordi di Oslo: la negoziazione segreta 87
3.2 I media e la loro influenza nel conflitto 89

Capitolo IV: Il mediatore

1. Definizione dell'attore 93
1.1 Soggetti mediatori 95
1.2 Requisiti per l'intervento del mediatore 98
2. Il processo di mediazione 99
2.1 Tecniche e strategie della mediazione 100
3. Effetti della mediazione sul negoziatore e la sua percezione 102
3.1 Elemento culturale 105
3.2 Successo o fallimento? 106
4. Casi di mediazione all'interno del conflitto arabo-israeliano: focus sulle relazioni tra Israele ed Egitto 107
4.1 Sinai Interim Agreement 109
4.1.1 Henry Kissinger nel ruolo di mediatore 112
4.2 Walter Cronkite e la "media-broker diplomacy" 115
4.3 Jimmy Carter e gli Accordi di Camp David 116

Conclusione 121

Bibliografia 125

ABSTRACT

The present dissertation talks about the role of the negotiator and the influences to which he may be submitted in some cases in the negotiation processes. In particular, it deals with three main actors, that is to say the domestic sphere, the mass media and the mediator. In this work the term "influence" means the way the actors change or contribute to shape the negotiator's behaviour, inclinations to strategy and decisional power: so their way of acting lay influence in the way the negotiator conducts a negotiation. Furthermore, these influences can be positive or negative, can help the agent to overcome difficulties or, on the other hand, they symbolize obstacles to its job. For each actor, starting from chapter II, the initial part focuses importance, functions, power and the relation with the agent discussed in literature. In addition in the second part, theory is sustained by practical examples.

The first chapter introduces the negotiation process and the role of the main agent, the negotiator. Thanks to the globalization, relations between States have experienced an enormous growth during the last century. After the World War II, the global order changed: first of all, with the end of Colonialism and imperialism, a lot of small States were born, increasing the number of national and economic realities involved in international relations. However, these new States were not the only new actors in the world panorama: indeed, now there are also international organizations and entities that add further complexity.

Another element that complicates the matter is the extension of issues that link States: nowadays relations deal with peace, war, economy, environment, human rights, etc.

All these components create the context in which the negotiator has to operate. The negotiation is a complex process, during which two or more parties face each others to solve a conflict. To do that they proceed with a series of proposals and counterproposals in order to reach an agreement. The negotiator avails himself with strategies and tactics in order to pull the other player to concede what he wants, the aim is to gain the more he can from the process.

First of all, a negotiator is the representative of a state at the table of the negotiation, so he receives the influence of its government, he is its expression. But, since he is an human being, he is composed also by other aspects belonging to the personal,

psychological, professional and cultural dimension that are going to influence his behaviour and his actions.

The literature about international relations was subject to a considerable growth in the second half of the XX century and explains the variety of behaviours, factors, situations that shape the bargaining environment.

The bargaining paradigm is based on the fact that the negotiator has to reach an agreement that maximize his own gain, and to do that he uses threats, promises and other strategies that have to result credible at the eyes of the other player. In this way the latter could be put in a difficult situation and he could yield to the former (the one who made the threat) what he wants. Credibility is a fundamental element because it allows to have a bargaining advantage; moreover, it is sustained by other factors, such as power and resources.

Basing on the nature of the situation in which he is and considering the behaviour of the counterpart, the negotiator will decide which kind of strategic conduct to implement. The situation will determine the adoption of a specific line of action, that can be aggressive and competitive or more cooperation-oriented, and negotiator's inclinations towards the other faction. Negotiation is a matter of power and studies conducted in a first instance showed that it was a rational process, but actually it is not.

The negotiator's psychological, personal and perceptive aspects represent factors of influence that cannot be neglected: they define at first impact the inclination to a particular behavioural style and to the creation of relations with other negotiators. The perception of self and of the other, self-confidence on his own ability, personal judgments, and reputation influence the decision of which kind of approach is better to use in a precise situation.

It is appropriate to spend a few words also for what concerns the impact of culture on the negotiator: the environment from where the latter comes shapes his own beliefs, values and behaviour, his way to look at the world and at the others. The attitude to use specific strategies depends on the type of culture settled: it can be collectivist, so more oriented to cooperation and dependence among States, or individualist, based on feelings of competition and selfishness. Negotiation is an international process, so it puts in contact people from different countries and from different cultures. In this case too, the negotiator owns irrational and unconscious beliefs that lead him to act in a

certain way, to be open or close to differences, to be ready to learn from them or not, to be inclined to change his first idea or not.

All these factors influence the strategy the agent will choose at the bargaining table and more specifically, what kind of negotiator he will be.

The second chapter deals with the influence and constraints that the domestic sphere exercises on the negotiator.

To understand world policy and the mechanism of the negotiation process it is necessary to start understanding the relationship between the negotiator and the national level. It is in this dimension that it is possible to identify domestic preferences and interests, that are the main factors that influence negotiator's way to behave and actions. So the agent has to face with his counterpart (representative of the other State's interests) at the international level and with the institution responsible for the ratification of the treaty reached during the negotiation, that we call domestic ratifier (it is different for each State) at the national one.

The negotiator is a delegate of the executive power, so the government. Once he has negotiated an international agreement he has to obtain the ratification, so the approval of the legislative power. It is complicated because the assembly could present divergent positions, due to the fact that they belong to different political factions and represent domestic local entities' interests (for example enterprises, organizations, etc).

The ratification is a national institution that consists in the acceptation of an agreement reached at the international level within the national context and through which its dispositions become legal and binding domestically. This element limits the negotiator's freedom to negotiate, as well as domestic interests, because he has to propose an accord that has the more chances to be ratified; if the ratifier power rejects it, the product of the negotiation is invalid and the agent has to revise it.

However, the domestic sphere can openly bind agent's hands, giving him precise instructions to follow, so influencing the strategy and tactics to implement at the negotiation table; this could be perceived as a constraint but at the same time represents a bargaining advantage, because his fixed position does not allow him to change his offers. Therefore, it is on the counterpart, if it has not limitations, to yield, in order to arrive to a solution. In case all the parties involved in the bargaining process were

limited by domestic impositions, the advantage results being in the hand of the second player, the one who offers in the second turn.

Domestic interests and constraints also influence the perception that the other part has about the negotiator's position, power and capabilities, so they may have an impact on the agent's professional figure. The more his actions are limited, the more his negotiating political power increases because he cannot make other offers, so the counterpart is forced to yield; on the other hand, the less he is constrained, the more he will suffer the process and his bargaining power diminishes.

Other factors determine the success of the negotiation, and consequently the negotiator's reputation. First of all, the executive has to know national interest, or better, it should know it. In fact, it can happen that the negotiator lacks some important information about domestic preferences, pushing him to adopt the wrong line of action; this imperfect knowledge will influence and undermine the whole process. Moreover, a change on the political institutions during the negotiation may alter the composition of the assembly and consequently the abovementioned interests. In addition, more the political system is unsteady and not transparent in the spread of useful information, more the negotiator will face difficulties carrying on his operations to reach a positive result.

All these aspects influence in a very deep way the negotiator's job.

The case study analysed is the Columbia River Treaty, useful to understand the dynamics that concern the divergence between the negotiator's and the domestic interests and the bind of ratification process.

The third section analyses the role of the mass media in relation to politics and diplomatic environment. The influence it exercises on the negotiator is both direct and indirect, positive and negative. Media coverage is the main tool through which public opinion can be shaped, and the way in which it is given to the audience contributes to determine expectations and judgments. Information is a source of power, and for this reason mass media are considered the fourth power of a democratic state, after legislative, executive and legal ones.

This actor presents various functions that are used by politicians and negotiators but also that influence their actions. With the event of new technologies, the power and capabilities of the media has known a development concerning the reduction of the time

needed to spread information. It could seem to be a big advantage, but at the same time it represents a problematic issue for negotiators, because the speed that characterizes this new era also implies a speed in the resolution of problems. Mass media create an environment in which pressure forces agents to rapidly reach a solution. At the same time, the pressure for real- time information practiced by the actor may be a limit also for journalists and reporters, that may give incomplete and wrong news to the audience but also to the diplomatic world, included negotiators, that often uses this channel as source of knowledge.

Another function analysed in the literature is the so called "media diplomacy", that is used first of all as a tool of pre-negotiation: organizing meetings, conferences, big events covered by mass media, this kind of diplomacy creates situations in which two or more parties involved in a conflict that have not contacts meet each others, creating the basis for a future negotiation. Media coverage in this case influences and shapes public opinion expectations, that will in turn influence the agent in the moment of real bargaining environment.

A positive element in the relation between mass media and negotiator during a negotiation process in that the latter has the possibility to use the former in order to obtain information about his counterpart' s interests and position. Moreover, journalists and reporters are a precious source because they can give to the agent news about perceptions and reactions raised within his country and the foreign one's public opinion, in reaction to a particular behaviour or offer. In this way he may modify his way of acting.

Until now the discussion has been focused on the influence intended to an informational and knowledge level. However, media coverage has a strong influence also on negotiator's decisions, behavioural style and reputation. When mass media action is limited, the agent will experience a higher level of flexibility for what concerns the strategies and tactics to use at the negotiation table, he will be free of pressures and expectations, he is free to act without external influences. On the other hand, when media presence is strong, the negotiator will suffer its interferences, and his operations will be visible and subjected to judgments that may affect his reputation, increasing his concerns about saving face.

In order to act freely, without any kind of influences, the negotiators can establish an alternative form of negotiation, called "back-channel negotiation", out of the typical schemes of a publicity. In this way they can benefit more flexibility and scope of action, even if only temporarily.

So mass media influence represents both a source of "problem" but also an element of aid in the cognitive process.

Mass media influence on the agent and his reaction are exemplified by a focus on the Israeli-Palestinian conflict, that lasts since 1949. The examples of influence tries to explain how media coverage conditions negotiators' moves during the negotiation, how it is useful in order to establish a contact in a pre-negotiation dimension and focuses the attention on the way through which he can "run away" from it.

The fourth and last chapter deals with the professional figure of the mediator, also called facilitator. He operates in situations in which two or more parties already involved in a negotiation process have difficulties on finding a deal, so the procedure suffers an arrest for what concerns actions (offers and concessions) and risks to be a failure. For this reason the process of mediation is also called "assisted negotiation".

At the international level this role can be covered by individuals (high- range functionaries), organizations or States. In this last case the job of facilitator is played by the higher powers of a Governments, that is to say the President, or the competent Ministries, that officially represent the power, capabilities and resources of which they dispose. There is another actor that can play the role of mediator, this time during a pre-negotiation phase: the journalists. Doing their job and their search for news and information it may happen that they become agents of diplomacy by putting in contact realities that have no contact among them. It may happen during television interviews, debates, and often it is an involuntary action.

The intervention of this figure depends on the disputants' willingness to overcome problems between each other, so they asks for help when they feel ready to solve the conflict: it happens when the failure or the impasse of the negotiation process or the stagnation and the long duration of the conflict represent only a loss of time and precious resources for both parties.

The mediator is a figure that has no involvements in the causes of the conflict, he is supposed to be neutral, and his first role is that to facilitate the communication among parties, that use the resource of the mediation voluntary and commonly accepted.

Mediation has no binding power, so the facilitator's action is limited to the sphere of relations; it is the arbitration that have legal power.

Normally the actor analysed operates in the same place in which the negotiation takes place and in which the negotiators cohabit, but it may happen that the negotiators that have difficult relations are not able to share and stay in the same room or deny to have a direct contact between them for many reasons. In order to facilitate a contact, the mediator operates a mediation "in movement", that is to say that he moves from a place to another. The literature indicates this physical movements with the concept "shuttle diplomacy".

The mediator's job consists in solving the problem of the deadlock of the negotiation by providing a new vision to the parties; his intercession allows to overcome positional differences and misunderstandings. He disposes of a variety of possibilities and tactics to reach success: he can change the structure of the process, making it clearer, he can use psychological techniques in order to change players' perceptions of the respective counterparts, he also makes useful proposals.

The mediator has three main functions: to facilitate communication, to formulate propositions, to manipulate negotiators' behaviour. The last two correspond to the adoption of specific strategies: the former implies the use of soft techniques, such as compromise, suggestions, etc; on the other hand, the latter chooses strong tactics, for example threats, pressure, and it is the style that presents the more chances of success in the process.

Through these actions the mediator influences negotiators' perceptions and alters their previous behaviours, by addressing them to a change of their psychological and behavioural attitudes and structural system of the whole process.

The theory on the subject in question is supported by three cases of mediation carried on by three different American figures in the dimension of the Israeli-Egyptian conflict. These cases explain the situation that requires the intervention of a third party, the techniques used by the facilitators and the influence their actions and conducts have on

the negotiators; moreover, they pay attention on the complexity of the relations between all the parties involved in the assisted negotiation.

INTRODUZIONE

L'ambito internazionale e le relazioni tra Stati ed altri tipi di enti ed organizzazioni mondiali sono temi all'ordine del giorno, integrati così tanto nella nostra realtà che le persone spesso non hanno ben chiari i procedimenti ed i meccanismi che stanno dietro ai processi di diplomazia e di negoziazione internazionale.

Questo progetto è nato appositamente per analizzare le influenze cui il negoziatore è sottoposto, in particolar modo quelle influenze esercitate dagli attori "fisici", inteso come agenti, persone che, attraverso il loro peso nella società e la loro azione istituzionale, possono condizionare il lavoro dell'operatore internazionale al tavolo delle trattative.

Il titolo della mia tesi è per l'appunto "Gli attori "dietro le quinte": influenze sul negoziatore" e lo scopo è quello di indagare quanto sia profondo il legame di influenza/condizionamento/costrizione (sia positiva sia negativa) che in alcuni casi suddetti attori esercitano sul negoziatore, sul suo comportamento, sulle operazioni che attuerà in sede di negoziazione e quindi sul risultato finale.

La metafora "dietro le quinte" è stata scelta per spiegare che gli attori in questione non giocano un ruolo di primo rilievo nella negoziazione così come fanno i negoziatori, che sono i principali agenti. Le figure trattate, attraverso le loro funzioni e le loro azioni, quindi la loro influenza, hanno degli effetti nel modo di agire del principale agente negoziale.

La concezione del termine "influenza" che traspare nell'elaborato si riferisce a tutti quei modi in cui gli attori trattati contribuiscono a determinare le azioni e il comportamento del negoziatore, quindi l'influenza andrà ad impattare direttamente le modalità di conduzione della negoziazione (scelta strategica e conseguente attuazione, propensione verso l'altra parte, aspetto comportamentale e psicologico).

Il concetto presenta una valenza sia positiva sia negativa, perché può definire situazioni sia di sofferenza per il negoziatore, che risente delle limitazioni o dell'azione degli attori come elemento di pressione che delimita le sue capacità, ma al contempo anche situazioni in cui l'influenza rappresenta una fonte di aiuto e di vantaggio.

Il seguente documento da me redatto si compone di quattro capitoli, la cui struttura si divide in una prima parte teorica, di spiegazione dell'attore e del suo funzionamento ed influenza sul negoziatore, e di una seconda parte in cui verrà presentato un caso studio,

un esempio di negoziazione che dimostri ciò che viene trattato in precedenza. La metodologia utilizzata è soprattutto di ricerca di letteratura in ambito negoziale e di relazioni internazionali.

Il primo capitolo presenterà al lettore la figura del negoziatore in modo generale all'interno del processo negoziale, quindi tutte le operazioni, strategie, tattiche di cui dispone al fine di raggiungere un accordo. Verranno trattate non solo le componenti strutturali e professionali del comportamento dell'agente principale all'interno del contesto oggetto di studio, ma anche gli aspetti più personali, cognitivi e culturali.

Il secondo capitolo riguarda il primo attore di influenza, ovvero la sfera domestica. Il suo grado di condizionamento sul lavoro del negoziatore varia in base alla presenza e all'importanza di determinati fattori all'interno del sistema politico e giuridico in vigore in ogni Paese. All'interno della sfera nazionale sono presenti più gruppi di pressione, come ad esempio i partiti, imprenditori, organizzazioni, di cui il governo deve tener conto nel corso dell'ordinaria amministrazione e anche in relazione con l'estero. Le stesse istituzioni giocano un ruolo centrale nella definizione della politica estera e soprattutto degli interessi che il negoziatore dovrà rappresentare. Si analizzerà quindi il ruolo del negoziatore nell'ambito del "two-level-game" ([1]), il gioco a due livelli, quello internazionale e quello domestico. In virtù di questo verrà presentata la pratica della ratifica, istituto del diritto internazionale che definisce la validità e l'accettazione del trattato a livello nazionale.

A sostegno della parte teorica viene presentato il caso di negoziazione tra Canada e Stati Uniti chiamato Columbia River Treaty, riguardante la costruzione di tre dighe su un fiume appartenente ad entrambi i territori.

Il terzo capitolo tratta l'attore mediatico, responsabile della divulgazione di informazione e che contribuisce a formare l'opinione pubblica. Negli ultimi decenni i mass media hanno conosciuto un'enorme espansione grazie anche alle nuove tecnologie. La loro azione è diventata sempre più incisiva, arrivando a toccare anche la diplomazia internazionale e i metodi attraverso cui questa viene condotta. Nella trattazione verranno analizzati alcune delle modalità attraverso cui il negoziatore potrà eludere la loro azione o sarà toccato dalla loro influenza.

([1]) R. D. PUTNAM, *Diplomacy and domestic politics: the logic of two level game*, International Organization 42 (3), 1988
Disponibile a: http://www.jstor.org/stable/2706785

Il caso studio preso in esame riguarda il conflitto tra Palestina ed Israele, conflitto che ormai continua da più di settant'anni.

Il quarto ed ultimo capitolo si focalizza sulla figura del mediatore, elemento di aiuto in caso una negoziazione subisca un arresto o i partecipanti non siano in grado di conciliare le divergenze. La sua azione ed influenza sul comportamento dei negoziatori può avvenire attraverso molteplici espedienti e strategie sia strutturali che mentali. Diversamente ai due precedenti attori descritti, la presenza di tale attore non è implicita e scontata all'interno di un processo negoziale; i negoziatori ricorrono a tale risorsa solo nel caso in cui siano determinati a risolvere una controversia che tuttavia non riescono a gestire in sede di negoziazione ordinaria: per questi motivi il processo di mediazione viene anche definito come "negoziazione assistita".

L'esempio individuato per spiegare l'azione e l'influenza di tale attore è la serie di negoziazioni avvenute negli anni '70 tra Egitto ed Israele, sempre incluse nel contesto del conflitto arabo-israeliano.

La scelta del tema è stata maturata dopo un attento studio del lavoro del negoziatore e sugli aspetti e i fattori che ne formano l'azione strategica e la sua implementazione. Negli ultimi cinquant'anni, dopo la Seconda Guerra Mondiale e la Guerra Fredda, la diplomazia internazionale, oggigiorno materia di ordinaria amministrazione, ha conosciuto un ampliamento straordinario sia dal punto di vista disciplinare sia dal punto di vista degli attori coinvolti.

La scelta di trattare solamente alcuni di questi, ovvero sfera domestica, mass media e mediatore è basata su un fattore di interesse e considerazione personale, nato dall'esposizione ad un contesto politico e diplomatico come quello che caratterizza i nostri giorni. È mia personale opinione che i soggetti trattati in questa tesi rappresentino le forme più potenti di influenza al negoziatore internazionale.

Il mio scopo è quello di dare al lettore una visione più chiara del contesto in cui l'agente negoziale può trovarsi ad operare, per mostrarne la complessità e la difficoltà in relazione a specifici attori fisici, e quindi di discutere la mia tesi con il supporto della letteratura in materia.

CAPITOLO I

IL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE INTERNAZIONALE E IL RUOLO DEL NEGOZIATORE

Il seguente capitolo vuole introdurre al lettore il processo di negoziazione e, più specificatamente, il suo attore principale, ovvero il negoziatore. Dapprima si procederà con una spiegazione degli aspetti più tecnici del processo, quindi le strategie, le tecniche, i tipi di negoziazione, volte alla competitività o alla cooperazione, per poi arrivare a trattare i temi più personali, cognitivi, psicologici e professionali del principale operatore. Si approfondirà anche la sfera culturale, variabile determinante nella predisposizione di un negoziatore verso comportamenti specifici.

1. IL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE

Questo capitolo ha come obiettivo quello di introdurre al lettore l'ambiente principale all'interno del quale opera l'agente negoziale.

Cercherò di spiegare brevemente che cos'è la negoziazione, in che cosa consiste in termini pratici e strategici, in modo da dare un'idea del processo di cui l'agente è protagonista. L'attenzione sarà focalizzata in modo specifico sull'attore principale del procedimento, ovvero il negoziatore, sulle "forze" interne che lo influenzano e i vari aspetti ad esso correlati. Nei prossimi capitoli verranno discusse le forze esterne che, attraverso la loro azione, hanno delle ripercussioni sul comportamento e sulle operazioni del negoziatore, tema centrale di questa tesi.

La negoziazione è uno dei processi più complessi a livello internazionale: il suo scopo primario è quello di conciliare due o più paesi che hanno posizioni ed interessi contrastanti riguardo ad una precisa questione o ad un contenzioso verificatosi in precedenza. Questo processo permette di risolvere problemi tra due o più Paesi senza

ricorrere alla violenza, e perciò alla guerra, permettendo di risolverli seguendo un codice di rispetto e civiltà reciproca.

Il concetto di negoziazione, all'apparenza molto semplice, nasconde in realtà molti elementi di complessità, che sono diretta conseguenza dello sviluppo della società e degli asseti economici e politici venutisi a creare negli anni. Infatti le svariate trasformazioni che il mondo ha visto nei secoli hanno dirette ripercussioni nel processo di negoziazione, momento in cui i Paesi si confrontano in un problema che li vede soggetti.

Il tema è entrato a far parte nell'area di ricerca negli ultimi cinquant'anni: nel biennio 1960-70 era oggetto di studio nell'area di psicologia sociale, ambito che tornò a sviluppare la disciplina successivamente negli anni '80, periodo in cui conobbe un'intensa crescita per quanto riguarda la ricerca, basata principalmente sul comportamento del negoziatore e su chi prende le decisioni. ([2])

La crescente complessità negoziale deriva quindi dalla complessità del mondo, in particolare dalla sempre maggiore interdipendenza tra Stati, dal maggior numero di attori implicati e dalle sempre più numerose tipologie di questioni e problemi che li legano.

L'assetto mondiale ha visto un decisivo cambiamento durante il Secondo dopoguerra, con l'avvento della decolonizzazione, che ha dato vita a numerosi stati emergenti ed indipendenti; fermo restando che, come in passato, gli Stati rimangono gli attori primari nel campo delle relazioni internazionali, ora nello scenario mondiale si sono affacciati altri numerosi attori, ovvero gruppi di interesse, organizzazioni ed enti internazionali e non (ad esempio le Organizzazioni internazionali come il World Trade Organization o organizzazioni non governative, conosciute con l'anagramma ONG) che concorrono a rendere ancora più complesse e difficili le relazioni. ([3])

Infine, oltre alla trasformazione geografica-politica-economica e alla trasformazione sociale- istituzionale, c'è un terzo tipo di trasformazione, che riguarda l'ampliamento del panorama delle questioni portate al tavolo della negoziazione. Mentre in precedenza le uniche tematiche rilevanti ai fini negoziali erano i trattati di pace, i trattati commerciali

---

([2]) M. H. BAZERMAN, J. R. CURHAN, D. A. MOORE, K. L. VALLEY, *Negotiation*, Annual Review of Psychology, Vol. 51, 2000, p. 302

([3]) A. H. KYDD, *International relations theory. The game-theoretic approach*, Cambridge University Press, United Kingdom, 2015, p. 11

e la definizione di confini e frontiere, ora, grazie alla globalizzazione e allo sviluppo tecnologico, la gamma è molto più vasta, e comprende nuovi attori, la dimensione ambientale, gli aspetti umanitari e di diritti degli uomini. Il tutto aumenta la complessità delle relazioni, in quanto si allarga la dimensione del confronto tra Stati che possono avere idee, interessi e percezioni diverse. Tutto ciò si verifica anche come logica conseguenza della nascita di nuovi Stati, con conseguenti nuovi interessi, spesso discordanti e in conflitto, e con conseguente aumento del divario economico (ad esempio lo sviluppo paesi del Terzo Mondo in relazione alle super potenze occidentali).
Partendo dalla definizione resa da Odell, secondo cui la negoziazione

> "is a sequence of actions in which two or more parties address demands, arguments and proposals to each other for the ostensible purpose of reaching an agreement and changing the behaviour of at least one actor" ([4]),

verranno analizzati i punti salienti del processo nella sua generalità e completezza, al fine di dare al lettore un'idea del contesto in cui operano i vari attori "dietro le quinte" che influenzano il comportamento del negoziatore e l'esito delle negoziazioni.

1.1 L'AVVENTO DELLA GLOBALIZZAZIONE E LA CRESCITA DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

La necessità di ricorrere al processo negoziale è cresciuta sempre più dal momento in cui le relazioni internazionali tra i Paesi sono incrementate e hanno occupato una posizione fondamentale nel cosiddetto fenomeno della globalizzazione.
Nei secoli precedenti gli Stati erano molto più autonomi e indipendenti dal punto di vista sia politico sia economico, e il confronto diretto avveniva solo nel momento in cui si rendeva necessario l'appianamento di controversie di carattere militare e riguardanti le guerre, nei momenti precedenti ad esse per cercare di evitarle, o nei momenti successivi per stipulare trattati di pace e di resa.
Con l'avvento della globalizzazione il mondo è completamente cambiato, diventando così come lo conosciamo al giorno d'oggi: scienza e tecnologia, l'avanzamento costante

([4]) J. S. ODELL, *Three islands of knowledge about negotiation in international organizations*, Journal of European Public Policy, Vol. 17 (5), 2010, p. 620
Disponibile a: http://dx.doi.org/10.1080/13501761003748534

del progresso, la continua ricerca di qualcosa di più ha reso il globo un' entità molto più complessa e ricca di sfaccettature di quanto non fosse in precedenza.

Prima di tutto è importante definire la globalizzazione e gli eventi principali che l'hanno trasformata in uno dei fenomeni più rilevanti del XIX secolo. ([5])

Con il termine 'globalizzazione' si intende quel fenomeno che ha causato l'integrazione dei mercati a livello globale, aumentando sempre più il numero di scambi commerciali e di relazioni internazionali economiche che hanno avuto come risultato la nascita dell'economia mondiale e delle relazioni tra stati, la nascita del mondo che noi oggi conosciamo. ([6]) A tale riguardo, il fenomeno fu visto sia in maniera positiva sia in maniera negativa: gli ottimisti videro nell'economia mondiale, e quindi negli scambi anche con i paesi più poveri del Terzo Mondo, un elemento quasi di innovazione, volto a risolvere la situazione di povertà nella quale versano le popolazioni di quei luoghi. I pessimisti invece pensano esattamente l'opposto, ovvero che il fenomeno non avrebbe fatto altro che aumentare quelle disuguaglianze che già esistevano. Si tratta quindi di una grande trappola. ([7])

Ci sono opinioni discordanti anche per quanto riguarda la data di inizio di suddetto evento: alcuni storici sostengono che tutto cominciò nel 1500, nel momento in cui ci furono i primi scambi commerciali tra Europa ed Asia; l'economista inglese Adam Smith ([8]) indica come date il 1942 e il 1948, rispettivamente la scoperta dell'America e la scoperta di una nuova rotta commerciale (Vasco da Gama circumnaviga l'Africa), sostenendo che la scoperta di nuovi territori e le loro conseguenze avevano posto le basi per quello che sarebbe stato il futuro, ovvero la colonizzazione americana, le nuove rotte commerciali, la nuova geografia mondiale.

Tuttavia l'ipotesi più accreditata e veritiera è quella che vede gli arbori del fenomeno non prima del 1800. Prima del XIX secolo l'integrazione del commercio tra i vari Paesi era molto povera, non c'erano mezzi o modi per commerciare ad un livello sostenuto a causa della mancanza di trasporti e relativo costo elevato e il numero di prodotti che potevano essere commercializzati era molto basso: la distanza e l'alto costo delle merci

---

([5]) K. H. O' ROURKE, J. G. WILLIAMSON, *When did globalisation begin?,* European Review of Economic History, 2002, pp. 23-24
Disponibile a: https://academic.oup.com/ereh/article-abstract/6/1/23/540507
([6]) K. H. O' ROURKE, J. G. WILLIAMSON op. cit., p. 25
([7]) K. H. O' ROURKE, J. G. WILLIAMSON op. cit., p. 24
([8]) A. SMITH in K. H. O' ROURKE, J. G. WILLIAMSON, Ibidem

permettevano il commercio solo dei beni di lusso, di cui potevano beneficiare solo i ricchi. Nel 1820 avvenne la rivoluzione dei trasporti, con i costi relativi ad esso che collassarono e l'accelerazione dei flussi commerciali in tutto il globo, permettendo il commercio anche di prodotti di prima necessità come il grano. Un esempio è la costruzione della ferrovia in India ad opera degli inglesi, nel 1860; la Cina cessò la sua politica di isolazionismo e aprì il commercio con l'estero nel 1842, il Giappone nel 1858.

Ebbe così inizio il processo di globalizzazione che ha cambiato e influenzato in modo profondo gli standard e lo stile di vita delle persone, indipendentemente dalla loro posizione sociale, e ha incrementato le relazioni tra Stati, avendo ripercussioni anche per quanto riguarda il tema delle politiche estere.

2. PRESENTAZIONE DELL'ATTORE: IL RUOLO DEL NEGOZIATORE

Il ruolo del negoziatore è complesso e ricco di sfaccettature tanto quanto lo è il processo di negoziazione internazionale.

Un negoziatore è colui che rappresenta il proprio Stato di appartenenza al tavolo delle trattative per la risoluzione di una situazione problematica, di una controversia o di trattati economici o di pace. Essendo un rappresentante, la figura del negoziatore subirà molte pressioni sia a livello internazionale sia a livello nazionale sia a livello psicologico. Dal punto di vista internazionale il suo operato e il suo stesso comportamento saranno influenzati dagli altri negoziatori presenti alla trattativa, e quindi indirettamente sarà influenzato dalla loro cultura, dalle loro credenze e dal loro governo nazionale. Inoltre, i mezzi di comunicazione di massa presentano un ulteriore fonte di pressione per il negoziatore, da cui a volte deve difendersi. Essendo espressione del suo Stato di appartenenza, a livello nazionale il negoziatore deve sottostare e subire le pressioni del governo domestico, a livello istituzionale e a livello di opinione pubblica.

La negoziazione, ed implicitamente e per logica conseguenza il ruolo del negoziatore, sono prima di tutto una questione di potere, di influenza, di sentirsi "nel giusto" rispetto alla controparte che siede all'altro lato del tavolo. ([9])

([9]) P. J. CLEARY, *The negotiation Handbook*, M. E. Sharpe, USA, 2001, p. 15

E’ importante sottolineare che la figura in questione è composta da aspetti personali, professionali e culturali che andranno ad influenzare il suo operato: ci sono i fattori psicologici, fattori cognitivi, l’essere di parte, la personalità, la motivazione, le emozioni, l’inclinazione alla fiducia, e fattori sociali e ambientali che includono la reputazione e relazioni di potere, e infine, ma non per importanza, la cultura. ([10])
I tre punti cardine del ruolo del negoziatore sono per l'appunto i suoi interessi e priorità, quindi l'uso di strategie di cui si avvale per raggiungere il suo scopo, ovvero il risultato. ([11]) Il tutto è influenzato dal livello e dalla qualità dell'interazione tra le parti. La negoziazione può essere definita come un "circolo di interazioni", ogni elemento influenza l'altro.

2.1 PRINCIPI BASE DEL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE

Per dare l'idea del lavoro del negoziatore, è necessario spiegare il contesto in cui si trova ad operare. La negoziazione si basa su processi decisionali e soprattutto sulla valutazione e sulla percezione di chi siede dall'altro lato del tavolo. E' fondamentale quindi sottolineare la centralità della strategia, intesa come la linea di azione pensata e pianificata in modo razionale, la base teorica su cui poi si imposteranno tutte le azioni "tangibili" che la trasformeranno in condotta pratica, definite come "tattiche". ([12])
La letteratura sulla negoziazione definisce e differenzia due tipi di discorsi, il primo definito come "Arguing" contrapposto al secondo, il "Bargaining" ([13]), termine che spesso nella letteratura viene utilizzato come sinonimo di negoziazione. "To argue" significa "discutere", e si riferisce alla formulazione di argomentazioni valide, razionali e basate sulla verità. Non ci sono preferenze o posizioni fisse e predefinite, la

([10]) J. BRETT, L. THOMPSON, *Negotiation*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 136, 2016, p. 68
Disponibile a: http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003
([11]) Ibidem
([12]) A. DÜR, G. MATEO, *Choosing a bargaining strategy in EU negotiations: power, preferences, and culture*, Journal of European Public Policy, 2010, p. 682
Disponibile a: DOI: 10.1080/13501761003748666
([13]) J. S. ODELL, *Negotiation and bargaining* in W. CARLSNAES, T. RISSE, B. SIMMONS, *Handbook of international relations*, Sage Publications, London, 2nd edition, 2013, p. 380

deliberazione ha come scopo primario quello di esprimere la verità e creare nuove idee e nuove posizioni. ([14]) Elster, utilizzando le parole di Habermas, dice che:

> "a speaker who aims at achieving understanding rather than success is committed to three validity claims: propositional truth, normative rightness, and truthfulness". ([15])

Ciò significa che chi parla, l'oratore, si basa su affermazioni che siano basate su fatti verificati, e li espone in modo imparziale e sincero.
Il concetto di che si contrappone a quello appena spiegato è quello di "Bargaining", che significa "contrattazione" ed è l'ideologia fondante del processo di negoziazione. Con tale concetto si intende una forma di comunicazione volta alla presa di decisioni in favore del raggiungimento di un accordo che ponga fine alle divergenze di interessi pre-esistenti. ([16]) Chi contratta non è interessato alla verità, ma opera per ottenere il successo e massimizzare i propri guadagni.

> "Constitutional bargaining [...] rests on resources that can be used to make threats (and promises) credible. I shall focus on extra-political resources, such as money, man-power, and foreign allies. [...] constitutional bargaining may be based on resources created in the assembly itself". ([17])

L'idea di credibilità è fondamentale nella comprensione dei meccanismi di contrattazione. Il potere di fare minacce e promesse credibili pone l'avversario in difficoltà e permette a chi le fa di avere un vantaggio competitivo molto rilevante. Queste devono essere precise e fatte in modo tale da indurre la controparte a pensare che si posseggano i mezzi necessari per attuarla. ([18])

([14]) J. ELSTER, *Arguing and bargaining in two constituent assemblies*, Journal of Constitutional Law, Vol. 2 (2), 2000, p. 348
([15]) HABERMAS in J. ELSTER, op. cit., p. 372
([16]) J. ELSTER in A. SCHROTT, D. SPRANGER, *Mediatization of political negotiations in modern democracies: institutional characteristics matter*, University of Zurich, Working paper n. 2, 2006, p. 6
([17]) J. ELSTER, op. cit., p. 392
([18]) Ibidem

Inoltre Elster dice che le minacce vengono rese credibili tramite mezzi e risorse esterne (soldi, potere, alleati esterni ([19])) ma anche interne, ovvero quelle che l'assemblea interna mette a disposizione del negoziatore. Quest'ultimo, in sede di negoziazione, produrrà affermazioni basate su un ragionamento imparziale dei fatti, ma farà un uso strategico delle sue argomentazioni, mirando agli interessi della nazione che rappresenta e utilizzando minacce e promesse credibili per giungere a tale fine. ([20])

Nel caso il negoziatore si ritrovi a dover attuare la minaccia, ciò significa che questa non è stata funzionale all'ottenimento di ciò che si voleva e che probabilmente ha mancato di credibilità.

Un concetto fondamentale per definire il processo negoziale e le relazioni che si instaurano al suo interno è la definizione di potere, ovvero la capacità di raggiungere i propri obiettivi ([21]). Più nel dettaglio, secondo Barnett e Duvall: "Power is the production, in and through social relations, of effects on actors that shape their capacity to control their fate." ([22]) Ciò determinerà le relazioni tra gli attori, le cui capacità saranno influenzate dal potere detenuto da se stessi e dalla controparte. Secondo Shelling, sulla dimensione di potere basa anche la dimensione della credibilità:

> "power is the ability to make threats and promises. The problem is about credibility. You have to find devices to make credible commitments." ([23])

Più si è forti e ricchi di risorse, più si dimostra di avere i mezzi per attuare le proprie minacce, più che le promesse, maggiore sarà la paura innescata nell'avversario, quindi la dimostrazione di potere si dimostra funzionale alla dimensione della credibilità, fondamentale per raggiungere i propri obiettivi nell'ambito in questione.

([19]) Queste risorse, quando possedute in gran quantità, permettono al negoziatore di adottare una linea dura, le cosiddette "hard bargaining tactics", e di aumentare il suo grado di credibilità. (Dür e Mateo, p. 683)

([20]) J. ELSTER, op. cit., p. 393

([21]) J. S. NYE JR, *The changing nature of world power*, Political Science Quarterly, vol. 105 (2), 1990, p. 177

Disponibile a: http://www.jstor.org/stable/2151022

([22]) M. BARNETT, R. DUVALL, *Power in International politics*, International Organization, 59, 2005, p. 45

Disponibile a: DOI: 10.1017/S0020818305050010

([23]) T. C. SCHELLING, *The strategy of conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1980, p. 24

Con potere solitamente si intende la forza maggiore che una parte ha rispetto ad un'altra. Tuttavia nella negoziazione può verificarsi anche il caso opposto, ovvero quello in cui il più debole risulta paradossalmente più forte. Questo succede quando uno Stato economicamente e/o politicamente più forte si "scontra" con uno stato più debole; il negoziatore di quest'ultimo si trova ad avere le mani legate in termini di concessioni, in quanto il Governo che rappresenta ha posto dei limiti (essendo le sue risorse limitate). Questo può indurre il paese più forte a rinunciare a delle pretese e a produrre maggiori concessioni in virtù del raggiungimento di un accordo, e quindi in funzione del successo della negoziazione. In questo modo emerge il potere della debolezza. ([24])

2.2 STRATEGIE E TECNICHE A DISPOSIZIONE DELL'ATTORE

Per prima cosa il negoziatore deve basarsi sugli interessi del suo Paese, di cui è portavoce, e da qui definire la tipologia di strategia da utilizzare. In relazione a quest'ultima, Dür a Mateo spiegano che la scelta va ponderata considerando una serie di fattori e situazioni, come ad esempio il contesto istituzionale, la fase del processo e le materie oggetto di negoziazione. ([25]) Partendo da questo presupposto si distingue tra contrattazione distributiva ed integrativa.

Eugénia da Conceição-Heldt spiega le due dimensioni e definisce:

> "the integrative bargaining as a bargaining method designed to increase the joint gains available to all the negotiating parties. In contrast, distributive bargaining situations are concerned with more competitive behaviours, intended to affect the division of limited resources". ([26])

Quindi la contrattazione "integrativa" indica un comportamento del negoziatore mirato a creare benefici per tutti i partecipanti alla negoziazione, oltre che per se stesso; l'impiego di questa strategia presuppone la divulgazione di informazioni trasparenti e complete, sull'essere chiaro riguardo ai propri interessi, mentre la contrattazione

---

([24]) T. SCHELLING, op. cit., p. 22

([25]) A. DÜR, G. MATEO, op. cit., p. 681

([26]) E. DA CONCEIÇÃO- HELDT, *Integrative and distributive bargaining situations in the European Union: what difference does it make?*, Negotiation Journal Vol. 22 (2), 2006, p. 147
Disponibile a: DOI: 10.1111/j.1571-9979.2006.00092.x

"distributiva" esprime un comportamento più egoistico, mirato all'ottenimento di maggiori risultati solo per se stesso, e per fare ciò ci si avvale dello stratagemma di influenzare la controparte facendo ricorso a minacce, espedienti di tipo emozionale e singole offerte. ([27]). Sono quindi due comportamenti opposti, il primo rivolto alla cooperazione, il secondo animato da un senso di competitività.

Nel caso del distributive bargaining una prassi comune è iniziare la negoziazione offrendo molto o poco in base alla posizione in cui si trova il negoziatore stesso, e, successivamente, di concedere il minimo in modo tale da evitare il blocco del processo. ([28])

Per quanto riguarda invece l' integrative bargaining, è frequente l'adozione di un comportamento più aperto, in cui il negoziatore fa più proposte che possano portare benefici a tutte le parti. Inoltre, quando è presente un caso di negoziazione multilaterale, quindi tra più di due parti, attraverso l'espediente della creazione di coalizioni le parti coinvolte possono aggregarsi con coloro che presentano le loro medesime preferenze e così facendo sono in grado di aumentare le possibilità di raggiungere un accordo. La costruzione di coalizioni rende la negoziazione molto meno complessa e difficile in quanto riduce il numero delle parti e delle posizioni implicate. ([29])

Queste unioni possono crearsi in base a svariate ragioni, che possono essere geografiche, basate su interessi comuni, in base a ragioni economiche o di precedenti alleanze.

Un secondo mezzo a disposizione del negoziatore è il collegamento tra i problemi, denominato in inglese "issue linkage situation". ([30]) In una situazione del genere è determinante il gioco di concessioni tra le parti: la parte A cede qualcosa di valore alla parte B in cambio di una concessione che per lei (parte A) è di estrema importanza. In questo modo la contesa tra le parti viene sciolta ed i benefici guadagnati dai paesi sono "equi". ([31]) Ovviamente questo tipo di operazione viene adottata quando i paesi che si oppongono danno valore diverso alle problematiche su cui si basano le eventuali

---

([27]) J. BRETT, L. THOMPSON, op. cit., p. 69

([28]) Ibidem

([29]) C. DUPONT, *History and coalitions: the Vienna Congress (1814-181*5), International negotiation 8, 2003, p. 169

([30]) E. DA CONCEIÇÃO- HELDT, *Integrative and distributive bargaining situations in the European Union: what difference does it make?*, op. cit., p. 153-154

([31]) Ibidem

concessioni. Inoltre questo collegamento tra problemi può riguardare un determinato settore (per esempio, i problemi e relative concessioni appartengono entrambi al settore della pesca), o estendersi a diversi ambiti, (per esempio, la parte A concede diritti su un determinato territorio alla parte B in cambio della concessione di carattere diverso e non geografico). ([32])

Entrambi gli strumenti analizzati, ovvero la costruzione di coalizioni e il cosiddetto issue-linkage sono funzionali al superamento di situazioni di stallo che rischiano di rendere il processo negoziale un fallimento, senza il raggiungimento di un trattato e quindi della risoluzione della controversia.

Inoltre, questo comportamento cooperativo induce le parti allo scambio di informazioni in modo tale da rendere tutti i presenti partecipi e allo stesso livello di conoscenza ed per incrementare anche il livello di fiducia reciproca tra le controparti, evitando situazioni di vantaggio per alcuni e di svantaggio per altri.

P. T. Hopmann individua un elemento determinante nel lavoro del negoziatore, ovvero la cosiddetta flessibilità. ([33])

Il livello di flessibilità applicato durante una negoziazione è una questione estremamente delicata, e i le parti devono essere in grado di essere flessibili ma allo stesso tempo rigide, in modo tale da essere aperte alla discussione, per non creare ulteriori fonti di controversia, ma anche in modo tale da evitare possibili sfruttamenti.

Quindi rigidità per quanto riguarda le posizioni e flessibilità permessa sulla decisione dei mezzi da utilizzare. ([34]) Ovviamente l'interpretazione del concetto di flessibilità cambia a seconda del sistema di condotta e della percezione dell'intero contesto da parte del negoziatore, e anche dalla posizione in cui si trova e dalle risorse a sua disposizione.

E' importante distinguere inoltre due tipi di negoziazione che interessano l'approccio del negoziatore al processo e che di conseguenza determinano una serie di comportamenti e relativa scelta delle strategie che può attuare. Si distingue quindi la negoziazione frontale dalla negoziazione segreta, tradotte rispettivamente "front-channel negotiation" e "back-channel negotiation": il primo tipo è un procedimento "alla luce del sole",

---

([32]) Ibidem

([33]) P. T. HOPMANN, *Two paradigms of negotiation: bargaining and problem solving,* The Annals of the American Academy of Political and Social Science Vol. 542 (1), 1995, p. 24
Disponibile a: https://doi.org/10.1177/0002716295542001003

([34]) Ibidem

pubblico, in cui il negoziatore è soggetto ad influenze esterne, come ad esempio dell'opinione pubblica o di spoiler ([35]), mentre la seconda è una negoziazione segreta, lontana dai canali pubblici tipici della diplomazia. ([36])

Di norma sostituiscono la contrattazione abituale, ma possono essere sostenute anche simultaneamente quanto la negoziazione frontale si trova in una situazione di stallo.

La contrattazione segreta viene per lo più adottata nelle controversie che riguardano la guerra e la pace, in cui il raggiungimento di una soluzione è fondamentale. In questo caso i negoziatori sono persone strettamente legate al capo del Governo o ai vertici dello Stato, molto più di quanto possano esserlo i negoziatori nelle front-channel negotiations. Date le tematiche toccate, che sono estremamente delicate e richiedono un maggior impegno e cooperazione, i negoziatori sono investiti di una maggiore autorità e autonomia e hanno la possibilità di esplorare un numero di opzioni più vasto rispetto a quanto sarebbe permesso nella negoziazione frontale. E' concessa loro maggiore creatività e flessibilità nelle concessioni e nelle decisioni, lo scopo primario resta quello di pervenire ad un accordo comune. ([37])

Oltre alla certezza di un concordato, la negoziazione segreta permette al negoziatore di operare in totale assenza di pressioni da parte di alcune "fazioni" esterne. Il suo lavoro quindi si svolge senza la loro interferenza ed è più veloce. Solo una volta conclusa, la negoziazione segreta viene svelata al pubblico, suscitando reazioni che ormai non possono più minare l'esito raggiunto, anche se possono essere la causa di conseguenze, spesso pesanti e inattese (vedi capitolo III).

2.3 CARATTERISTICHE PERSONALI, COGNITIVE E DECISIONALI

La sfera psicologica del negoziatore all'interno del procedimento di contrattazione è stata oggetto di intenso studio a partire dagli anni '80; prima si definiva la situazione

---

([35]) Gli spoiler sono gruppi di individui che non hanno interesse nel raggiungimento dell'accordo e che quindi vogliono mantenere lo status quo, ovvero mantenere la situazione così com'è, senza procedere a mutamenti.

([36]) A. WANIS-ST. JOHN, *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadows*, Negotiation Journal 22 (2), 2006, p. 119
Disponibile a: DOI:10.1111/j.1571-9979.2006.00091.x

([37]) A. WANIS-ST. JOHN, op. cit., p. 124
Trattato più dettagliatamente nel Capitolo III, p. 80

solo in base al concetto di razionalità e di analisi sotto un punto di vista principalmente della teoria dei giochi. ([38])

Grande attenzione è stata posta allo studio dei modelli mentali, che Bazerman et al. definiscono come

> "a cognitive representation of the expected negotiation, a representation that encompasses understanding of the self, negotiator relationships, attribution about the other, and perceptions and knowledge of the bargaining structure and process. " ([39])

L'ambito delle percezioni e degli atteggiamenti, oltre che professionali anche personali, ad esempio le attitudini che caratterizzano la sua personalità, legate al suo carattere e al suo modo di essere, influenzano la sua partecipazione al processo, le strategie di cui si servirà (oltre alla loro determinazione in base alla situazione che ci si trova ad affrontare), e la relazione che si instaurerà con l'altra parte nel contesto della negoziazione.

Le parti devono innanzitutto avere un approccio razionale, ovvero pensare che il loro scopo primario è quello di raggiungere un accordo che risolva il problema che li ha portati al confronto. Il processo deve essere produttivo, e per essere tale il negoziatore, oltre che a focalizzarsi sui suoi obiettivi primari, deve tenere conto del fatto che anche l'altra parte si trova nella medesima situazione. ([40])

Tuttavia una lunga serie di studi ha dimostrato che la negoziazione è ben distante dall'essere razionale, in quanto una serie di fattori psicologici, cognitivi e ambientali alterano le menti dei partecipanti. ([41]) Gli stessi negoziatori presenti al tavolo possono presentare approcci diversi, orientati a diversi comportamenti e soluzioni (approccio integrativo/ approccio distributivo), il che rende la ricerca di un accordo comune ancora più complicato.

([38]) M. H. BAZERMAN et al., op. cit., p. 282

([39]) M. H. BAZERMAN et al., op. cit., p. 287

([40]) F. AQUILAR, M. GALLUCCIO, *Psychological and political strategies for peace negotiation. A cognitive approach*, Springer Science+business Media, New York, 2011, p. 37

([41]) F. AQUILAR, M. GALLUCCIO, op. cit., p. 38

Molto raramente il giudizio dei negoziatori è obiettivo: le parti tendono a esercitare pressioni e persuasioni al fine di raggiungere il risultato a loro più congeniale, e in virtù di questo si parla di comportamento egocentrico della parte, che, più è alto, più rappresenterà un elemento di difficoltà nel contesto della contrattazione. ([42])

Un ulteriore fattore che andrà ad influenzare le modalità di partecipazione del negoziatore sono gli schemi personali cognitivi per quanto riguarda la visione di se stessi e dell'altro: il modo in cui un negoziatore percepisce se stesso, il grado di confidenza che ha nelle sue capacità e abilità condiziona sostanzialmente il suo operato e la percezione che l'altra parte ha di lui. ([43])

La sfera della reputazione e delle relazioni è importante per un negoziatore, perché attraverso queste può capire se il suo lavoro e le sue capacità vengono gradite dalle controparti, quindi come viene percepito. La reputazione di un negoziatore inoltre andrà anche ad influenzare la strategia utilizzata nelle negoziazioni dalle controparti. ([44]) Se un negoziatore A sa che il negoziatore B con il quale andrà a negoziare ha un comportamento più integrativo che distributivo, sarà più propenso ad una collaborazione rispetto ad una competizione e quindi sarà più propenso anche ad esternare e condividere informazioni in suo possesso, aumentando il grado di cooperazione. Inoltre, il fatto di dover "salvare la faccia" ([45]) è per il negoziatore un'ulteriore fonte di stress che potrebbe minare sia la percezione che l'altra parte ha di lui, sia la fiducia che lui stesso ha nei suoi confronti, portandolo ad eleggere un modo di agire che andrà a comprometterne la reputazione.

Per ultimo, ma non per importanza, anche il tipo e i mezzi di comunicazioni scelti da un negoziatore influenzano il modello mentale delle persone all'altro lato del tavolo della negoziazione: l'interazione faccia a faccia è nella maggior parte dei casi il tipo di comunicazione più proficuo, in grado di permettere l'instaurazione di un rapporto più stretto e diretto rispetto all'utilizzo di messaggi telefonici o attraverso un computer. ([46])

D'altro canto però, si possono verificare anche condizioni in cui limitare il contatto permette di accrescere la possibilità di raggiungere i propri obiettivi: quando uno dei

---

([42]) M. H. BAZERMAN et al., op. cit., p. 284
([43]) F. AQUILAR, M. GALLUCCIO, op. cit., p. 45
([44]) J. BRETT, L. THOMPSON, op. cit., p. 73
([45]) M. H. BAZERMAN et al, op. cit., p. 295
([46]) M. H. BAZERMAN et al., op. cit., p.294

negoziatori presenta un approccio di tipo individualistico, o quando si verifica un divario troppo ampio tra i comportamenti strategici dei contraenti, oppure la propensione all'apertura e alla collaborazione è minima, la presenza di barriere tra le parti, quindi l'assenza di un contatto personale può evitare la creazione di un ambiente ostile e volto alla necessità di dimostrazioni di forza. In questi casi l'adozione di canali alternativi all'incontro faccia a faccia è decisamente preferibile. ([47])

In sostanza essere un negoziatore rappresenta un compito estremamente arduo anche per le personalità più capaci ed esperte; i fattori di influenza a livello relazionale e psicologico sono innumerevoli e possono variare da situazione a situazione. Ciò andrà a determinare anche la qualità della negoziazione. Può succedere infatti che questo non sia a conoscenza di tutte le informazioni necessarie o che queste ultime risultino incomplete, oppure che il tempo a disposizione per il processo decisionale sia limitato e quindi non consenta di analizzare le circostanze e le proposte con razionalità, senza considerare le variabili emozionali che fanno parte della natura umana e che in quanto tali non possono essere eliminate (essendo la negoziazione un processo di tipo relazionale). ([48])

2.3.1. LA NON-ETICA DEL GUADAGNO/INGANNO: "INCREMENTAL" ED "ENTITY THEORY"

> "It would be a mistake to confuse negotiation analysis with a narrow version of rational choice that is limited to selfish material incentives and fixed preferences without persuasion." ([49])

La figura del negoziatore è soggetta ad innumerevoli elementi, che definiscono comportamenti e propensioni varie. Nel loro studio, supportato da un'adeguata analisi, L. J. Kray e M. P. Haselhuhn spiegano come i cosiddetti "implicit beliefs" (comportamenti impliciti), concetto con cui si indica la possibilità di sviluppo delle doti oggettive e soggettive del negoziatore e la credenza che queste siano fisse o duttili, cioè

([47]) M. H. BAZERMAN et al, op. cit., p. 295
([48]) D. MEICHENBAUM in F. AQUILAR, M. GALLUCCIO, op. cit., p. 95
([49]) J. S. ODELL, op. cit., p. 621

destinate a migliorare e cambiare attraverso l'insegnamento, ([50]) influenzino in modo diverso il negoziatore. Gli autori trovano che colui che crede che le sue abilità negoziali siano definite e fisse avrà più limiti rispetto ad un negoziatore dalla visione malleabile, convinto di poter imparare da ogni esperienza: precisamente, i suoi valori al tavolo della negoziazione saranno meno "morali", si farà ampio uso di tattiche ingannevoli dovute al distaccamento morale e la performance totale ne risentirà, così come il risultato finale della negoziazione. ([51])

K. Tasa e C. M. Bell spiegano che suddetti comportamenti sono qualificati come impliciti in quanto sono presenti a livello inconscio, ([52]) non prodotti da fattori esterni all'uomo. Ancora, questi sono mossi da una logica winner-loser, la cooperazione è impossibile, e il successo dell'intero processo è determinato dalla capacità che il negoziatore ha di soddisfare i propri interessi. E' quindi evidente come i due comportamenti portino a soluzioni negoziali e performance definite da orientamenti strategici e di risultato opposti.

L'impatto delle credenze implicite ha dirette ripercussioni sul comportamento del negoziatore e più nello specifico sulle sue abilità di affermare e creare valore. ([53])

A tal proposito vengono teorizzate la teoria dell'entità (entity theory) e la teoria incrementale (incremental theory). La prima si basa sulla concezione che le competenze siano fisse e non mutevoli nel tempo, e preferiscono adottare comportamenti che come unico obiettivo abbiano quello di creare un giudizio positivo della loro persona nella percezione della controparte. Dall'altro lato, la teoria incrementale sostiene che le abilità possono cambiare, sono duttili e malleabili, e come logica conseguenza, enfatizzano un comportamento che mira all'accrescimento delle competenze personali e negoziali. ([54]) Avendo percezioni diverse, le due teorie hanno anche una visione differente per quanto riguarda le reazioni ad ostacoli e impedimento: gli "incrementali" le considerano delle sfide formative, un modo per imparare anche quando le speranze di

---

([50]) L. J. KRAY, M. P. HASELHUHN, *Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 93 (1), 2007, p. 49
Disponibile a: DOI: 10.1037/0022-3514.93.1.49

([51]) K. TASA, C. M. BELL, *Effects of implicit negotiation beliefs and moral disengagement on negotiator attitudes and deceptive behaviour*, J. Bus. Ethics, 142, 2015, p. 171
Disponibile a: DOI 10.1007/s10551-015-2800-4

([52]) K. TASA, C. M. BELL, op. cit., p. 170

([53]) L. J. KRAY, M. P. HASELHUHN, op. cit., p. 62

([54]) K. TASA, C. M. BELL, op. cit., p. 170

successo sono relativamente poche. ([55]) Di conseguenza questi “incremental beliefs” tendono di più alla creatività, alla cooperazione, all’incrementare le proprie capacità.

In opposizione a questa linea di pensiero, la cosiddetta “entity theory” presenta un negoziatore che, nel momento in cui le possibilità di successo sono scarse o si delineano situazioni complesse, non persiste nel perseguire i suoi obiettivi ma li abbandona, con effetti negativi. ([56]) Il solo caso in cui questo tipo di negoziatore persiste nella negoziazione è per dimostrare agli altri le sue competenze, quindi incrementare la loro visibilità e la percezione di “prestigio” di cui vogliono godere, visione egoistica che comunque non conduce al raggiungimento di un accordo e quindi al cambiamento dello status quo. ([57])

Inoltre, sempre nell’ambito delle modalità di reazione agli ostacoli, il negoziatore che risulterà seguire un approccio basato sull'"entity theory" avrà un comportamento molto più competitivo rispetto al negoziatore con approccio incrementale (che è dedito alla cooperazione), vedrà l’altro come una minaccia, sarà meno incline a condividere le informazioni in suo possesso e, in caso di situazioni di disaccordo, rigetteranno a priori le opinioni altrui, imponendo il proprio punto di vista: impiegherà un comportamento definito ingannevole. ([58])

La sfera degli "implicit beliefs" riveste un ruolo importante anche nelle relazioni di fiducia tra i negoziatori: quest'ultima è alla base dell'intero processo e contribuisce a determinare il tipo di predisposizione che una parte avrà verso l'altra (ad esempio quando viene violata avrà come conseguenza la creazione di barriere sia comportamentali che comunicative e strategiche).

Haselhuhn et al. indagano il legame che intercorre tra la fiducia e gli "implicit beliefs": inizialmente i negoziatori si fanno un'idea di chi si trovano di fronte. Nel caso in cui una parte utilizzi espedienti di tipo ingannevoli, ci si troverà di fronte ad una situazione di violazione della fiducia: quando un negoziatore presenta una visione di "entity beliefs", quindi non è incline a mutare i suoi giudizi e/o atteggiamenti, la sua predisposizione ad aggiornare la percezione iniziale nei riguardi del negoziatore a lui opposto sarà minima,

---

([55]) L. J. KRAY, M. P. HASELHUHN, op. cit., p 50

([56]) Ibidem

([57]) Ibidem

([58]) M. P. HASELHUHN, M. E. SCHWEITZER, L. J. KRAY, *Beyond belief: how implicit beliefs influence trust*, Wharton University of Pennsylvania, Working paper 2008-09-05, 2008, pp. 3-4

il che lo porterà ad ignorare l'inganno avvenuto. D'altro canto, chi presenta "incremental beliefs" è più aperto verso la possibilità di cambiamento e di modifica del pensiero iniziale, e pone particolare attenzione ad ogni tipo di informazione, il che lo renderà più ricettivo verso ogni tipo di incoerenza nel comportamento della controparte. ([59])

3. IL RAPPORTO NEGOZIATORE-CULTURA

La negoziazione internazionale, per sua natura, presuppone l'incontro tra rappresentanti di Stati diversi che presentano differenze tra loro. Queste diversità riguarderanno lingua, opinioni, interessi, posizioni, ma vanno anche più in profondità, toccando la sfera religiosa e la sfera culturale. Queste due dimensioni sono estremamente delicate e molto spesso sono la causa di conflitti sia a livello statale (presenza di minoranze all'interno del tessuto sociale del Paese), sia a livello internazionale.

Ogni negoziatore deve essere consapevole che nel corso della sua carriera si troverà di fronte persone che hanno obiettivi diversi, mentalità diverse, e quindi metodi di esecuzione e di raggiungimento dei propri interessi diverse e a volte anche incomprensibili. Sono dinamiche presenti anche nella vita quotidiana di ogni individuo, ma che a livello internazionale acquistano una pesantezza maggiore perché nel caso insorgessero dei problemi, questi sarebbero amplificati e trasformati in questioni di diplomazia internazionale.

L'elemento culturale e religioso è da sempre un campo minato: una sola parola, anche solo un'interpretazione scorretta può condurre a conflitti, creare indignazione e far cessare rapporti che sono stati costruiti nel tempo (ad esempio i paesi del Medio Oriente con caratteri culturali e religiosi estremamente diversi dai caratteri culturali e religiosi occidentali). La parola chiave, sia nella vita quotidiana che in quella internazionale è il rispetto. Rispetto per ciò che è diverso da noi, ma non per questo costituisce una minaccia. E' l'uomo, l'umanità, con il suo comportamento, con le proprie azioni che crea il suo nemico, la minaccia che va sconfitta. Tuttavia ci sono sentimenti intrinseci nell'uomo e nella cultura stessa che portano a stigmatizzare ciò che è altro da noi, sentimenti che sono il frutto di secoli di storia. E' questo che il mondo della globalizzazione, che il mondo senza frontiere deve superare: oltre alle barriere economiche, deve abbattere quelle barriere ideologiche che ci rendono diversi ai nostri

([59]) M. P. HASELHUHN et al, op. cit., p. 9

occhi e irrispettosi dell'altro, questo nella quotidianità di ogni singolo cittadino e nella dimensione internazionale. Sopratutto in questo ultimo caso, il rispetto è il punto principale e fondamentale da cui hanno inizio tutte le negoziazioni e la possibilità di accordi con benefici reciproci.

> "In the 21th century, with the advent of globalization, being able to negotiate effectively across cultures is a crucial aspect of many inter-organizational relationships, including strategic alliances, joint ventures merger and acquisition, licensing and distribution agreements, and sales of products and services." ([60])

La cultura è l'insieme di credenze e comportamenti, valori e norme che un gruppo sociale condivide e implicitamente dimostra nel modo di agire. ([61]) La letteratura sulla negoziazione mette in evidenza come, in ambito interculturale, oltre alle problematiche riguardanti incomprensioni comunicative e cooperazione, ogni negoziatore presenta schemi culturali specifici e precisi comportamenti e strategie che hanno il fondamento nella loro cultura e tradizione. ([62])

La negoziazione tra stati di diverse culture è molto tesa e difficile, soprattutto nella situazione geopolitica di oggi, in cui le fonti di conflitti sono destinate ad aumentare sempre più. Inoltre, l'importanza data all'essere in grado di negoziare con diverse culture è resa un paradosso dalla letteratura della negoziazione, che fino a pochi anni fa era incentrata maggiormente sull'azione competitiva e non cooperativa, che invece ha avuto una crescita evidente solo negli ultimi anni, come logica conseguenza dei cambiamenti del mondo. ([63])

La predisposizione ad usare determinate tecniche invece che altre trova una sua spiegazione nella natura del negoziatore, dall'ambiente da cui proviene, dalla cultura che lo ha formato e di cui è portatore. Esistono due forme di cultura, quella collettivista,

---

([60]) ADLER in L. IMAI, M. J. GELFAND, *The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes,* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112, 2010, p. 83
Disponibile a: DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.02.001
([61]) A. DÜR, G. MATEO, op. cit., p. 685
([62]) Ibidem
([63]) L. IMAI, M. J. GELFAND, op. cit., p. 83

basata su valori di cooperazione, condivisione ed interdipendenza, e quella individualista, volta all'individualismo. ([64]) Ne deriva quindi che nel primo caso il negoziatore sarà più propenso all'individuazione di strategie integrative, mentre nel secondo caso prediligerà azioni e comportamenti competitivi e distributivi.

La consapevolezza della differenza culturale è essa stessa una differenza che comporta l'utilizzo e l'assunzione di determinati metodi e comportamenti. L. Imai and M. J. Gelfand esaminano la cosiddetta "intelligenza culturale", intesa come la capacità che un individuo possiede nell'adattarsi in modo efficace a situazioni che presentano differenze culturali. Un negoziatore con un alto livello di intelligenza culturale (CQ) ha comportamenti volti maggiormente alla cooperazione e a partecipare a processi di negoziazione integrativa, quindi che portano benefici a tutte le parti coinvolte. ([65]) Ovviamente la negoziazione avrà risultati positivi solo se le differenti culture sono messe nelle condizioni di interagire tra di loro, di comprendersi e rispettarsi ed accettarsi. La negoziazione interculturale è quindi un campo ricco di insidie, perché implica un gran numero di difficoltà sia a livello comportamentale, sia a livello psicologico e anche a livello gestuale da parte degli individui che si interfacciano. Il negoziatore è un essere umano, e per quanto ben istruito e capace ha degli elementi intrinseci, ha emozioni e passioni, elementi irrazionali che contraddistinguono il genere umano ma che, nel campo della negoziazione interculturale, è bene evitare. Per esempio paura, ansia, rabbia indispongono l'interlocutore, così come l'uso di un codice comunicativo aggressivo e la mancanza di attenzione.

L'intelligenza culturale (CQ) è affiancata dalla capacità cognitiva ed emotiva, dall'essere aperti ed estroversi, ovvero caratteristiche che definiscono il grado di collaborazione verso un'altra cultura, basandosi soprattutto sulle dinamiche interpersonali e sociali. Parliamo quindi di intelligenza culturale cognitiva (cognitive CQ), ovvero la conoscenza che un individuo acquisisce riguardo a differenze e similitudini tra culture in termini di norme, tradizioni, pratiche; l'intelligenza culturale motivazionale

---

([64]) A. DÜR, G. MATEO, op. cit., p. 686
Un esempio di cultura individualista è visibile negli Stati Uniti d'America, mentre un esempio di cultura collettivista è dato dai Paesi mediterranei dell'Unione Europea. (A. DÜR e G. MATEO, Ibidem)

([65]) L. IMAI, M. J. GELFAND, op. cit., p. 84

(motivational CQ) invece definisce il grado di esposizione e la volontà di imparare, capire ed adattarsi ad una realtà diversa da quella di cui lui è diretto esponente. ([66])
Riassumendo, il negoziatore con un alto livello di CQ è più predisposto ad una esperienza interculturale rispetto ad un negoziatore con un basso livello di CQ, ed inoltre ha più possibilità di realizzare e raggiungere un accordo integrativo che porti benefici a tutte le parti coinvolte (integrative negotiation process).
L'ambiente dal quale un negoziatore proviene influenzerà le sue capacità e abilità di prendere decisioni e attuare strategie: in base a come le persone vedono il mondo si determinerà la loro propensione ad approcciarsi ad una situazione in un particolare modo ([67])

3.1 QUANTO LA CULTURA IMPATTA IL COMPORTAMENTO DEL NEGOZIATORE: L'ESEMPIO CINESE

Per spiegare meglio il legame tra cultura e il comportamento del negoziatore al tavolo della negoziazione, le sue predisposizioni e i suoi valori, porterò di seguito l'esempio cinese, i cui concetti principali risiedono nella filosofia religiosa taoista ([68]) e nella sua storia.
Le relazioni interculturali, e quindi le negoziazioni tra Stati appartenenti a sistemi culturali e di valori diversi tra loro, sono per loro propria definizione una sorta di "campo minato": le diversità culturali hanno conseguenze anche nei comportamenti sociali, politici ed economici di negoziatori. La differenza è comprensibile maggiormente se analizzata in relazione a culture lontane da quella occidentale alla quale siamo abituati, essendone noi stessi portatori e "agenti".
Da sempre le relazioni negoziali tra l'Occidente e la Cina sono state difficili e complicate; questo perché le due parti appartengono e fanno affidamento a diverse fonti di ispirazione comportamentale, tradizionale e culturale. La storia stessa, con i fatti che

---

([66]) L. IMAI, M. J. GELFAND, op. cit., p. 85
([67]) J. F. YATES, S. DE OLIVEIRA, *Culture and decision making*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 136, 2016, p. 110
Disponibile a: http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003
([68]) La religione taoista è una religione a carattere filosofico praticata in Cina già dal II secolo a. C. I suoi fondamenti sono centrati sul "Tao", ovvero "la Via", e sul perseguimento di una vita vissuta in armonia con la natura e l'universo.

la costituiscono e le azioni degli uomini che l'hanno creata, sono i precursori di questa diversità.

Ciò che rende i processi negoziali difficili sono soprattutto la cultura locale cinese e i suoi elementi e una profonda dipendenza/fiducia dalle relazioni interpersonali.

Inoltre, sia la Cina che l'Occidente hanno percezioni reciprocamente contrarie e avverse: i primi pensano che i "Westeners" (sostantivo per identificare gli occidentali) siano aggressivi, bugiardi e conducano le loro relazioni in modo impersonale; d'altro canto, gli occidentali percepiscono i cinesi come inefficienti, indiretti e disonesti. ([69]) Tutto ciò non aiuta a creare una situazione favorevole alla cooperazione e all'integrazione interculturale, che deve essere risolta attraverso la comprensione degli elementi chiave della cultura cinese che costituiscono le fondamenta del suo comportamento e del modo di negoziare.

Innanzitutto è bene sottolineare gli avvenimenti storici che negli ultimi secoli hanno portato a rapidi cambiamenti politici, economici e sociali, soprattutto nel corso del XX secolo. Di centrale importanza sono le filosofie tradizionali cinesi, da cui nasce il sistema morale su cui essi basano il comportamento e l'etica: il Taoismo, il Confucianesimo e gli Stratagemmi di guerra. Lo spirito negoziale dei negoziatori cinesi si basa sulle appena menzionate filosofie e tradizioni ([70])

Un secondo elemento forgiante la cultura cinese è il cosiddetto "GuoQing", inteso come la somma delle circostanze nazionali speciali e delle esposizioni internazionali che sono determinanti nello stile di negoziazione relativo al business. ([71]) Il GuoQing definisce l'ambito delle relazioni internazionali e i modi di agire ad esse correlate. La Cina è da sempre stata vittima di invasioni straniere e conseguente sfruttamento che hanno provocato la mancanza di sviluppo sia economico che sociale ed una sfiducia profonda nei confronti degli stranieri. Da questo sentimento di diffidenza si delineano le tattiche forti (hard bargaining) volte alla dicotomia "vincere-perdere" (win-lose bargaining). ([72])

([69]) J. K. SEBENIUS, C. J. QIAN, *Cultural notes on Chinese negotiating behaviour*, Harvard Business School, Boston, 2008, Working paper 09-076, p. 1

([70]) T. FANG, *Negotiation: the Chinese style*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21 (1), 2006, p. 52

Disponibile a: DOI: 10.1108/08858620610643175

([71]) J. K. SEBENIUS, C. J. QIAN, op. cit., p. 2

([72]) Ibidem

Le condizioni di arretratezza in cui versava il paese è persistita fino al XX secolo. Con la nascita e l'evoluzione del mercato globale e della globalizzazione anche la Cina sente l'urgenza e il desiderio di sviluppo nella scienza e nella tecnologia, che vengono inizialmente importate dall'Occidente. E' per questo che si insiste per aprire le porte al commercio estero, e con esso si sviluppano i processi di negoziazione.

Estremamente rilevante è la dipendenza e la fiducia che la cultura cinese attribuisce all'influenza che la morale ha sull'individuo, che sovrasta perfino il sistema legale. Questo perché la filosofia ispirata a Confucio trascura, o meglio, tende ad ignorare la legge, perché i problemi non possono essere risolti dal sistema ma possono essere evitati, instaurando negli individui un senso di auto-regolamentazione morale che poi andrà ad influenzarne automaticamente il comportamento. ([73])

Un ulteriore elemento di discrepanza tra gli usi delle due "fazioni" in questione è relativo al concetto di gerarchia, legato al grado di importanza rivestito da un individuo rispetto che ad un altro, aspetto a cui occidentali non pongono particolare attenzione. ([74]) Ad esempio, si svolge un incontro tra la delegazione cinese e la delegazione americana; la delegazione cinese è formata da cinque persone, tra cui una persona di grado elevato, identificato come il "responsabile" e un'altra persona che riveste il ruolo di segretario. Uno dei rappresentati della delegazione americana, durante il suo discorso, rivolge il suo sguardo verso il "segretario" cinese, come per rivolgersi direttamente a lui. Questo gesto, per gli occidentali privo di significato, e anzi usato come modo di integrazione, indisporrà estremamente il "responsabile" cinese, che percepirà il comportamento americano come una mancanza di rispetto, in virtù di quella concezione di gerarchia, quindi di "persone più importanti" che è tipica della loro cultura. ([75])

Concludendo, la figura del negoziatore è soggetta a numerose influenze che ne determinano la partecipazione all'interno della negoziazione stessa. Il suo comportamento al tavolo della negoziazione, le strategie e le tattiche, la stessa predisposizione alla contrattazione sono tutti elementi che subiscono l'influenza dell''ambiente che lo circonda, ivi compresa la cultura, e da aspetti sia interni che esterni. Nei capitoli successivi verranno trattati per l'appunto tre tipi di attori esterni,

---

([73]) J. K. SEBENIUS, C. J. QIAN, op. cit., p. 3
([74]) J. K. SEBENIUS, C. J. QIAN, op. cit. p. 4
([75]) Ibidem

agenti fisici, i più rilevanti, che a causa della loro azione a volte influenzano le azioni del negoziatore: gli agenti "dietro e quinte".

CAPITOLO II

LA SFERA DOMESTICA

Il capitolo a seguire presenta il rapporto tra ambiente nazionale ed internazionale, e più nello specifico l'influenza che la sfera domestica, ovvero l'ambito nazionale, esercita sul negoziatore, sul suo comportamento e quindi sulle sue azioni. Verrà analizzata la formula denominata "two-level game", che presuppone appunto il gioco a due livelli cui è sottoposto l'operatore negoziale. I gruppi istituzionali, i partiti, i gruppi di pressione, l'opinione pubblica giocano un ruolo centrale nella definizione degli interessi di cui dovrà farsi carico e portavoce il negoziatore al tavolo delle trattative: verrà quindi definita la sfera delle limitazioni a cui questo è assoggettato. Successivamente, a spiegazione della teoria, porterò ad esempio il trattato riguardante il fiume Columbia, stipulato da Stati Uniti e Canada nel 1964.

1. IL NUOVO ORDINE INTERNAZIONALE

Questo secondo capitolo vuole presentare la sfera domestica che influenza in modo sostanziale il negoziatore durante il suo operato.

Procederò in un primo momento con la spiegazione teorica della questione, trattando la figura del governo nazionale e quindi esponendo i vantaggi e gli ostacoli che questi rappresenteranno in termini di influenza sul negoziatore, e successivamente analizzerò un caso in particolare, il Columbia River Treaty, per dare un'idea più concreta di come questa entità sia così forte da bloccare le operazioni inerenti al trattato stesso.

Grazie alla globalizzazione, le politiche internazionali e le politiche domestiche si sono sempre più interconnesse, fino ad arrivare alla logica conclusione di influenzarsi a vicenda e ad avere un continuo dialogo riguardo ogni ambito politico, economico, ambientale, culturale, e a rendere il lavoro del negoziatore sempre più complesso a causa delle numerose figure internazionali, quali gli altri Stati, i gruppi di pressione e le organizzazioni internazionali.

L'ordine internazionale appena creato (si inizia a parlare di comunità internazionale da dopo la Prima Guerra Mondiale) aveva impattato in modo sostanziale i singoli Stati, alterando la distribuzione del potere tra i paesi e la distribuzione del benessere e dell'economia in generale. ([76]) Inizialmente si sosteneva che questo nuovo tipo di società extra-nazionale dominasse sulle realtà nazionali che fino ad allora erano state sovrane.

Nel corso degli ultimi tre decenni lo studio delle relazioni internazionali ha subito una forte evoluzione e gli studiosi sono giunti alla conclusione che per comprendere la politica globale e i meccanismi intrinseci al processo di negoziazione bisogna partire dal livello interno, ovvero dal contesto domestico. È grazie a questa sfera che è possibile rilevare gli interessi, le preferenze, gli attori coinvolti nel contesto sopranazionale e individuare i motivi che spingono il negoziatore ad utilizzare determinate strategie. Si arriva quindi alla logica conclusione che i due ambiti sono strettamente correlati tra loro, influenzandosi a vicenda.

Negli anni '80 del 1900 la letteratura in materia di relazioni internazionali conobbe un enorme sviluppo, e nel 1988 Robert D. Putnam introdusse il modello del "two level game", spiegando la rilevanza e la centralità che la sfera domestica occupa nelle scelte a livello internazionale. ([77]) I giocatori principali di questo "gioco" sono tre, e sono l'esecutivo domestico/negoziatore, la legislatura domestica e un attore straniero/controparte nella negoziazione internazionale. ([78]) Il gioco a due livelli vede

> "the executives are seen as “chief negotiators” that are involved in some form of international negotiations for which they ultimately need to gain domestic approval at the ratification stage". ([79])

In questo contesto uno Stato sovrano, ed in particolar modo il sistema esecutivo, ovvero il Governo, si troverà a dover gestire le pressioni su due fronti, quello internazionale e

---

([76]) P. GOUREVITCH, *The second image reversed: the international sources of domestic politics*, International Organization, Vol. 32 (4), 1978, pp. 883-884
Disponibile a: http://www.jstor.org/stable/2706180

([77]) R. D. PUTNAM, op. cit., pp. 435-436

([78]) A. KIBRIS, *Uncertainty and ratification failure*, Public Choice, 150, 2012, p. 443
Disponibile a: DOI:10.1007/s11127-010-9710-x

([79]) E. DA CONCEIÇÃO-HELDT, P. A. MELLO, *Two-level games in foreign policy analysis*, Oxford Research Encyclopedia of Politics, 2017, p. 1

quello nazionale, quindi a dover far fronte ad una molteplicità di variabili, quali i partiti, le classi sociali, i gruppi di interesse, l'opinione pubblica (riassumendo deve tener conto della struttura sociale e politica all'interno del paese).
Robert Strauss, a seguito delle negoziazioni commerciali di Tokyo Round, disse:

> "During my tenure as Special Trade Representative, I spent as much time negotiating with domestic constituents and members of the U.S. Congress as I did negotiating with our foreign trading partners". ([80])

Questo intervento è utile per sottolineare la difficoltà che un negoziatore incontra nel dover condurre il suo operato, "ostacolato", a volte, dalla sfera domestica.
Inoltre il tema dell'influenza dell'ambito nazionale sul negoziatore/organo esecutivo è dato anche e soprattutto dal tipo di sistema politico instaurato nel Paese; ad esempio, il panorama di attori in un ambito democratico è molto diverso da quello che caratterizza un sistema dittatoriale, in quanto presenta più poteri istituzionali e più elementi di influenza. Quindi, la pesantezza dei fattori domestici che condizionano la politica estera è relativa alla forza e al grado di limitazione che questi impongono sul negoziatore. ([81])
Ogni Stato ha la propria struttura, con una diversa ripartizione dei poteri e con conseguente diversità di importanza e peso che ogni organo o gruppo ricopre; sia nell'ambito delle relazione intra-nazionali sia in quelle internazionali, ogni singolo atomo, ogni singolo attore è legato attraverso legami istituzionali, di potere, di cooperazione agli altri attori che compongono la realtà politica, economica e sociale nella quale esso opera. Il negoziatore, in questo caso, è "in balia" di numerose forze fisiche e non, che influiscono sulle sue scelte, sulle strategie, sul comportamento, sulle azioni. É a partire da qui che si definisce il concetto di influenza analizzato in questa tesi.
Per quanto riguarda l'ambito nazionale i gruppi domestici premono il governo-negoziatore affinché adotti politiche a loro favorevoli, mente a livello internazionale

---

([80]) R. STRAUSS in R. D. PUTNAM, op. cit., p. 433
([81]) J. D. FEARON, *Domestic politics, foreign policy, and theories of International relations*, Annual Reviews of Political Science, Vol. 1, 1998, p. 301

l'esecutivo cerca di massimizzare i propri guadagni al fine di soddisfare le pressioni interne. ([82])

Ciò che rende estremamente difficile il two level game è che una decisione che può essere favorevole ad un livello, al contempo può essere sfavorevole per l'altro. Quindi la complessità che gli operatori dovranno affrontare sarà quella di dover raggiungere un risultato che possa essere accettato dalla molteplicità dei suoi interlocutori.

I due compiti fondamentali che toccano il negoziatore sono: evitare lo stallo della negoziazione ed evitare la non-ratifica del trattato a livello domestico (prodotta dall'organo legislativo di uno Stato), ipotesi che hanno come logica conseguenza il fallimento della negoziazione.

2. ATTORI DOMESTICI

Ogni Paese, in base al tipo di sistema politico proclamato (democrazia, monarchia, dittatura) presenta una struttura politica differente. La Costituzione, o carta costituzionale, definisce la compagine del sistema dei poteri, con conseguenti diritti e doveri degli organi istituzionali e degli altri enti statali.

Per prima cosa la Costituzione permette di comprendere il tipo di ordinamento dello Stato, ed in tal modo informa su come i diversi apparati statali siano ordinati e i rapporti che vi intercorrono, definendone le funzioni principali.

Ad ogni modo, i poteri nazionali si influenzano l'un l'altro, anzi, il loro lavoro e il successo relativo a quest'ultimo dipende dal grado di interazione stabilito.

Di norma i poteri statali sono tre: il potere legislativo, il potere esecutivo ed il potere giudiziario. Il primo indica l'organo competente a legiferare riguardo a materie espressamente indicate nella carta costituzionale (ad esempio il Parlamento nell'ordinamento italiano o il Congresso negli Stati Uniti d'America); il secondo indica l'organo che ha la funzione esecutiva, ovvero la funzione di emendare e applicare le disposizioni contenute nelle leggi (in Italia è il Governo, in America è ricoperto dalla figura del Presidente e dalla sua amministrazione); il terzo invece è il potere di giudicare e punire chi non rispetta le leggi.

Inizialmente, seguendo il corso della storia, a livello nazionale gli Stati sono unità ben strutturate, ordinate, indipendenti dagli altri Stati, in base al principio di sovranità. ([83])

([82]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 434

Nel momento in cui le relazioni internazionali si fecero sempre più frequenti e necessarie all'interno del nuovo e contemporaneo/moderno contesto globale, queste singole unità iniziarono a plasmare un sistema politico internazionale, cooperando tra loro, ma pur sempre mantenendo come principale scopo quello di portare beneficio a se stesse. Il nuovo sistema di relazioni internazionali non solo è composto da unità statali ma anche da attori definiti non-stati, quali le organizzazioni internazionali, entità che hanno sempre più aumentato la loro attività e di conseguenza l'influenza esercitata nel panorama globale. ([84]) Esempi molto conosciuti di organizzazioni internazionali sono la World Trade Organization (WTO) e l'International Monetary Found (IMF). ([85])

A questo punto è necessario definire con più chiarezza gli attori appartenenti alla sfera domestica che influenzano le scelte strategiche e comportamentali del negoziatore, tralasciando per un momento l'ambito internazionale.

Il compito di negoziatore viene svolto dal potere esecutivo del Paese a cui appartiene. ([86]) Il Governo designa una persona fisica, supportato da un apposito team, che opera in su vece e il cui compito è quello di lavorare al fine di raggiungere un accordo che abbia la possibilità di essere ratificato a livello domestico.

I vincoli che condizionano il lavoro del negoziatore sono numerosi: l'esecutivo, così come a livello nazionale durante il procedimento di approvazione di un legge, è vincolato dall'elemento della ratifica da parte del potere legislativo, che indica un grande variabile al suo lavoro. ([87]) Quest'ultimo ha il compito di approvare il testo del trattato redatto dal negoziatore e, se questo non collima con il suo volere o con le sue preferenze, ha il potere indiscusso di rigettarlo, rendendo nulla la negoziazione e compromettendo un secondo possibile buon esito.

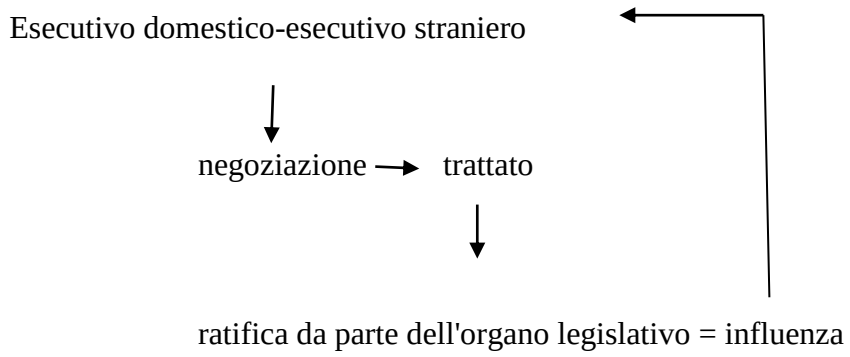
([83]) Principio di sovranità: potere originario e indipendente da ogni altro potere.

([84]) K. N. WALTZ, *Theory of international politics*, Berkeley, Addison- Wesley Publishing Company, 1979, pp. 95-96

([85]) WTO; IMF: organizzazioni di carattere internazionale. La World Trade Organization è l'Organizzazione mondiale del commercio, istituita nel 1995, il cui scopo è quello di supervisionare i trattati commerciali internazionali che vengono sottoscritti dai Paesi membri (164). L' International Monetary Fund è un'organizzazione di stampo economico nata nel 1945 e, insieme alla Banca Mondiale, era "incaricata" di ristabilire gli equilibri economici della società post Seconda Guerra Mondiale.

([86]) E. DA CONCEIÇÃO-HELDT, P. A. MELLO, *Two-level games in foreign policy analysis*, op. cit., p. 1

([87]) Y. Z. HAFTEL, A. THOMPSON, *Delayed ratification: the domestic fate of bilateral investment treaties*, International Organization, Vol. 67 (2), 2013, p. 358
Disponibile a: DOI: 10.1017/S0020818313000052



La composizione dell'organo legislativo varia in base all'ordinamento giuridico del Paese: il sistema monocamerale, ovvero in Parlamento c'è un'unica Camera (ad esempio in Portogallo) ed è comune nei paesi di piccole dimensioni e a carattere unitario; il sistema bicamerale, composto da due camere, una alta ed una bassa (in Italia chiamate rispettivamente Senato e Camera dei Deputati), rappresentano rispettivamente gli interessi dei distretti, delle regioni o degli Stati federati e gli interessi dello stato nazionale nella sua completezza. Nel caso in cui le due Camere abbiano un potere paritario il bicameralismo si dice perfetto. ([88]) Successivamente si spiegherà in maggior dettaglio le motivazioni per cui l'esecutivo viene influenzato.

Schelling ([89]) sostiene che esistono due possibili scenari nella negoziazione internazionale: il primo è quello in cui il negoziatore ha la possibilità di negoziare liberamente per raggiungere il miglior risultato possibile, il secondo invece presenta l'operatore visibilmente ed espressamente vincolato dagli interessi del potere legislativo, secondo il principio del principle-agent theory:

> "[...] the agent may be given instructions that are difficult or impossible to change, such instructions (and their inflexibility) being visible to the opposite party." ([90])

Il negoziatore, definito "agent" non può agire in completa autonomia, ma deve seguire precisamente le raccomandazioni del "principle", da cui ha ricevuto un mandato.

([88]) LUISS, *Bicameralismo perfetto*
Disponibile a: https://cise.luiss.it/cise/2014/07/22/bicameralismo-perfetto-anomalia-italiana/
(Visitato il 23/10/2018)
([89]) T. SCHELLING, op. cit., p. 29
([90]) Ibidem

In questo caso, quello che può sembrare un limite al potere negoziale dell'operatore può rivelarsi invece essere uno dei maggiori punti di forza sul quale esso può contare, e si trasforma in un vantaggio: la posizione fissa imposta dal legislativo del suo Paese e l'obbligo di ratifica non gli permettono di avere molto margine in termini di concessioni, e quindi spetterà alla controparte cedere, in modo tale da raggiungere l'accordo.

> "If the executive branch negotiates under legislative authority, with its position constrained by law and it is evident that Congress will not be reconvened to change the law within the necessary time period, then the executive branch has a firm position that is visible to its negotiating partners." ([91])

Quella appena descritta viene chiamata "Schelling conjecture", e si verifica quando la sfera domestica pone dei limiti all'azione del negoziatore per influenzare prepotentemente il risultato della negoziazione, e può essere molto utile nel caso in cui l'operatore fosse debole o la situazione estremamente controversa. In aggiunta l'autore spiega anche come l'esecutivo possa intenzionalmente "legarsi le mani" in relazione al contesto domestico. ([92]) Questa strategia negli anni a venire viene criticata per la semplicità con cui questo legame può essere sciolto dall'esecutivo stesso, con conseguente perdita di credibilità a livello internazionale, ([93]) e per la sua inefficacia nella pratica:

> "[...] the strategy of "tying hands" [...] is infrequently attempted and usually not effective. The "tying hands" strategy, suggested by Thomas Schelling's work, is logically plausible but lacks efficacy in practice. Perhaps because they are aware of its limited efficacy, statesman prefer not to have their

([91]) T. SCHELLING in M. HUMPHREYS, *Strategic ratification*, Department of Political Science, Columbia University, 2006, p. 2
([92]) Ibidem
([93]) R. PAHRE, *Endogenous domestic institutions in Two-level games and parliamentary oversight of the European Union*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 41 (1), 1997, p. 148

"hands tied" by constituents, even when they share the constituent's preferences." ([94])

Secondo il modello di Iida, l'ipotesi che la ristrettezza delle possibilità rappresenti un vantaggio negoziale esiste solo nel caso in cui si verifichi uno scambio di informazioni completo tra le parti al tavolo della negoziazione e una di queste non presenti limitazioni domestiche: l'altra parte deve essere a conoscenza delle limitazioni della controparte se quest'ultima vuole trarne beneficio. ([95]) Di conseguenza la parte libera da costrizioni sarà più propensa ad accettare la soluzione proposta dalla parte la cui azione è circoscritta, in virtù della necessità di arrivare ad un accordo, e quindi si configura per quest'ultima una situazione di vantaggio.

In sintesi, quando il potere legislativo pone un vincolo, questo influenza sostanzialmente il comportamento e le strategie del negoziatore domestico, ma allo stesso tempo anche quelle del negoziatore straniero, seppur indirettamente.

Nel caso in cui entrambi i contraenti fossero fortemente vincolati, il vantaggio sarà del secondo negoziatore, in relazione a quanto sostenuto dal modello di Rubinstein. ([96])

M. Humphreys spiega che quando il limite stabilito ed imposto dal ratificante è molto forte, la negoziazione procede in modo molto lento, ed è come se il negoziatore straniero stesse negoziando direttamente con il legislativo domestico. ([97])

J. Mo critica la visione di R. D. Putnam, secondo il quale il ruolo del negoziatore non esiste in modo attivo, nel senso che si limita ad essere un operatore di intermediazione a cui è imposto l'interesse domestico. ([98]) Mo sostiene che il negoziatore stesso ha degli

---

([94]) EVANS in A. TARAR, *International bargaining with two-sided domestic constraints*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 45 (3), 2001, p 336

([95]) K. IIDA, *When and how do domestic constraints matter? Two level games with uncertainty*, Journal of conflict resolution, Vol. 37 (3), 1993, p. 410

Disponibile a: https://www.jstor.org/stable/174262

([96]) A. TARAR, *Constituencies and preferences in International bargaining*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 49 (3), 2005, p. 387

Disponibile a: DOI: 10.1177/0022002705276567

Il modello di Rubinstein definisce uno dei modelli più influenti della teoria dei giochi, basato sull'alternanza di offerte da parte dei "giocatori"; quest'alternanza è illimitata nel tempo, e si esaurisce solo nel momento in cui uno dei due accetta la proposta dell'altro.

([97]) M. HUMPHREYS, op. cit., p. 21

([98]) J. MO, *The logic of two-level games with endogenous domestic coalitions*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 38 (3), 1994, p. 414

Disponibile a: https://www.jstor.org/stable/174362

interessi, in termini di potere, che nascono all'interno della negoziazione, dai suoi risultati e dalle strategie degli altri partecipanti, ovvero il fattore domestico e la controparte (Paese straniero). ([99]) Da questo punto di vista, quando gli interessi dell'assemblea domestica e del negoziatore non combaciano, le limitazioni imposte dalla prima figura possono rappresentare un vantaggio negoziale, in quanto l'operatore sa precisamente a cosa deve aspirare ([100]) e in virtù del fatto che il suo potere di concessione è altresì limitato, il che lo porterà ad avere un potere negoziale sull'avversario. A questo proposito, Mo sostiene che quando il potere politico della sfera domestica è forte, compatto e ricco di risorse, il negoziatore soffrirà la negoziazione poiché la controparte non opererà concessioni in suo favore e rigetterà la maggior parte delle sue proposte; al contrario, quando il potere politico dell'ambito nazionale è debole, il negoziatore beneficerà della situazione e vedrà accrescere la sua stessa forza negoziale, in virtù delle concessioni fatte a suo favore. ([101])

2.1 LE POSSIBILITÀ: I WIN-SETS

Come già spiegato in precedenza, il negoziatore deve agire simultaneamente e interattivamente sia a livello internazionale, con la controparte, sia a livello nazionale, con i molteplici elementi interni.

Un win-set è l'insieme di tutti i punti o dei trattati che il negoziatore raggiunge a livello internazionale che hanno la possibilità di essere ratificati a livello domestico dal potere legislativo, ovvero tutti quei punti che quest'ultimo preferisce allo status quo. ([102])

Ne seguirà quindi che maggiore è la sfera dei win-set possibili, maggiore sarà la possibilità di ottenere la ratifica effettiva. Viceversa, minore è la sfera dei win-set, maggiore sarà la possibilità che la negoziazione subisca uno stallo o fallisca. ([103])

A discapito della natura delle parole, la dimensione delle possibilità viene intesa anche come limite al lavoro del negoziatore, in quanto la serie di accordi che lui ritiene accettabili a livello internazionali sarà sempre condizionata dalla serie di accordi che la sfera domestica sarà disposta ad approvare e di conseguenza a ratificare. ([104])

([99]) J. MO, op. cit., pp. 414-415
([100]) J. MO, op. cit. p. 415
([101]) Ibidem
([102]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 437
([103]) R. D. PUTNAM, op. cit., pp. 437-438
([104]) K. IIDA, op. cit., p. 404

Robert Pahre distingue tra il concetto di win sets e il concetto di "acceptance sets", definendo quest'ultimo come una serie di accordi che sottintendono una situazione diversa a non peggiore lo status quo; l'intersezione dei sets di accettazione dei due governi impegnati nella negoziazione viene chiamato intergovernamental acceptance set. Se la ratifica è necessaria (vedi Carta Costituzionale di ogni singolo Paese), i governi proporranno solo quei punti appartenenti all'intergovernamental acceptance sets. Secondo la sua idea, all'interno di questa sezione di set di accordi accettabili è posto il win set, ovvero quei punti che rispondono al principio di efficienza di Pareto ([105]). In sintesi, il win set è l'insieme di quei punti che rappresentano l'elemento di soddisfazione massima, ed è l'insieme di quei punti a cui i governi possono aspirare per migliorare la situazione presente senza però andare a peggiorare la situazione della controparte. ([106]) Ciò che viene sottoposto all'attenzione dell'organo legislativo per la ratifica è un accordo che presenta punti ratificabili in tutte le realtà domestiche coinvolte (quindi in tutti i Paesi coinvolti nella negoziazione).

L'avvento della globalizzazione, portando con se una moltitudine di nuovi attori e aumentando le relazioni globali, ha contribuito ad accrescere il livello di pressioni interne ed esterne ai quali sono sottoposti i governi, e di conseguenza ha fatto si che il grado di incertezza riguardante i termini della ratifica a livello domestico si innalzasse. Questa incertezza dipende dalla quantità di tensioni interne ad ogni singolo Paese, dal sistema politico e dal sistema di votazione ([107]) vigenti.

R. D. Putnam, sempre all'interno della sua opera di analisi ([108]) identifica tre sfere che fungono da determinanti nella numero delle possibilità, ovvero se sono estese o limitate: preferenze e coalizioni a livello domestico, le istituzioni a livello nazionale e infine le strategie del negoziatore.

Come si spiegava in precedenza, a livello domestico, ciò che maggiormente determina la "quantità" di scelte possibili è il potere e le preferenze dei maggiori attori della sfera nazionale, ovvero del secondo livello (in termini di two level game). Il negoziatore deve considerare due tipologie di "pubblico", uno omogeneo e, in opposizione, uno

---

([105]) Principio di efficienza di Pareto: principio che si realizza quando l'allocazione delle risorse, in virtù di un cambiamento della situazione presente, produce effetti diseguali, non paritari: si avrà quindi il miglioramento della condizione di una parte ma il peggioramento della situazione della seconda parte.

([106]) R. PAHRE, op. cit., p. 150

([107]) Numero di persone che hanno potere di veto.

([108]) R. D. PUTNAM , op. cit., pp. 441-442

eterogeneo. Nel primo caso, l'operatore cercherà di massimizzare i propri guadagni al primo livello (ambito internazionale) in modo tale da avere un maggior numero di chance per la successiva ratifica; il problema principale di dover "fronteggiare" una situazione di omogeneità è quello di minimizzare i contrasti tra le aspettative (identificate in punti ideali) e l'effettivo risultato della negoziazione.

Il secondo caso invece si presenta più complesso ma allo stesso tempo più cooperativo: una situazione di eterogeneità significa che presenta differenze tra le opinioni, quindi, paradossalmente, le possibilità di raggiungere un accordo internazionale sono maggiori rispetto ad un governo che è uniforme e con una posizione rigida nei confronti della materia in questione. ([109])

In questo contesto ci sono anche altri fattori che influenzano il numero di possibilità di accordi "ratificabili", come ad esempio il tasso di partecipazione al processo di ratifica ([110]) (può variare e quindi condizionare il risultato) e il grado di politicizzazione della materia oggetto del trattato, che spesso attiva gruppi di pressione che vogliono preservare lo status quo e quindi minacciano la buona riuscita della negoziazione.

Un ulteriore elemento che delinea e sottolinea la fusione e l'intreccio dei due livelli di negoziazione è il cosiddetto "synergistic linkage" ([111]) prodotto dal legame di due argomenti. In sintesi: la maggioranza è contraria ad una data politica internazionale, ma alcuni membri potrebbero modificare il loro voto in cambio di una concessione riguardo ad un secondo tema, non inerente a quello che è l'oggetto della suddetta politica. Questo andrebbe ad intaccare l'omogeneità precedente e ad espandere quindi il win-set, aumentando l'intreccio di legami tra nazionale ed internazionale.

La seconda sfera che influenza la grandezza del win-set è quella delle istituzioni nazionali durante il processo di ratifica.

Concludendo, il negoziatore stesso a livello internazionale altera il numero di possibilità e alternative, attraverso l'utilizzo delle strategie utilizzate, dal suo comportamento e dalle sue abilità e capacità. ([112])

([109])R. D. PUTNAM, op. cit., p. 444

([110]) Il tasso di partecipazione cambia in base al numero di persone che hanno interessi in un particolare argomento.

([111]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 447

([112]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 442

Contrariamente a quanto potrebbe sembrare, c'è da sottolineare che maggiore è il win-set di cui un operatore si avvale, minore sarà la sua forza al tavolo degli affari, con riferimento al paradosso denominato "power of weakness" ([113]), paradigma secondo il quale chi è più forte e quindi è in una situazione di potere "ipotetico" ha anche maggiori possibilità di dover fare concessione ad un attore più debole, che non può permettersi di modificare il suo win-set. In questo caso si parla di potere della debolezza in quanto quest'ultima costringe l'attore con un maggior numero di possibilità a cedere e ad accettare ciò che il più debole richiede, al fine di raggiungere un accordo.

Concludendo, il concetto di win-set è fondamentale per capire l'ambito all'interno del quale il negoziatore si trova a lavorare, tenendo sempre presente che ciò che deve raggiungere è si un accordo, ma che possa essere ratificato a livello nazionale; senza la ratifica, il lavoro del negoziatore può essere considerato nullo e deve essere poi revisionato o continuato.

2.2 PREFERENZE ED INTERESSI DOMESTICI

Jeffry Frieden definisce la preferenza come "the way it (the actor) orders the possible outcomes of an interaction". ([114]) Ogni Stato al tavolo delle negoziazioni presenta delle preferenze, che rispecchiano quelle della maggioranza nazionale; il negoziatore deve quindi formare la sua strategia in funzione di queste.

Il sopra citato modello di Schelling, chiamato "Schelling conjecture", teorizzato negli anni '60, viene negli anni criticato da studiosi come Mo, soprattutto per i casi in cui questo può realmente o no diventare un vantaggio per il negoziatore. Mo infatti sostiene che il modello può essere corretto se e solo se sia l'esecutivo sia il legislativo hanno lo stesso elettorato ([115]), ovvero se le loro preferenze coincidono e sono definite su base nazionale. Se il legislativo presenta invece interessi locali/distrettuali, il lavoro dell'esecutivo sarà ancora più arduo e instabile, data la numerosità di preferenze diverse che compongono l'organo incaricato dell'approvazione.

([113]) Vedi capitolo I, p. 20

([114]) J. A. FRIEDEN, *"Actors and preferences in International Relations"* in *Strategic choice and international relations*, Eds. David A. Lake and Robert Powell, Princeton University Press, 1999, Chapter 2, p. 42

([115]) A. TARAR, *Constituencies and preferences in International bargaining*, op. cit., p. 392

É importante infatti sottolineare che all'interno dell'organo legislativo, oltre alle preferenze della maggioranza, ci sono anche le preferenze dei partiti di minoranza, definite sulla base di unità sotto-nazionali, come ad esempio individui, gruppi di pressione, imprese. ([116]) Inoltre, ognuna di queste sotto unità si preoccupa solo dei propri interessi.

Ogni membro del Parlamento ha un voto, ed ognuno deve votare positivamente o negativamente, e le astensioni non sono ammesse. Quando viene raggiunta la maggioranza semplice ([117]) in entrambe le Camere (nel caso dell'esempio italiano) la proposta viene accettata (sistema comune ma non universale, come ad esempio il caso Americano che richiede l'approvazione di due terzi, quindi una super-maggioranza del Senato per la ratifica di un trattato). Tarar nota che quando l'esecutivo ha un elettorato nazionale compatto trae dei benefici dal fatto di essere vincolato, soprattutto se questi vincoli vengono dal proprio elettorato, contrariamente a quanto succederebbe se il legislativo mostrasse preferenze o interessi differenti. ([118]) In questo ultimo caso i vincoli determinati dalle preferenze e interessi della sfera domestica e delle opposizioni (partiti di minoranza, coalizioni) aumenterebbero, dato il numero elevato e non omogeneo di attori che dovrebbero essere compiaciuti, accrescendo così anche il rischio di "minare" la capacità del negoziatore di raggiungere il successo. Inoltre, l'esecutivo è sottoposto ad ulteriore pressione quando il legislativo presenta interessi distrettuali o locali, e per apporre un voto in favore dell'approvazione del trattato chiede qualcosa in cambio per il suo territorio d'interesse.

R. Pahre introduce anche il caso del governo di minoranza, sostenendo: "Foreign policy cleavages are indeed correlated with minority governments cross-nationally". ([119])

Questo significa che in un governo di minoranza, dove l'esecutivo ottiene la fiducia attraverso una maggioranza relativa e non assoluta dovuta all'astensione o all'assenza di alcuni partiti o gruppi parlamentari, le preferenze e gli interessi dell'assemblea parlamentare appaiono più numerosi e divergenti, e quindi i fattori che influiranno sulle

---

([116]) J. A. FRIEDEN, op. cit., p. 54

([117]) La maggioranza semplice nel sistema rappresentativo si ottiene con il voto favorevole di un numero superiore alla metà dei presenti. (G. FALCON, p. 163)

([118]) A. TARAR, *Constituencies and preferences in International bargaining*, op. cit., p. 405

([119]) R. PAHRE, op. cit., p. 158

scelte del negoziatore e sul suo operato saranno addirittura maggiori rispetto ad un'ipotesi di governo di maggioranza.

2.3 OSTACOLI CHE INFLUENZANO IL SUCCESSO DELLA NEGOZIAZIONE

Si presuppone che il negoziatore che prende parte al procedimento nella prima fase, ovvero alla vera e propria negoziazione, conosca al meglio le preferenze della sua Nazione, che appunto rappresenta nella sopra citata sede. Inoltre, sarebbe pressoché inutile, per un operatore politico internazionale, proporre al proprio governo un trattato che non corrisponde alle sue esigenze ed interessi. Tuttavia, i fallimenti possono capitare. Può capitare infatti che o l'esecutivo straniero manchi di informazioni riguardo le preferenze dell'organo domestico che ha il compito di ratificare, o viceversa. ([120]) Inoltre, un'altra eventualità possibile è che l'esecutivo nazionale, e di conseguenza il negoziatore stesso non siano in possesso di tutte le informazioni utili riguardanti le preferenze dell'organo di approvazione domestico, anche se ha sempre intrattenuto comunicazioni con le istituzioni nazionali. ([121])

Il caso in cui il negoziatore non sia in grado di ottenere il successo, quindi arrivare ad un accordo firmato, a causa della mancata ratifica da parte del legislativo viene definito defezione involontaria (involuntary defection). ([122]) Questa può verificarsi quando l'operatore negoziale presenta una deficienza informativa, oppure quando si presenta un cambio nella conformazione del parlamento, e quindi delle conseguenti preferenze domestiche, in occasione di elezioni che hanno luogo dopo l'inizio della negoziazione ma prima della ratifica. ([123])

Così come l'elemento del win-set durante la negoziazione stessa, è importante tener presente anche altre caratteristiche ed elementi che influenzano e possono minare il raggiungimento del successo. Innanzitutto il fallimento o lo stallo della negoziazione vengono determinati dall'incongruenza della sfera delle possibilità e dei punti in comune tra i due negoziatori. ([124]) L'alto livello di incertezza delle istituzioni per quanto riguarda le preferenze dei vari partiti o dei vari gruppi d'influenza a livello domestico

([120]) A. KIBRIS, op. cit., p. 443
([121]) Ibidem
([122]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 438
([123]) A. KIBRIS, op. cit., p. 443
([124]) K. IIDA, op. cit., p. 405

determinano una difficoltà per il negoziatore. Più il sistema politico interno presenta instabilità, mancanza di coesione e mancanza di trasparenza, più sarà difficile ottenere l'approvazione del trattato. Il grado di certezza è dato anche dall'eventualità di un cambiamento della compagine parlamentare o di coalizione all'interno di esso. ([125])

Sarà invece più semplice raggiungere l'accettazione dell'accordo se il sistema politico interno si dimostrerà aperto ad un "sincero" ed aperto scambio di informazioni, in modo tale da rimuovere i possibili ostacoli durante la negoziazione, e ciò implica una certa stabilità, esperienza e competenza politica ed istituzionale. ([126]) Eliminando gli ostacoli prevenendoli è altresì un modo estremamente utile per raggiungere la ratifica in tempo celeri, evitando così sprechi di tempo e risorse.

Altro elemento importante e funzionale al raggiungimento dell'obiettivo di cui stiamo discorrendo è la riduzione delle distanze culturali: gli Stati devono essere aperti a culture diverse, capirne usi e costumi. Il sentimento di amicizia e rispetto che si istaurerà andrà a creare un legame duraturo tra gli Stati, restando aperto ad ulteriori cooperazioni future. ([127])

Il sistema politico che più è portato alla piena trasparenza e alla libera trasmissione di informazioni è la democrazia, grazie appunto alla sua natura e alla stampa libera.

Quindi anticipare gli ostacoli e possibili problemi è possibile, anzi, porta certamente a dei vantaggi sostanziali nel processo di ratifica, e quindi nell'intero sistema delle relazioni internazionali.

2.4 IL PROCESSO E LA QUESTIONE DELLA RATIFICA

Per comprendere meglio il rapporto e l'influenza della sfera domestica sulla sfera internazionale/negoziatore spiegherò le varie tappe del procedimento di negoziazione e di approvazione dei trattati, definite all'interno della Convenzione di Vienna del 1968. ([128]) Questa sezione tratterà in dettaglio l'istituto della ratifica, elemento di rilevante importanza nella relazione negoziatore-organo di ratifica discusso in precedenza.

Gli step del processo sono quattro: negoziazione, firma, ratifica ed entrata in vigore.

([125]) Ibidem

([126]) Y. Z. HAFTEL, A. THOMPSON, op. cit., p. 362

([127]) Y. Z. HAFTEL, A. THOMPSON, op. cit., p. 363

([128]) La Convenzione di Vienna sul diritto dei trattati del 1969 è un documento, redatto dai partecipanti, che riguarda i principi relativi alla formazione dei trattati, a partire dal contenuto, passando poi per la forma, la lingua, fino ad arrivare al tema della validità e dell'efficacia.

La negoziazione è per l'appunto la fase in cui si svolgono le trattative, e il suo scopo principale è quello di raggiungere un accordo che possa successivamente incontrare il consenso di tutti gli stati partecipanti. Di per sé il processo non crea vincoli.
Il testo del trattato viene successivamente firmato e diventa quindi definitivo, nel senso che non è più modificabile. In caso opposto la negoziazione verrà riaperta.
Ci sono due modi per concludere un trattato: la forma semplificata (conosciuto anche come executive agreement) e il procedimento di conclusione solenne, tramite lo strumento della ratifica:

> "Nel primo caso, assai più raro del secondo, la firma impegna in modo definitivo lo Stato. Solo se il trattato dispone in tal senso, le Parti firmatarie possono essere vincolate tramite la loro firma. [...] In tutti gli altri casi - la grande maggioranza- la firma non costituisce che una fase intermedia del procedimento internazionale di conclusione di un trattato: lo Stato è vincolato definitivamente solo dopo aver adempiuto ad un altra formalità solenne, che implica il coinvolgimento del legislatore nazionale". ([129])

Ad ogni modo la firma produce degli effetti sul comportamento degli Stati che non devono ridurre o annullare la portata e l'importanza del trattato prima che entri in vigore:

> "Obbligo di non privare un trattato del suo oggetto e del suo scopo prima dell'entrata in vigore. Uno Stato deve astenersi da atti che priverebbero il trattato del suo oggetto o suo scopo quando: a) ha sottoscritto il trattato o scambiato strumenti che costituiscono il trattato con riserva di ratifica [...] condizione che questa non sia indebitamente ritardata". ([130])

Si presuppone quindi l'obbligo di buona fede, ovvero lo Stato sottoporrà al legislatore l'accordo in modo tale che quest'ultimo possa analizzarlo e poi approvarlo o rigettarlo.

([129]) D. CARREAU, F. MARRELLA, *Diritto Internazionale*, Giuffrè Editore, Milano, 2016, p 112
([130]) Art. 18, Congresso di Vienna, 1968

Il terzo step è quindi definito dal processo di ratifica, istituto del diritto internazionale che ha maggiore rilevanza nella trattazione di questo capitolo e nel legame tra livello nazionale ed internazionale che il negoziatore deve gestire. È intesa come accettazione o approvazione del trattato, procedimento non obbligatorio ma che esprime un atto volontario da parte dei contraenti. ([131]) Inoltre non è previsto alcun termine temporale, anche se il lasso di tempo di cui gi Stati si avvalgono deve comunque essere "ragionevole". ([132])
Robert. D Putnam lo definisce come:

> "any decision-making process at Level II that is required to endorse or implement a Level I agreement, whether formally or informally. It is sometimes convenient to think of ratification as a parliamentary function, but that is not essential." ([133])

A questa definizione, Y. Z. Haftel e A. Thompson aggiungono un ulteriore elemento, ovvero il fatto che la ratifica trasforma l'accordo raggiunto a livello internazionale, che inizialmente non ha valore legale all'interno dell'ambiente domestico, in una legge vera e propria, le cui disposizioni devono essere implementate e che vincolano i Paesi. ([134])
Non esiste una forma esclusiva per la ratifica, che può essere espressa o tacita. Se è espressa, dopo l'autorizzazione, lo Stato informa gli altri Stati contraenti per mezzo di una notifica ufficiale e si appresta a eseguirne il testo all'interno del suo territorio. Viceversa, quando la ratifica è tacita, lo Stato non predispone nessuna comunicazione ufficiale ma procede semplicemente all'attuazione delle disposizioni. ([135])
Ad ogni modo la ratifica ha degli effetti giuridici nei confronti degli Stati contraenti e li vincola legalmente a rispettare il testo dell'accordo, ma solo nel momento in cui questa viene depositata.

([131]) D. CARREAU, F. MARRELLA, op. cit., p 113
([132]) D. CARREAU, F. MARRELLA, op. cit., p 114
Non esiste l'obbligo di ratifica immediata. Esempi di ratifica ritardata sono il Columbia River Treaty, caso che analizzerò successivamente, oppure il Trattato di Maastricht del 1992, che venne ratificato successivamente e in un lasso di tempo relativamente lungo.
([133]) R. D. PUTNAM, op. cit., p. 436
([134]) Y.Z. HAFTEL, A. THOMPSON, op. cit., pp. 355-356
([135]) D. CARREAU, F. MARRELLA, op. cit., p 114

Il processo di approvazione varia di Stato in Stato ed è specificato all'interno della carta costituzionale di ogni unità. Si possono verificare quattro situazioni diverse che presentano diversità nel numero di voti favorevoli necessari all' approvazione, quindi situazioni in cui possono esserci più o meno elementi che hanno il potere di veto: in alcuni casi non è richiesta l'accettazione dell'accordo, ad esempio in Israele; nel secondo caso è necessaria una maggioranza semplice in una delle due Camere, come ad esempio in Grecia; il terzo casi presuppone una maggioranza semplice ma in entrambe le Camere, come in Argentina o in Italia; infine, nel quarto caso, per essere ratificato un accordo necessita della maggioranza composta dai due terzi del Senato, come negli Stati Uniti. ([136]) Quindi, in base a quanto esplicato anteriormente, in base alla Costituzione varia il numero di attori che hanno potere di veto e che quindi concorrono ad esercitare un potere che condiziona il successo del negoziatore, dato che ogni elemento presenta preferenze differenti.

E' impossibile procedere ad una ratifica parziale del testo, ovvero accettare solo una parte delle disposizioni; un trattato va quindi ratificato nella sua interezza e completezza. ([137])

Infine, nel momento in cui il trattato entra in vigore, viene alterato lo status quo precedente e gli Stati contraenti hanno l'obbligo di applicare tutte le disposizioni contenute nel testo e di farle rispettare all'interno del suo territorio, compresi spazi aerei a marittimi. ([138])

La ratifica è un procedimento essenziale per definire l'esito positivo del trattato sia dal punto di vista nazionale sia dal punto di vista internazionale, ed è un elemento che sottolinea ulteriormente la profondità del legame tra i due livelli: attraverso essa il Governo nazionale infatti "accetta" le disposizioni prese dai negoziatori a livello internazionale. Se non viene ratificato, l'accordo non esiste.

E' importante segnalare la differenza tra i trattati bilaterali, ovvero tra due Stati, e i trattati multilaterali, ovvero tra due o più Stati: i primi sono sempre firmati e poi ratificati dagli Stati che hanno negoziato il trattato stesso, mentre nel secondo caso la situazione si complica, in quanto aumenta il numero di partecipanti all'accordo, i quali

([136]) Y.Z. HAFTEL, A. THOMPSON, op. cit., p. 366
([137]) D. CARREAU, F. MARRELLA, op. cit., p. 115
([138]) D. CARREAU, F. MARRELLA, op. cit., p. 118

possono accedervi senza mai firmarlo o implementarlo. ([139]) Si può anche verificare l'ipotesi che uno Stato firmi l'accordo e che poi questo non sia ratificato a livello domestico, con la conseguenza di non essere vincolati.

3. IL CASO STUDIO: COLUMBIA RIVER TREATY

Figura 1: Cartina geografica del bacino del fiume Columbia. Fonte: U. S. Army Corps of Engineers.

Il caso che andrò ad analizzare nelle seguenti pagine è il Columbia River Treaty, che ho scelto per spiegare le dinamiche riguardanti il doppio livello (nazionale/internazionale) e riguardanti la questione della ratifica cui il negoziatore è sottoposto. Dapprima cercherò di contestualizzare in modo esaustivo la questione, sottolineando i punti salienti che interessano soprattutto l'argomento principale di questo secondo capitolo.

Il Columbia River Treaty è un accordo tra Stati Uniti e Canada che riguarda la costruzione di tre dighe e rispettivi bacini sul fiume Columbia e sui benefici che avrebbe portato loro. Il corso d'acqua in questione è il quarto fiume più lungo degli Stati Uniti e

([139]) Y.Z. HAFTEL, A. THOMPSON, op. cit., p. 380

nasce in Canada, precisamente nella Columbia Britannica, e poi prosegue entrando nella Repubblica federale statunitense, per poi sfociare nell'Oceano Pacifico. Sono state costruite in totale quattordici dighe lungo il corso del fiume, le quali producono la maggior quantità di energia idroelettrica rispetto a qualsiasi altro fiume del Nord America.

La zona del bacino idrografico del fiume è da sempre stata soggetta a numerose inondazioni. Il punto di svolta si verificò nel 1948, quando il fiume straripò e causò ingenti danni nelle regioni canadesi della Columbia Britannica, Astoria e Trail, e nella regione americana dell'Oregon, provocando 50 vittime e 38.000 sfollati e determinando un enorme spreco di risorse idroelettriche. Si fece forte la necessità di risolvere la questione in modo tale da scongiurare altre tragedie simili in futuro, e di coniugare questo bisogno con la sempre più grande richiesta di energia.

Per quanto riguarda il tema del potere energetico, negli Stati Uniti il sistema idroelettrico nell'area del bacino era già sviluppato e continuava a crescere; serviva le utenze dell'area chiamata "Pacific North-west", che comprendeva gli Stati di Washington, Oregon, Idaho, Montana ovest, costituendo quasi per intero il totale dell'energia prodotta nella zona. Il Columbia River Treaty era ritenuto utile per massimizzare l'energia generata dalle già esistenti dighe presenti nel territorio americano, ovvero Bonneville e Grand Coulee, risalenti al 1941; attraverso la costruzione di dighe e il conseguente deposito di acqua nella zona canadese, gli USA avrebbero potuto gestire in modo ottimale la domanda e l'offerta di acqua e quindi di energia idroelettrica. L'autorità che si occupava di gestire il potere energetico della Pacific North-west era la Bonneville Power Administration. ([140])

Al contrario, nella parte canadese, in particolar modo nella Columbia Britannica (territorio di passaggio del fiume e parte più interessata all'accordo), le installazioni idroelettriche erano sottosviluppate o assenti, quindi incapaci di generare una quantità di energia adeguata alle esigenze provinciali e statali. La costruzione delle dighe era quindi fondamentale per la regione canadese al fine di aumentare l' industrializzazione del

([140]) DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND NORTHEN AFFAIRS AND NATIONAL RESOURCES, *The Columbia River Treaty and protocol: a presentation*, 1964, p. 16
Disponibile a: https://engage.gov.bc.ca/app/uploads/sites/6/2017/01/the-crt-and-protocol-april-1964.pdf

proprio territorio e del Canada, dal momento che il suo sviluppo avrebbe portato benefici anche a livello nazionale. ([141])

Il Columbia River Treaty può essere considerato un esempio di cooperazione, in quanto, come viene riportato nella presentazione del "Columbia River Treaty and Protocol":

> "The Columbia River Treaty should be viewed, therefore, as a greatly significant effort toward the advancement of regional and national energy programmes that include not only the idea of regional and national electrical energy interchanges and grids, but perhaps even more urgently, the exploitation of hydro power resources wherever the Canadian potential and United States markets can accommodate each country's needs and interests." ([142])

Precedentemente, già nel 1944, i due paesi avevano creato una commissione internazionale, chiamata International Joint Commission, per investigare sui benefici che un'ipotetica cooperazione avrebbe portato in ambo i sensi. Nel 1959 fu quindi presentato ai governi un piano che conteneva le basi per una negoziazione, che iniziò formalmente nel Febbraio del 1960. La negoziazione nel suo complesso fu lunga, e comprese nove sessioni di negoziazioni ([143]); l'accordo fu raggiunto e firmato nel Gennaio del 1961 dal Presidente americano Dwight Eisenhower e dal Primo Ministro canadese John Diefenbaker, ma non ratificato dal Canada fino al 1964.

A ciò seguì un secondo accordo tra Canada e Columbia Britannica, che venne firmato nel Giugno del 1963. Contemporaneamente ci furono incontri anche tra Canada e Stati Uniti, che decisero di continuare le negoziazioni in modo tale da aggiungere chiarimenti e modifiche al trattato, contenute in un Protocollo; nel 1964 il trattato venne finalmente ratificato dal Canada, fu poi firmato un accordo supplementare tra Canada e Columbia Britannica e infine fu siglato il Protocollo e il documento contenente i termini di vendita.

([141]) Ibidem

([142]) DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND NORTHEN AFFAIRS AND NATIONAL RESOURCES, op. cit., p. 17

([143]) THE OREGON ENCYCLOPEDIA, *Columbia River Treaty (1964)*
Disponibile a: https://oregonencyclopedia.org/articles/columbia_river_treaty_1964_/#.XFBnwlVKjIV
(Visitato il 25/01/2019)

3.1 IL CONTENUTO DEL TRATTATO

Il trattato contiene ventuno articoli e due annessi, nei quali si spiegano i compiti, le tempistiche e tutti gli oneri sia degli Stati Uniti sia del Canada. ([144])

L'accordo dice che in un tempo massimo di nove anni lo stato canadese avrebbe dovuto costruire i progetti delle dighe Duncan, Keenleyside e Mica, creando quindi depositi idrologici che avrebbero portato benefici economici, energetici ed evitato catastrofi naturali ad entrambe le parti contraenti. Lo stato canadese quindi organizzò 15,5 milioni di acri del suo territorio per la realizzazione di tale progetto, che vennero ripartiti nel seguente modo: 7 milioni di acri per la diga Mica, 7,1 milioni di acri per la diga Keenleyside ed infine 1,4 milioni di acri per la diga Duncan. ([145])

Le entità designate per l'implementazione del trattato furono la BC Hydro, ovvero l'ente canadese che si occupa di gestione dell'energia nella Columbia britannica, e la Bonneville Power Administration e U.S. Army Corps of Engineers. ([146])

Il Canada aveva diritto a metà dei benefici energetici prodotti in suolo statunitense, che erano diretto effetto della costruzione delle dighe e dei bacini idrologici nella Columbia Britannica; suddetta quantità di energia sarebbe dovuta ritornare in suolo canadese oppure essere venduta negli Stati Uniti, ma sotto condizioni accettate da entrambi gli Stati. Questo diritto canadese fu chiamato "the Canadian Entitlement" ([147]).

Il trattato introduce inoltre il diritto di diversione a favore del Canada, ovvero la possibilità, durante il periodo di edificazione del progetto, di alterare il corso del fiume Columbia e dei suoi affluenti a causa di bisogni agricoli, quale ad esempio l'irrigazione, oppure di bisogni domestici.

Lo stato americano invece avrebbe dovuto aumentare l'efficienza dei suoi sistemi idroelettrici, in modo tale da massimizzare la quantità di energia prodotta di cui poi avrebbero beneficiato, in cooperazione con il Canada, e che permetteva, attraverso la

---

([144]) DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND NORTHEN AFFAIRS AND NATIONAL RESOURCES, op. cit., p. 28

([145]) C. V. STERN, *Columbia River Treaty Review*, Congressional research service, 7-5700, 2018, p. 4

([146]) COLUMBIA BASIN TRUST, *An overview: Columbia River Treaty*
Disponibile a: https://leg.mt.gov/content/Committees/Administration/Consumer%20Counsel/Reports/columbia-river-treaty-overview-brochure.pdf
(Visitato il 23/01/2019)

([147]) NORTHWEST POWER AND CONSERVATION COUNCIL, *Columbia River Treaty*
Disponibile a: https://www.nwcouncil.org/reports/columbia-river-history/columbiarivertreaty
(Visitato il 25/10/2018)

costruzione delle dighe oggetto del trattato, di gestire al meglio l'affluenza dell'acqua, della sua domanda ed offerta.

L'accordo prevedeva anche l'opzione per gli USA di costruire un'ulteriore diga, chiamata Libby, sul fiume Kootenai, un affluente del Columbia, entro cinque anni dalla ratifica del trattato. L'intero costo della costruzione sarebbe stato sulle spalle dello stato americano. Il Canada avrebbe dovuto, in tal caso, cedere 13,700 acri del suo territorio nazionale per la costruzione del deposito di acqua. La costruzione di questa quarta diga avrebbe comportato vantaggi soprattutto al governo canadese, dato che gli sarebbe stato garantito un maggior grado di vigilanza sul controllo e gestione delle acque e sulla gestione della produzione di energia, una volta che il fiume avrebbe fatto rientro nel suolo nazionale. ([148])

Il trattato non ha una data di scadenza, l'unica "clausola" posta fu la durata, che doveva essere almeno di 60 anni. In caso uno dei due Stati volesse concluderlo, può farlo a partire dal Settembre 2024 e dovrebbe notificarlo con un preavviso di dieci anni, quindi nel 2014. In caso di conclusione, alcune misure dovranno tuttavia essere mantenute, come la gestione e manutenzione delle dighe e il potere di controllo delle acque, per scongiurare disastri ambientali.

3.2 LA QUESTIONE DELLA RATIFICA CANADESE

Le parti contraenti del trattato sono Stati Uniti e Canada, ma le istituzioni che poi avrebbero dovuto implementarne le risoluzioni erano quelle della Columbia Britannica, territorio appunto di passaggio del fiume. Entrambi gli Stati coinvolti nella negoziazione sono due Stati federali ([149]) dotati di un sistema rappresentativo di carattere bilaterale, negli Usa composto da Senato e Camera dei Rappresentanti e in Canada da Senato e Camera dei Comuni. Nel momento determinante per rendere valide le disposizioni del trattato, l'organo statunitense competente alla ratifica del trattato, ovvero il senato, ratificò subito, nel marzo del 1961, mentre l'organo canadese, definito

---

([148]) COLUMBIA BASIN TRUST, *An overview: Columbia River Treaty*
Disponibile a: https://leg.mt.gov/content/Committees/Administration/Consumer%20Counsel/Reports/columbia-river-treaty-overview-brochure.pdf
(Visitato il 23/01/2019)

([149]) Lo Stato federale è un ordinamento giuridico in cui gli Stati Federati godono di una certa autonomia ed indipendenza dallo Stato centrale.

nella figura dell'esecutivo, non procedette con l'approvazione a causa di discordanze a livello interno. In Canada infatti il processo di ratifica del trattato è interamente controllato dall'esecutivo, mentre il Palamento è incaricato di implementarne le disposizioni a livello federale. ([150])

C'erano infatti stati dei fraintendimenti tra i due soggetti canadesi (quindi tra il livello federale ed il livello provinciale) sia riguardo alla giurisdizione delle acque, sia di carattere economico. Gli interessi del livello nazionale non combaciavano con gli interessi e le preferenze a livello distrettuale e quindi con quelli del negoziatore.

Il Primo Ministro della Columbia Britannica Bennet, principale negoziatore e forza dietro al trattato, definito un "tough bargainer" ([151]) (negoziatore forte), in visione del rinforzamento energetico ed industriale, riteneva che l'accordo gli avrebbe permesso di perseguire la sua idea di attuare la "politica dei due fiumi", cioè di aumentare le potenzialità del fiume Columbia e del fiume Peace, situato a nord della regione, ([152]) e perciò aveva attuato un'azione negoziale in questa direzione.

Ciò permetteva, nel piano di Bennet, di finanziare la crescita industriale sia nel versante sud (accingendo alle risorse acquifere del fiume Columbia) sia nell'area nord, sviluppando il potere idroelettrico del fiume Peace. Il trattato in questione era un'occasione che il ministro non poteva non sfruttare a suo vantaggio, in quanto rappresentava il mezzo attraverso il quale avrebbe potuto realizzare suddetto progetto. Infatti nel decennio precedente la stipula del Columbia River Treaty, la Columbia Britannica non aveva i fondi necessari per l'industrializzazione della regione e non poteva esportare energia, perché era illegale.

D'altra parte però, il governo canadese sosteneva che non ci fossero i fondi necessari per perseguire entrambe le politiche e che quindi avrebbe finanziato solo la costruzione delle tre dighe sul fiume Columbia, abbandonando la questione del fiume Peace e portando benefici solo al Canada. ([153])

([150]) L. BARNETT, *Canada's approach to the treaty-making process*, Library of Parliament, publication no. 2008-45-E, Novembre 2008, p. 2

([151]) NORTHWEST POWER AND CONSERVATION COUNCIL, *Columbia River Treaty*
Disponibile a: https://www.nwcouncil.org/reports/columbia-river-history/columbiarivertreaty
(Visitato il 25/10/2018)

([152]) Ibidem

([153]) Ibidem

In questo caso l'organo di ratifica canadese, ovvero il Parlamento, non procedette con l'approvazione dell'accordo concluso dal negoziatore Bennet e firmato, ostacolando l'implementazione delle disposizioni. Questo esempio mostra come gli interessi divergenti tra negoziatore e assemblea nazionale presentarono un ostacolo alla ratifica del trattato proposto a livello domestico. Oltre a ciò, durate le negoziazioni fu eletto un nuovo Primo Ministro canadese, e il cambiamento delle istituzioni contribuì a rendere incerto il destino del trattato, in base agli interessi del nuovo potere (il nuovo Primo Ministro era Lester Pearson). ([154])

Per questi motivi la ratifica al trattato venne posticipata fino al 1964, dopo che fu instaurata una negoziazione interna tra Canada/nazione e Columbia Britannica/distretto.

Per risolvere le divergenze di interessi, Bennet si occupò di individuare un modo per riuscire a sostenere entrambe le politiche da lui desiderate, modo che fosse sostenuto anche a livello domestico. Riuscì a garantire un entrata economica sostanziosa nelle casse della Columbia Britannica proponendo la vendita del cosiddetto Canadian Entitlement, ovvero la parte di energia idroelettrica prodotta negli Stati Uniti (diretta conseguenza dei bacini venutisi a creare dalle dighe) che avrebbe dovuto tornare in suolo canadese.

La proposta prevedeva la vendita dei primi 30 anni di benefici energetici "della valle" (che veniva corrisposto in energia, non in soldi, dal governo statunitense) ad un ente privato americano, individuato poi in utenze californiane; in cambio la Columbia Britannica avrebbe ricevuto un pagamento unico, che sarebbe stato usato per pagare la costruzione delle dighe Duncan, Mica e Keenleyside; le venne quindi corrisposta la somma di circa 254.400 milioni di dollari statunitensi, ovvero 274.800 dollari canadesi. ([155])

Il primo trattato tra Columbia Britannica e Canada ha come data l' 8 giugno 1963 e il secondo 13 gennaio 1964. L'accordo fu ritenuto utile per definire i diritti e i doveri che la Columbia Britannica avrebbe dovuto sostenere nella realizzazione del Columbia River Treaty, in quanto è bene ricordare che l'entità contraente del trattato con gli Stati Uniti è il Canada, ma l'entità che possedeva le acque su cui si basava tale accordo e che si sarebbe dovuta occupare del compimento delle disposizioni prese era la regione della

([154]) Ibidem

([155]) DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND NORTHEN AFFAIRS AND NATIONAL RESOURCES, op. cit., p. 32

Columbia Britannica. Inoltre era necessario definire le modalità con cui il Canada avrebbe trasferito i pagamenti che venivano effettuati dagli Stati Uniti per tutta la durata del trattato.

Successivamente alla firma, i due Stati federali firmatari ebbero il tempo di discuterne ulteriormente per migliorare le disposizioni, e il Protocollo che le conteneva, risultato di un incontro avvenuto ad Ottawa, fu inserito nel testo definitivo, firmato il 22 gennaio 1964, dopo che fu siglato anche l'accordo interno.

La diga Duncan fu completata nel 1967, la diga Keenleyside nel 1968 e la diga Mica nel 1972 per quanto riguarda l'immagazzinamento dell'acqua, e nel 1976 per quanto riguarda le operazioni energetiche. La diga Libby invece fu iniziata nel 1972 e conclusa nel 1975.

3.3 IMPATTO AMBIENTALE DEL TRATTATO

Il progetto concernente la costruzione delle dighe rappresentava uno scenario di cambiamenti enormi soprattutto per la provincia canadese, dal punto di vista economico ma anche sociale ed ambientale. Questi ultimi due fattori non vennero presi in considerazione durante le negoziazioni, e i problemi ad essi correlati emersero nel momento della realizzazione del programma definito dall'accordo.

Per quanto riguarda la questione ambientale, la costruzione delle dighe comportava il cambiamento dei livelli d'acqua e del flusso del fiume; questi non avrebbero più seguito un ordine naturale, i livelli dell'acqua non sarebbero più stati determinabili dalle stagioni ma dall'intervento dell'uomo che se ne serviva in base alla richiesta di acqua da convertire in energia. Le riserve di acqua create dalle dighe inondarono migliaia di acri di terreno fertile, che prima veniva usato come terreno agricolo dagli abitanti della zona e che, di conseguenza, divenne inutilizzabile a tale scopo.

Da tenere in considerazione è anche l'elemento faunistico. Il cambiamento del livello dell'acqua, sia nel corso del fiume sia nelle riserve creò un cambiamento anche nella qualità delle risorse idrologiche e l'innalzamento della sua temperatura, compromettendo le possibilità di sopravvivenza di alcune specie marine che prima abitavano suddette acque ([156]) e la loro capacità di migrare verso l'oceano. Quindi, con

([156]) Distruzione della principale fonte di nutrimento dei pesci, il plancton.

la scomparsa di alcune specie di pesci nella zona, scomparve anche l'attività della pesca, elemento che colpì l'economia della popolazione locale. ([157])

A soffrire le conseguenze della realizzazione non furono solo i pesci, ma anche altre specie di animali terreni che popolavano l'habitat poi compromesso, come orsi bruni, alci, oche.

Dato che le dighe in questione dovevano essere situate nella Columbia Britannica, le summenzionate problematiche riguardavano quindi quel territorio in particolare, senza estendersi al secondo partecipante del trattato, ovvero gli Stati Uniti. Il suo ruolo nel trattato era soprattutto quello di generare maggiore capacità energetica, e non dovette costruire nessuna diga (eccetto la diga Libby in un affluente del fiume Columbia, nel Montana) perché il territorio era già industrializzato ed attrezzato in tal senso già prima delle negoziazioni per il Columbia River Treaty.

Tuttavia, la costruzione di questa unica diga interessò i gruppi ambientalisti del luogo e iniziò ad avere un eco politico; fu quindi prodotto un piano di mitigazione dall'Army Corps of Engineers, il corpo degli ingegneri statunitensi incaricati della realizzazione del progetto insieme ala Bonneville Power Administration, in cui venne pianificata la creazione di vivai per la sopravvivenza di pesci, la creazione di terreni appositi per ospitare quegli animali i cui habitat erano destinati a diventare terreni per la riserva (chiamata lago Koocanusa), e inoltre l'installazione di un apparecchio tecnologico necessario per misurare la temperatura dell'acqua rilasciata dalla diga.

3.3.1 LA QUESTIONE SOCIALE

Emersero questioni in merito anche dal punto di vista sociale, dal momento in cui l'intera zona del bacino del fiume Columbia doveva essere liberata in modo tale da permettere la costruzione delle dighe e delle riserve. La BC Hydro dovette dunque fronteggiare anche il ricollocamento delle popolazioni e delle attività che erano stanziate nelle aree d'interesse, creando non pochi malumori, soprattutto perché, durante

([157]) D. SHIVELY, A. THOMPSON, *Stakeholder collaboration in the Columbia River Treaty review process*, International Journal of Water resources development, Vol. 32 (1), 2016, p. 59
Disponibile a: https://doi.org/10.1080/07900627.2015.1018411

la stesura del trattato, la voce e gli interessi delle tribù che popolavano il bacino non erano stati presi minimamente in considerazione e furono completamente escluse. ([158])
I residenti del bacino sarebbero stati privati delle loro case ma anche del loro stile di vita, delle loro attività, dei loro mezzi di sussistenza e della loro economia, che si basava in maggior parte sulla pesca, sull'agricoltura, sul legname.
Per ripagarli delle perdite subite, la BC Hydro pagò loro una giusta somma di denaro, istituì dei villaggi in cui sarebbero stati ricollocati e inoltre diede a molte persone un lavoro nella costruzione dei progetti. Tuttavia queste disposizioni erano considerate giuste solo nel breve termine, accrescendo il senso di ingiustizia a lungo andare, considerando anche che la perdita di suddette zone considerate quasi sacre, in cui quelle popolazioni vivevano da cento anni, produsse anche effetti psicologici ed emozionali nelle persone coinvolte. ([159]).
Agli inizi degli anni '90 gli abitanti del bacino si organizzarono per far presente alla regione la grande ingiustizia che aveva colpito le loro comunità, e in risposta il governo provinciale creò un Comitato (Columbia River Treaty Committee) che fosse in grado di conciliare gli sforzi e i bisogni dei residenti portandoli all'attenzione del distretto regionale. ([160])
Nel 1995, con la fine della vendita del Canadian Entitlement (durato 30 anni), i soldi provenienti dagli USA vennero reinvestiti nel benessere dei luoghi maggiormente toccati, in modo tale da mitigarne l'impatto ambientale e sociale. Venne creato il Columbia River Trust, un fondo di credito governato da un consiglio formato da residenti delle aree del bacino; la provincia sovvenzionò il fondo per un totale di 295 milioni di dollari, da destinare ad opere e progetti di ricostruzione dell'economia dei summenzionati luoghi.

([158]) UPPER COLUMBIA UNITED TRIBES, *Columbia River Treaty. Culture, fish, habitat, water, wildlife*
Disponibile a: https://ucut.org/water/columbia-river-treaty/
(Visitato il 22/10/2018)
([159]) NORTHWEST POWER AND CONSERVATION COUNCIL, *Columbia River Treaty*
Disponibile a: https://www.nwcouncil.org/reports/columbia-river-history/columbiarivertreaty
(Visitato il 25/10/2018)
([160]) COLUMBIA RIVER INTER-TRIBAL FISH COMMISSION, *Columbia River Treaty*
Disponibile a: http://www.critfc.org/tribal-treaty-fishing-rights/policy-support/columbia-river-treaty
(Visitato il 23/01/2019)

Concludendo, il caso appena trattato mostra come l'istituto della ratifica sia un elemento fondante della relazione tra il negoziatore e la sfera domestica. La mancata comunicazione trasparente tra i due attori canadesi, negoziatore e organo competente alla ratifica, ha causato fraintendimenti che hanno avuto come conseguenza il ritardo dell'approvazione del trattato e quindi il ritardo nella realizzazione dell'intera opera.

CAPITOLO III

ATTORE MEDIATICO

I mass media ricoprono un'importanza sostanziale nel mondo, importanza accresciuta grazie alla globalizzazione e all'avvento delle nuove tecnologie che ne hanno permesso la diffusione globale e in tempi celeri. L'influenza che esercitano sulla diplomazia condiziona gli Stati e la definizione della politica estera. Il negoziatore è sottoposto in modi diversi a questa azione, in modo positivo ma anche negativo, diretto e indiretto. Al contempo, i mass media, attraverso il loro modo di dare le informazioni, formano l'opinione pubblica, elemento che poi influenzerà il supporto al negoziatore.

1. LA PRESENZA DEI MASS MEDIA NEL MONDO CONTEMPORANEO

Il seguente capitolo vuole illustrare una tipologia di attore che contribuisce in modo sostanziale a formare l'opinione pubblica: si tratta del giornalismo e dei mass media.

In un mondo in cui le connessioni sono alla base della società e in cui le relazioni politiche ed internazionali sempre più presenti e determinanti, il giornalismo e i mass media offrono al popolo uno strumento di informazione potente, perché contribuisce a formare idee e giudizi sugli eventi e sulla politica, e ad essere sempre informati. Inoltre, per il suo sempre più crescente potere di controllo sulla società viene definito il quarto potere di uno stato a base democratica, dopo i tradizionali tre poteri (legislativo, esecutivo, giudiziario). ([161]) La questione però non si conclude qui, poiché l'opinione pubblica, e quindi l'opinione del popolo è l'elemento base di molti ordinamenti giuridici moderni, che influenzano le operazioni dello Stato sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

Nel corso di questo capitolo procederò con la spiegazione dell'evoluzione dell'importanza sociale e politica dei mass media, delle loro caratteristiche principali,

([161]) S. SPLICHAL, *Principles of publicity and press freedom*, Rowman & Littlefield Publisher, USA, 2002, p. 35

degli effetti e delle conseguenze sulla diplomazia, per poi focalizzare l'attenzione sull'influenza diretta ed indiretta, positiva e/o negativa che esercita sul negoziatore e sugli usi che quest'ultimo può farne; inoltre citerò dei modi in cui quest'ultimo può "tutelarsi" dall'esposizione e influenza ei mass media.
A supporto della spiegazione teorica analizzerò alcuni eventi in cui l'opera mediatica ha influenzato in modi diversi l'agente negoziale, eventi che riguardano il conflitto tra Israele e Palestina.
Il grado di influenza che hanno acquisito queste tipologie di attori è aumentata nel corso del tempo con l'avvento delle nuove tecnologie. Dapprima il giornalismo, a partire dal XV secolo, permetteva la diffusione di notizie su piccola scala, quindi ad un numero relativamente ristretto di persone, per la maggior parte le più altolocate. A partire dai primi anni del 1900, quindi nell'età contemporanea, i mezzi di comunicazione di massa hanno iniziato ad avere sempre più peso: diffusione di giornali su vasta scala, cinema, radio, aumento dell'attività di stampa, fino ad arrivare nello scorso ventennio all'avvento del web.

> "Surveys show that for the vast majority of people the media, including now the internet, which grows in importance with every year, represent the main source of their information about politics". ([162])

Queste stesse nuove forme di comunicazione, in aggiunta a quelle tradizionali, esercitano una forte influenza nei confronti di figure note quali politici e diplomatici.
L'opera informativa ha effetti soggettivi, il che vuol dire che ogni persona darà la propria interpretazione, e di conseguenza può sortire risultati sia negativi sia positivi.
La figura del negoziatore è soggetta a molteplici influenze, interne ed esterne, istituzionali e pubbliche. L'opinione pubblica è un elemento estremamente importante all'interno di forme di Stato a stampo democratico, il cui principio fondativo è "il potere nelle mani del popolo". ([163]) Questa viene formata ed informata da giornalisti e mass media, che possono alterare la percezione degli eventi e quindi l'idea delle persone. Le

---

([162]) B. MCNAIR, *An introduction to political communication,* Abingdon, Routledge, fifth edition, 2011, p. 21
([163]) Art. 1, Costituzione della Repubblica Italiana, 1948
"[...] La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione."

loro azioni influenzano in prima istanza il pubblico (definito audience ([164])), ed in seconda istanza il lavoro del negoziatore, che dipende dai suoi interessi e dalle sue preferenze.

Jeffrey Rubin e Bert Brown sostengono che la semplice esistenza di un pubblico influenza il comportamento e le strategie di un negoziatore al tavolo delle trattative, in quanto ricerca valutazioni positive. ([165]) La buona reputazione è importante per il negoziatore che cerca in tutti i modi e con i mezzi a sua disposizione di preservarla. L'effetto dell'audience può portare effetti positivi, quindi elogiarne le capacità, ma anche effetti negativi, portando il negoziatore a compiere azioni non del tutto congeniali al contesto e spesso anche ad utilizzare tattiche aggressive.

1.1. L'EVOLUZIONE DELL'IMPORTANZA DEI MASS MEDIA

L'informazione libera e la libertà di stampa sono due dei capisaldi della democrazia. In tale contesto, l'elettorato ha il diritto di essere costantemente informato e dotato di tutti i mezzi possibili per decidere in coscienza e razionalmente il suo voto, elemento base di uno stato a rappresentanza democratica. A questo proposito i media svolgono la funzione cosiddetta "watchdog", cioè di sorveglianza e di propagazione delle notizie in favore della conoscenza universale. ([166])

Nel momento in cui i mass media sono diventati parte integrante del processo di formazione delle idee, un attore globale a tutti gli effetti, le istituzioni della diplomazia e della politica hanno dovuto tener conto della sua crescente presenza e importanza nel panorama globale, in cui hanno effetti sia positivi sia negativi.

B. McNair suggerisce cinque funzioni principali dei mezzi di comunicazione: in primo luogo, il loro ruolo è quello di informare i cittadini del mondo su ciò che accade a livello mondiale, quindi una funzione di informazione; la funzione educatrice invece è molto importante perché spiega i fatti e si poggia sull'estrema richiesta di obiettività che deve essere tenuta dai giornalisti ed ogni tipo di canale mediatico. Tuttavia questa è criticata in quanto, secondo gli studiosi, pecca troppo di soggettività, nel senso che i

---

([164]) Audience inteso come l'insieme di soggetti pubblici ed istituzionali all'interno di uno Stato: il potere legislativo (maggioranze, minoranze, gruppi di pressione), l'elettorato, organi di informazione.

([165]) J. RUBIN and BERT BROWN in A. WANIS- ST. JOHN, *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadows,* op. cit., p. 124

([166]) S. SPLICHAL, op. cit., p. 35

prodotti mediatici, quali giornali, articoli, reportage, ecc sono di parte invece che essere imparziali. Basti notare quanto una notizia è trattata, in che posizione è posta, quanto spazio si riserva ad essa rispetto ad altro. ([167])

Come terza funzione si ha la partecipazione alla creazione di un'opinione pubblica, seguita dal dovere di dare il giusto spazio e la giusta pubblicità alle istituzioni ed infine, ma non per importanza, la funzione attiva/passiva in cui i mezzi di comunicazione vengono utilizzati come canali di propaganda o difesa di programmi, linee e azioni politiche. ([168])

E. Gilboa spiega che i mass media possono rappresentare quattro tipologie di attori, in base al ruolo che assumono in situazioni diverse: attore di limitazione, attore di intervento, attore strumentale e attore di controllo. ([169]) Il peso dell'azione di limitazione esercitata dai mass media è definito nell'ambito del potere decisionale di governi e negoziatori. Questo concetto, chiamato "real time information" ([170]), riguarda lo stravolgimento delle tradizionali forme e fonti della diplomazia come diretta conseguenza della velocità con cui i nuovi media diffondono le informazioni.

> "In traditional diplomacy, ambassadors and state representatives had a monopoly over several important areas of diplomacy: representing their countries, communicating their government's positions, negotiating and concluding agreements, gathering information about the countries to which they were posted and recommending actions to policy makers back home." ([171])

I mass media hanno creato una nuova situazione nell'ambito dell'informazione diplomatica, e, dovuto alla rapidità con cui le notizie vengono scoperte e divulgate e alla loro incisività e diffusione nel territorio, molto spesso sono in grado di comunicare informazioni importanti riguardo a situazioni od eventi accaduti in tempo reale, più

([167]) B. MCNAIR, op. cit., p. 25

([168]) B. MCNAIR, op. cit., pp. 18-19

([169]) E. GILBOA, *Global communication and foreign policy*, Journal of communication, International communication association, 2002, pp. 732-733

([170]) E. GILBOA, *Global communication and foreign policy*, op. cit., p. 737

([171]) E. GILBOA, *Global communication and foreign policy*, op. cit., p. 736

velocemente di quanto non facciano gli ambasciatori attraverso i canali diplomatici ufficiali.

A questo proposito sono molto esemplificative le parole di Bush che ammise come ricevette maggiori informazioni dalla CNN rispetto che dalla CIA ([172]) nel contesto della guerra del Golfo di inizi anni '90. ([173]) Gli stessi leader politici utilizzano il canale mediatico, sorpassando i canali ufficiali di comunicazione, per comunicare con le controparti.

Il secondo ruolo che può essere assunto dai media consiste nel diventare una sorta di mediatore nella risoluzione di conflitti internazionali, di cui parleremo più approfonditamente nel successivo capitolo, concernente appunto il ruolo del mediatore, ([174]) mentre la terza veste presenta l'attore usato dai leader politici come strumento di comunicazione con altri attori politici per facilitare la risoluzione di ipotetiche controversie, un momento di incontro definibile come pre- negoziazione, e come strumento in grado di creare supporto riguardo determinate decisioni o trattati. I due concetti vengono sintetizzati rispettivamente con i termini "media-broker diplomacy" e "media diplomacy". ([175])

Per quanto riguarda la "media diplomacy", alcuni mezzi di cui i leader si avvalgono sono interviste, messaggi indiretti, conferenze, incontri, eventi di grande portata in modo tale da raggiungere Paesi con cui non intrattengono relazioni, Paesi con i quali hanno conflitti. Lo scopo principale è per l'appunto quello di creare una situazione favorevole all'instaurazione di una negoziazione, un momento di unione che, se con risvolti positivi, porterà le controparti a fronteggiarsi al tavolo delle trattative. ([176])

Un esempio di media diplomacy può essere ad esempio la Conferenza di Madrid tenutasi nel 1991, momento in cui fu organizzato un grande evento dove la copertura

---

([172]) La CNN, acronimo di Cable News Network è un'emittente televisiva americana, conosciuta e disponibile in tutto il mondo. La CIA, acronimo di Central Intelligence Agency, è un'agenzia di spionaggio americana che si occupa delle relazioni con l'estero, e opera in funzione della sicurezza nazionale.

([173]) G. W. BUSH in L. FRIEDLAND, *Covering the world: International television news services,* New York, Twentieth Century Fund Press, pp. 7-8

([174]) Vedi Capitolo IV, p. 96

([175]) E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects,* Diplomacy and Statecraft, Vol. 12 (2), 2001, p. 9/15

Disponibile a: https://doi.org/10.1080/09592290108406201

([176]) E. . GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects,* op. cit., p. 10

mediatica era notevole e che ebbe come conseguenza, due anni dopo, l'instaurazione della negoziazione di Oslo, tra Palestina ed Israele. ([177])

Un ulteriore utilizzo dei mass media, forse considerato quello più basilare, è contenuto nel concetto di "public diplomacy", intesa come la funzione di comunicazione diretta attraverso cui gli attori politici o attori non governativi influenzano l'opinione pubblica straniera e di conseguenza il loro governo. ([178])

Nye sostiene che questo tipo di funzione dei media possa essere considerata una fonte di influenza denominata "smart power", potere intelligente, che nasce dalla combinazione tra "soft power", ovvero un potere che usa seduzione, attrazione e persuasione per ottenere i risultati desiderati, e '"hard power", che invece si serve di coercizione. ([179]) Tuttavia, per essere tale, non deve diventare un mero elemento di propaganda. ([180])

1.1.1 THE CNN EFFECT

L'ultimo genere, l'attore di controllo, è correlato ad una teoria chiamata "CNN Effect theory" ([181]) e consiste nella capacità di formulazione degli interessi di una nazione da parte dei mass media, "rimpiazzando" il ruolo dei governanti e guidandone le decisioni. Pone all'attenzione determinati eventi o situazioni che poi verranno inseriti all'interno dell'agenda statale.

Il maggiore elemento di forza degli strumenti di diffusione di massa di informazioni, specialmente a partire dal momento in cui iniziano ad avvalersi delle nuove tecnologie (televisione, web), è che riescono a raggiungere sempre più persone; inoltre, grazie alle immagini di cui si servono creano un grado di impatto visivo molto elevato, capace di suscitare emozioni che poi andranno ad influenzare e plasmare le idee del pubblico. Robinson spiega inoltre che lo sviluppo tecnologico ha aumentato l'influenza dei media

---

([177]) Vedi caso studio p. 89

([178]) E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects*, op. cit., p. 4

([179]) J. S. NYE JR, *Public diplomacy and soft power*, Annals, AAPSS, 616, 2008, p. 95
Disponibile a: DOI: 10.1177/0002716207311699

([180]) J. S. NYE JR, *Public diplomacy and soft power*, op. cit., p. 108

([181]) F. COBAN, *The role of the Media in international relations: from the CNN Effect to the Al-Jazeere Effect*, Journal of International Relations and Foreign policy, Vol. 4, n. 2, American Research Institute for Policy Development, 2016, p. 53
Disponibile a: https://doi.org/10.15640/jirfp.v4n2a3

sui processi decisionali della politica e della negoziazione, forzando gli agenti a tener conto di tutte le problematiche o i temi che il giornalismo tratta. ([182])

Fondamentale è il funzionamento di questi nuovi media, sopratutto la televisione ed i video-reportage, attraverso cui i giornalisti possono trasmettere servizi ma soprattutto le immagini delle atrocità e degli eventi a cui vogliono dare luce. In questo caso le immagini sono molto più potenti delle parole e l'effetto visivo implica un maggiore coinvolgimento emotivo da parte degli spettatori e dell'audience in generale.

Il funzionamento della teoria riguardante gli effetti della CNN e alla forzatura/ pressione sull'attività di decisione nelle politiche estere d'intervento è il seguente:

Copertura mediatica (preferibilmente visiva)

↓

Opinione pubblica viene a conoscenza dell'evento in questione → esercita pressioni

↓

L'evento diventa materia di interesse e messa all'interno dell'agenda del governi

↓

I governi procedono con politiche di intervento

I media hanno dunque assunto un ruolo sempre più dominante nel panorama politico mondiale, distruggendo il paradigma diplomatico convenzionale e creandone uno nuovo, in cui appunto diventano attori e parti attive. ([183]) Numerosi nuovi termini sono stati coniati appunto per delineare questo nuovo fenomeno, tra cui troviamo "telediplomacy" e "mediapolitik". ([184])

Jakobsen spiega che il problema principale di questa teoria è che opera a posteriori, nel senso che mette in evidenza le atrocità solo dopo che avvengono, senza agire in maniera preventiva, la quale rappresenterebbe il maggior impatto nella gestione dei conflitti da

---

([182]) P. ROBINSON, *The CNN effect: can the news media drive foreign policy?*, Review of International Studies, 25, 1999, p. 301

([183]) E. GILBOA, *The CNN effect: the search for a communication theory of international relations*, Political Communication, 22, 2005, p. 31

Disponibile a: DOI: 10.1080/10584600590908429

([184]) Ibidem

parte della copertura mediatica. ([185]) Agire in maniera preventiva significherebbe operare sulle cause prima che queste diventino così forti e insostenibile da sfociare in violenza.
Tuttavia questa ipotesi è ritenuta irrilevante sia dai media, per la mancanza di brutalità e quindi di creazione di un certo coinvolgimento emotivo, sia dai governi, che non ritengono di porre l'adeguata attenzione fintantoché la questione non diventi pubblica e inizino le prime pressioni.

> "The 'CNN factor' tends to mobilize pressure at the peak of the problem – which is to say, at the very moment when effective intervention is most costly, most dangerous and least likely to succeed." ([186])

Secondo il punto di vista di Livingston, esistono tre diverse visioni degli effetti prodotti dai media: come già citato, la prima conseguenza è quella di porre una determinata questione sollevata all'interno dell'agenda politica, la seconda è quella di essere un impedimento al raggiungimento di un accordo desiderato e la terza consiste invece nel diventare una forza accelerante nel processo decisionale. ([187]) Mentre il primo ed il terzo effetto sono riconducibili alle stesse linee guida proposte in precedenza da Gilboa, la conseguenza di essere un ostacolo per le politiche estere merita uno sguardo in più e può essere definita in due modi: in primo luogo "manipolando" l'opinione pubblica, minando quindi il supporto e il successo della negoziazione, e in secondo luogo mettendo a rischio operazioni o provvedimenti che sono particolarmente sensibili o delicati, come ad esempio quelle legate all'anti-terrorismo, semplicemente esponendoli al mondo, diventando quindi in tutto e per tutto una minaccia per la sicurezza. ([188])
Il cosiddetto CNN effect non si verifica in tutti i casi, anzi, si concretizza in una minoranza di eventi, solo in quelli in cui i governi occidentali si oppongono

---

([185]) P. V. JAKOBSEN, *Focus on the CNN Effect Misses the point: the real media impact on conflict management is invisible and indirect*, Journal of Peace Research, Vol. 37 (2), 2000, p. 134
Disponibile a: DOI: 131–143; 011841
([186]) K. ANNAN in P. V. JAKOBSEN, op. cit., p. 138
([187]) S. LIVINGSTON, *Clarifying the CNN effect: an examination of media effects according to type of military intervention*, The Joan Shorenstein Center Press Politics, Harvard University, Research paper R-18, 1997, p. 2
([188]) S. LIVINGSTON, op. cit., p. 5

all'intervento militare in situazioni in cui molto diritti umanitari sono violati. ([189]) Qui i media avranno il vero e proprio compito di guidare le azioni e le politiche dei governi, facendo pressione e ponendo le questioni che ritengono rilevanti all'interno dell'agenda dell'esecutivo. Successivamente, quando questi intervengono nelle circostanza critiche, i media perdono subito interesse nella questione.

La teoria in questione è stata criticata da un gran numero di studiosi che analizzano il potere dei mass media sui governi e dai cui studi risultano opinioni diverse e contrastanti: per alcuni la presenza e l'azione dell'attore mediatico di controllo ha cambiato totalmente il panorama diplomatico, forzando in tutto e per tutto le decisioni riguardanti le politiche estere. Altri invece sostengono che, sebbene il grado di influenza dei media sia estremamente elevato, questa rimanga solo e solamente un'influenza, una pressione a cui però i governi sanno resistere, tenendola però sempre in considerazione, e che molti confondono il concetto di "controllo" con quello di "pressione":

> "The "forcing" framework suggests that the media is taking over the policymaking process, while the "pressuring" framework considers the media one of several factors competing to influence decisions" ([190])

Jakobsen, ad esempio, non rinnega l'importanza e il condizionamento che la summenzionata teoria esercita sulla diplomazia e sulle politiche, ma pensa che sia stata troppo ingigantita; ritiene infatti che questa sia solo una dei tanti fattori che concorrono a definire la linea decisionale della burocrazia, così come gli interessi nazionali e talvolta economici ed il supporto domestico. Inoltre, lo studioso sostiene che in ultima istanza, ciò che determina la decisione di intervento sono le probabilità di successo. ([191]) Altri ancora pensano che la copertura mediatica inizi solo in un momento successivo alle decisioni prese a livello burocratico e diplomatico, rilegandoli quindi ad un mero

([189]) S. LIVINGSTON, op. cit., p. 7
([190]) E. GILBOA, *The CNN effect: the search for a communication theory of international relations*, op. cit., p. 38
([191]) P. V. JAKOBSEN, op. cit., p. 139

strumento di diffusione delle informazioni e di supporto delle politiche adottate, ([192]) secondo il paradigma del "manufacturing consent". ([193])

Tirando le somme conclusive, risulta maggiormente accreditata la credenza che l'effetto CNN sia solamente uno dei molti fattori che influenzano la diplomazia; Gilboa suggerisce infatti che dovrebbero essere aggiunti altri temi d'investigazione per spiegare la rivoluzione dei media e dei mezzi di comunicazione in relazione con la diplomazia e le relazioni internazionali, come ad esempio i cambiamenti geopolitici e di bilanciamento del potere (evento fondamentale è la Guerra Fredda che ha cambiato gli equilibri mondiali a partire dagli anni 50 del '900) e la rivoluzione tecnologica. ([194])

Al cosiddetto effetto CNN, in vigore fin dagli inizi degli anni '90, all'inizio del XXI secolo (anni 2000) si è aggiunto l'effetto Al-Jazeera, mezzo di comunicazione e di informazione del mondo arabo e attivo disponibile in tutto il mondo. Questo paradigma mette fine all'egemonia americana anche dal punto di vista della telecomunicazione internazionale, proponendosi come ulteriore mezzo di informazione e di punti di vista. ([195])

2. GLI EFFETTI DEI MASS MEDIA SUL NEGOZIATORE E SULLA POLITICA INTERNAZIONALE

L'influenza e gli effetti che l'azione dei mass media hanno sul mondo e in questo preciso caso sulla politica, sulla diplomazia e sulla negoziazione internazionale sono plurimi, e possono essere sia di natura positiva sia di natura negativa. Il grado di pressione esercitato è proporzionale al grado di interesse che l'attore mediatico ripone in determinati temi, in base a fattori quali il coinvolgimento nazionale, la grandezza e la gravità della minaccia, e la considerazione domestica. ([196])

([192]) E. GILBOA, *Global communication and foreign policy*, p. 734

([193]) E. GILBOA, *The CNN effect: the search for a communication theory of international relations*, op. cit., p. 32

Il paradigma denominato "manufacturing consent" viene anche chiamato "modello di propaganda" in relazione al suo ruolo di diffusione delle informazioni e di creazione del supporto dell'opinione pubblica.

([194]) E. GILBOA, *The CNN effect: the search for a communication theory of international relations*, op. cit, pp. 38-39

([195]) F. COBAN, op. cit., p. 47

([196]) E. GILBOA, *Television news and U.S. foreign policy. Constraints of real-time coverage*, The Harvard international journal of press/politics, 8 (4), 2003, p. 109

Disponibile a: DOI: 10.1177/1081180X03256576

Innanzitutto, la prima conseguenza (che è nello stesso tempo lo scopo) dell'azione primaria dell'attore in questione, ovvero la funzione di divulgazione di notizie ed informazioni, è quella di influenzare l'opinione pubblica di un Paese, e così facendo, esercitare determinate pressioni sul suo Governo e sul suo rappresentante in sede di negoziazione, ovvero il negoziatore.

> "People have more power to influence their governments than ever before', and that America needs a new diplomacy and a new kind of a diplomat 'who understands that a meeting with an environmental action group may have more long-term value than a meeting with the minister of the environment', and who can articulate a case to a newly free media" ([197])

Per quanto riguarda i concetti di "real time information" e "media diplomacy", gli aspetti positivi riguardano certamente la velocità nel trasmettere le informazioni, con la conseguente eliminazione dei lunghi tempi fisici e materiali di cui i diplomatici, e, più in generale, tutte le forme di comunicazione antiche (telegrafo, lettera, messaggero) necessitavano.

Tuttavia, questa celerità nella diffusione, come tutte le cose, porta dei vantaggi, quale appunto la trasmissioni di news in tempo reale, ma anche degli svantaggi, in quanto si rende opportuno, anzi è richiesta la rapidità anche nelle risposte ai problemi sollevati, inducendo gli agenti diplomatici (leader politici e negoziatori) a decidere in fretta, basandosi su intuizioni e senza il tempo di ponderare con giudizio tutte le opzioni possibili; l'esito di tale procedura potrebbe essere una decisione scorretta ed erronea, frutto delle pressioni esercitate dai media; tuttavia, in caso contrario, quindi nel caso in cui questi prendano più tempo per riflettere, la percezione che ne scaturirà sarà di impreparazione, confusione ed incapacità di fronteggiare il problema, sia a livello di opinione pubblica nazionale sia all'estero, ([198]) con successiva perdita di credibilità.

Un ulteriore svantaggio della velocità è definito dal punto di vista di giornalisti e reporter, i quali, sotto la grande impellenza praticata su di loro dai media, possono

---

([197]) L. MANILOW in E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects*, op. cit., p. 9

([198]) E. GILBOA, *Television news and U.S. foreign policy. Constraints of real-time coverage*, op. cit., pp. 99-100

fornire dati o notizie incompleti e non del tutto comprensibili, con l' evenienza di creare fraintendimenti o lacune nell'apprendimento dell'informazione che si tramuteranno poi inevitabilmente in idee o attuazione di politiche non appropriate. ([199]) Il negoziatore è particolarmente soggetto a questa evenienza, in quanto lui stesso si serve di informazioni derivanti dai media, e se queste risultano incomplete potrebbe fondare la sui linea d'azione sulla base di una conoscenza sbagliata.

Oltre ad informare l'opinione pubblica, l'azione dei media è importante perché, in base alle modalità con cui viene trattata la notizia, crea delle aspettative e dei giudizi (che siano positivi o negativi) nell'audience, aspettative e giudizi che poi influenzeranno l'azione negoziale e i suoi risultati. ([200])

Anche la funzione dei media come "media diplomacy", quindi la programmazione di grandi eventi diplomatici e celebrazioni per un incontro tra parti opposte col fine di instaurare una negoziazione ha aspetti positivi e negativi: in prima istanza contribuiscono a formare un clima propizio alla risoluzione delle controversie, danno un barlume di speranza per l'instaurazione di un comportamento di cooperazione che può aiutare i negoziatori stessi, supportati dal "benestare" dell'opinione pubblica. Allo stesso modo però gli stessi media, data la loro natura drammatica ma propositiva, producono l'attesa di risultati immediati, raggiunti dai negoziatori in tempi molto ristretti. Tuttavia le negoziazioni, soprattutto quelle di pace, hanno tempi relativamente lunghi, e questo non fa altro che aumentare il senso di delusione e confusione nell'opinione pubblica, con conseguente crescita di sfiducia nelle trattative e nel lavoro degli agenti. ([201])

Altri effetti generati dall'utilizzo dei media in chiave diplomatica sono la banalizzazione della figura dell'ambasciatore, che ormai viene surclassata dai nuovi canali di divulgazione e la creazione di un ambiente favorevole al raggiungimento di accordi attraverso il supporto dell'opinione pubblica.

Druckman e Druckman ritengono inoltre che la copertura mediatica sia molto forte in termini di effetti ed influenza sul negoziatore e che ci sia un legame tra il suo grado di flessibilità e i media appunto, anche in relazione alla questione della reputazione:

([199]) E. GILBOA, *Global communication and foreign policy*, p. 378

([200]) E. GILBOA, *Television news and U.S. foreign policy. Constraints of real-time coverage*, op. cit., p. 103

([201]) E. GILBOA, *Television news and U.S. foreign policy. Constraints of real-time coverage*, op. cit., p. 104

> "The variables of location of talks and extent of media coverage had strong and consistent effects on the negotiators' decisions: negotiators with opposing position were more flexible when media coverage was limited and when talks were held at a peripheral location. [...] The effects of visibility are likely to be particularly strong when there is pressure to save face [...]" ([202])

2.1 LA RELAZIONE POSITIVA TRA MASS MEDIA E NEGOZIATORE

L'influenza descritta fino a questo momento presenta aspetti positivi e aspetti negativi, riguardanti soprattutto gli effetti sull'opinione pubblica che automaticamente si riflettono sul comportamento degli agenti diplomatici, negoziatori compresi.

Attraverso uno studio basato su interviste, W. Phillips Davison esprime una visione positiva del coinvolgimento della stampa e dei media nel processo negoziale, sfatando la credenza che questo rappresenti solamente un aspetto negativo nelle negoziazioni: ritiene infatti che sia funzionale alla definizione chiara dei temi in discussione, alla coordinazione tra governi e alla fornitura di canali comunicativi alternativi ai classici canali di diplomazia. ([203]) L'autore sostiene la tesi secondo cui nel corso di una negoziazione, gli agenti negoziali hanno degli oneri da rispettare, ovvero tenere informati del loro operato vari elementi domestici:

> "[...] any international negotiation actually involved three sets of conversations: among diplomats, between diplomats and their governments, and between governments and their domestic publics." ([204])

Inoltre, non tutte le negoziazioni sono dirette, ma avvengono con partner negoziali distanti; quando la comunicazione si fa impossibile e la negoziazione non può essere condotta faccia a faccia, lo strumento dei media propone un metodo alternativo allo

---

([202]) D. DRUCKMAN, J. N. DRUCKMAN, *Visibility and negotiating flexibility*, The Journal of Social Psychology, 136 (1), 1996, p. 119

([203]) W. PHILLIPS DAVISON, *News media and international negotiation*, The Public Opinion Quarterly, Vol. 38 (2), 1974, p. 174
Disponibile a: https://www.jstor.org/stable/2748046

([204]) W. PHILLIPS DAVISON, op. cit., p. 179

scambio di informazioni. ([205]) I giornalisti sono fonti estremamente preziose di conoscenza, in quanto attraverso conversazioni informali con i rappresentanti delle diverse fazioni diventano fonti e risorse utili per i negoziatori ed i governi al fine di comprendere a che cosa la controparte aspiri nella negoziazione, quindi facilitano l'acquisizione equa di elementi informativi. Il ruolo facilitatore dei mass media tocca anche la sfera delle percezioni, in quanto, attraverso interviste, reportage, ecc l'agente è in grado di carpire nozioni che riguardano le reazioni scatenate da una sua proposta sia all'interno dell'ambito pubblico del suo stesso Paese sia all'interno di quello della controparte, e di conseguenza può modificare e apportare cambiamenti alle sue stesse impressioni, al suo comportamento e alle strategie da attuare in modo positivo. ([206]) Tuttavia non sempre i media e l'influenza che esercitano operano verso una conciliazione tra le due parti, come vedremo nel caso studio.

2.2 "BACK-CHANNEL NEGOTIATION"

Nei precedenti passaggi abbiamo ampiamente discusso la forza dei media come attori attivi e passivi, del ruolo che giocano come elementi di influenza e degli usi che i leader politici e/o altri enti ne possono fare.

Gli agenti politici, quali ambasciatori, diplomatici e negoziatori sono figure che vengono estremamente colpite dai nuovi mezzi di comunicazione, sono quasi sovrastati dalla loro azione. In una situazione di democrazia è quasi impossibile, per i negoziatori, mantenere confidenziali informazioni sull'andamento della negoziazione a giornalisti e reporter, in quanto per sua natura, nei paesi democratici, le trattative sono semi-pubbliche e si verificheranno sempre "fuoriuscite" di notizie. ([207]) Tuttavia, oltre ad usufruirne, e a tramutarli quindi in strumenti di media diplomacy e media-brokerage, quando i negoziatori ritengono invadente l'azione mediatica, o ritengono che la questione sia estremamente delicata, possono ricorrere ad un altro modo per evitare la

---

([205]) Ibidem

([206]) W. PHILLIPS DAVISON, op. cit., pp. 179-180

Oltre che a facilitare il legame e la trasmissione di informazioni tra negoziatori e diplomatici di Paesi diversi, la stampa è funzionale è rappresenta uno degli strumenti di comunicazione principali anche nel contesto domestico, tra le più alte cariche statali.

([207]) W. PHILLIPS DAVISON, op. cit., p. 178

loro attività, ovvero la diplomazia "dietro le quinte" ([208]), che David Wong De-Wei definisce come

> "[...] diplomatic activity (such as negotiations or meetings between heads of states) that is deliberately concealed from public attention, and is at times referred to as secret or clandestine diplomacy." ([209])

In questo modo i negoziatori eliminano temporaneamente qualsiasi forma di interferenza, positiva o negativa che sia, e si apprestano a trattare il tema della negoziazione lontano da qualsiasi forma di influenza.
L'uso di questa pratica era molto diffuso prima della Seconda Guerra Mondiale, periodo prima del quale i diplomatici risolvevano i confitti tra i paesi in segreto, sia per quanto riguarda il processo di negoziazione, sia per quanto riguarda i suoi risultati e la successiva implementazione. ([210])
Successivamente invece la negoziazione "dietro le quinte" si è trasformata in un canale parallelo e contemporaneo alla diplomazia pubblica, sia sotto forma di interazione diretta tra i soggetti ufficiali (quindi diplomatici o elementi del Governo), sia attraverso un dialogo indiretto tra intermediari e attori terzi; inoltre, può anche essere utilizzata nella fase di pre-negoziazione, per definire al meglio le posizioni di tutte le parti coinvolte e soprattutto per delineare il grado di interesse che la controparte ha nel concludere il conflitto, quindi di stimare i rischi e i costi di un'ipotetica futura trattativa. ([211])
Per quanto riguarda gli individui che prendono parte a questa tipologia di processo, il negoziatore è di norma una persona molto vicina ai vertici del potere, quindi al presidente o al Primo Ministro, o qualche funzionario di alto livello. Come prima

---

([208]) Con la frase "dietro le quinte" si vuole dare una traduzione più appropriata ed affine, a partire dall'inglese "back-channel diplomacy".
([209]) D. WONG DE-WEI, *Detecting back-channel diplomacy through discursive change? A theoretical framework,* p. 2
([210]) Ibidem
([211]) D. G. PRUITT, *Back-channel communication in the settlement of conflict,* International Negotiation 13, 2008, pp. 37-38
Disponibile a: DOI: 10.1163/138234008X297922

accennato, si può affidare il compito ad un intermediario o terza parte, qualcuno che non ha cariche governative ufficiali, come ad esempio professori, studiosi e giornalisti. ([212])
Si è anche dibattuto molto sulla relazione tra sfera domestica e diplomazia segreta, in quanto, data la sua natura, si potrebbe entrare in errore e ritenere che non sia soggetta a pressioni domestiche così come invece lo è il negoziatore nella diplomazia pubblica, frontale. Ovviamente la "back-channel negotiation" offre agli attori un metodo più diretto e nascosto per raggiungere un accordo (parleremo delle caratteristiche nei successivi passaggi), ma si deve tenere sempre a mente che il prodotto delle trattative in ultima istanza deve sempre essere ratificato a livello domestico/nazionale, indi per cui l'azione negoziale è più libera da costrizioni esterne, ma sempre entro determinate limitazioni.

2.1.1. LE CARATTERISTICHE DELLA NEGOZIAZIONE SEGRETA

La caratteristica principale della diplomazia "dietro le quinte" è, come spiegato nella precedente definizione, la capacità di procedere verso un accordo in modo segreto, al riparo quindi da influenze esterne come ad esempio la sfera domestica, l'opinione pubblica, i giornalisti e la dimensione mediatica, anche se solo in un primo momento. ([213]) Se la negoziazione ha esito positivo infatti, il frutto di questa, ovvero il trattato, dovrà essere reso pubblico, e quindi esposto a critiche da parte di tutti quei soggetti che erano dapprima stati esclusi e che potrebbero essere contrari.
Non essendo esposti alle attenzioni del mondo, e quindi alla presenza e conseguente effetto dell'audience e della sua opinione, il negoziatore sarà più libero da pressioni, libero da aspettative che ne avrebbero alterato il comportamento e le strategie attuate, e quindi libero di negoziare in modo quasi più informale e diretto; infatti è tipico della negoziazione segreta il fatto di essere chiari e di esporre le proprie posizioni ed interessi direttamente, senza ricorrere agli stratagemmi e alle strategie che contraddistinguono la trattativa di tipo frontale. ([214]) L'agente inoltre, grazie a questa libertà non si

---

([212]) A. WANIS-ST. JOHN, *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadow,* op. cit., pp. 120-121
([213]) In innumerevoli casi i trattati di pace raggiunti attraverso la Back-channel negotiation sono stati inconcludenti una volta resi noti, in quanto gli attori "secondari" (intesi coloro che erano stati esclusi) una volta resi partecipi, hanno iniziato un'azione contraria alle risoluzioni prese, rendendo perciò inutile le disposizioni individuate nella negoziazione segreta stessa.
([214]) A. WANIS-ST. JOHN, *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadow,* p. 12

preoccuperà della sua reputazione e di risultare forte; anzi, in questo canale parallelo il negoziatore avrà anche più possibilità e maggior margine di contrattazione, di cedere e di richiedere, perché ciò che conta maggiormente è raggiungere lo scopo.
Per sua natura quindi la negoziazione segreta è più flessibile rispetto alla negoziazione frontale, in cui mostrare la propria forza e risolutezza è essenziale al fine di massimizzare i propri guadagni. ([215])
Una delle particolarità delle discussioni segrete è che possono essere innumerevoli, nel senso che un negoziatore può intrattenere contatti con più persone simultaneamente, senza che questi ne siano a conoscenza.
Inoltre, é importante considerare che suddetto metodo di negoziazione viene utilizzato soprattutto nei contesti dei processi di pace, fenomeni molto più complessi ed ampi di qualsiasi altro tipo di negoziazione, e dove agenti esterni possono diventare dei tremendi ostacoli. La marginalizzazione di suddetti agenti si ritiene funzionale in questo contesto per una miglior gestione del problema, per la riluttanza a spiegare i motivi per cui si sta contrattando con il nemico, per evitare pretese e richieste da parte dell'audience domestico e per creare un legame reciproco di fiducia con la controparte. ([216])
Pruitt riassume in quattro punti principali i vantaggi della back-channel diplomacy, scrivendo:

> "There are four explanations for this improved flexibility and future orientation in back-channel communication: reduced audience effects, reduced number of people interacting, greater informality, and the non-binding nature of what is said." ([217])

Con questa citazione si definisce la motivazione per cui le negoziazioni segrete siano utili e limitino le influenze esterne, compresa quella esercitata dalla copertura mediatica.

([215]) Riferimento al bargaining paradigm rispetto alla ben più cooperativa visione del problem solving.
([216]) A. WANIS ST. JOHN and D. KEW, *Civil society and peace negotiations: confronting exclusion*, International Negotiation 13, 2008, p. 12
Disponibile a: DOI: 10.1163/138234008X297896
([217]) D. G. PRUITT, *Back-channel communication in the settlement of conflict*, op. cit., p. 41

Ciò rende il negoziatore libero di negoziare secondo i suoi modelli, senza dover adattare la sua azione a seconda delle aspettative dell'audience.

Anche in questo frangente, così come i vantaggi sono presenti anche degli svantaggi; innanzitutto, come detto precedentemente, il carattere segreto presuppone appunto un numero limitato di agenti e che le interazioni col pubblico siano pressoché nulle. Il problema nasce nel momento in cui l'elemento della segretezza deve essere eliminato, quindi nel momento in cui l'ipotetico accordo raggiunto debba essere reso noto e scontrarsi con la realtà dell'audience: ratifica da parte dell'organo legislativo e approvazione dell'opinione pubblica, informata dai mass media. I gruppi sociali sono svariati e tutti hanno una voce, più o meno rilevante. La società non è un'entità uniforme, e gli attori che precedentemente erano stati marginalizzati possono reagire positivamente ma anche negativamente, in quanto la negoziazione segreta non ha tenuto conto né della loro esistenza come forze determinanti, né dei loro interessi nel contesto del trattato, e da qui nascono le critiche e la loro resistenza all'implementazione dello stesso. ([218]) Un esempio di queste forze sono conosciute con il nome di "spoiler", definiti da Wanis St. John come

> "[...] a kind of particularly sophisticated audience that can have a significant impact on peace processes. Spoilers are stakeholders who, in many cases, are not even present at the negotiation table, but who have an interest in undermining the principal parties' abilities to reach and implement an agreement." ([219])

3. Il caso studio: il conflitto arabo-israeliano, focus sulle relazioni tra Palestina ed Israele

Nella seguente sezione tratterò alcuni casi di relazione tra negoziatore e mass media all'interno del conflitto tra Palestina ed Israele. In un primo momento mostrerò come i negoziatori decisero di eludere ogni tipo di influenza esterna, optando per una negoziazione segreta, e successivamente porterò degli esempi di copertura mediatica che direttamente ed indirettamente hanno condizionato l'opera dell'agente negoziale.

([218]) D. G. PRUITT, *Back-channel communication in the settlement of conflict*, op. cit., p. 48

([219]) A. WANIS-ST. JOHN, *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadows*, op. cit., p. 125

Figura 2: Cartina dei territori di Israele e Palestina. Fonte: www.gettyimages.it

Il conflitto tra Israele e Palestina ha origini antiche, risalenti agli ultimi decenni del 1800. La Palestina, dapprima territorio che non destava particolare interesse nel panorama globale, diventò un elemento importante per due ragioni: la prima fu la scoperta di giacimenti petroliferi nella zona, l'altra fu identificata nel Sionismo. ([220]) Questa corrente di pensiero indicava la Palestina come la terra promessa da Dio al popolo ebraico, e già in quegli anni la regione conobbe un forte flusso migratorio, accrescendo scontento e sentimenti antioccidentali nel mondo arabo che popolava la zona.

Dopo la Prima Guerra Mondiale, con lo smembramento dell'Impero Ottomano, ([221]) le potenze occidentali francesi e inglesi divisero la zona e la posero sotto il loro controllo, attraverso un sistema di mandato, ovvero un sistema di controllo amministrativo ed istituzionale. La Palestina fu assegnata al controllo della Gran Bretagna, potenza che supportava l'insediamento del popolo ebraico nella cosiddetta Terra Promessa. ([222])

([220]) Il Sionismo è un movimento politico nato alla fine del XIX secolo in Europa, che presuppone l'autodeterminazione del popolo ebraico e il ritorno nella Terra Promessa. Oltre ad essere un elemento nato in un contesto in cui il nazionalismo iniziava a dominare la scena europea, il sionismo rappresentava una risposta al forte antisemitismo che si stava sviluppando e che fu la base del più grande genocidio ebreo della storia, avvenuto durante la Seconda Guerra Mondiale.

([221]) L'Impero Ottomano durò dal 1299 al 1922, e fu uno degli imperi smembrati dopo la Prima Guerra Mondiale. Il trattato di Sèvres dichiarò tale scioglimento.

([222]) R. ROMANELLI, *Novecento. Lezioni di storia contemporanea*, Vol. 2, Il Mulino, Bologna, 2014, pp. 65-66

Nel 1947 le Nazioni Unite decisero di dividere in due parti la Palestina, una parte araba ed una parte ebrea, popolate rispettivamente da immigrati che ritornavano nella terra promessa loro e dalla popolazione indigena che si era stabilita nel territorio. ([223])
Nel 1948 venne proclamato lo Stato di Israele, sulle basi dello spirito nazionalista e dell'ideologia Sionista.

> "The conflict for many years was perceived as being over national identity. The Palestinians and the Jews believed that acceptance of the other identity would negate their own case and identity. Each side held the view that if it is to be considered a nation, the other cannot be considered as such." ([224])

Ebbe così inizio il famoso conflitto arabo-israeliano che imperversa ormai da settant'anni tra il popolo ebraico e il popolo arabo, che si ritirò verso la West Bank (territorio verso la Giordania) e la Striscia di Gaza (territorio confinante con l'Egitto), successivamente occupate militarmente dall'avversario. La guerra si estese inizialmente anche agli Stati limitrofi (Egitto, Giordania, Siria), dal 1948 al 1973, anno della guerra del Kippur; altri due conflitti fondamentali sono la guerra di Suez del 1956 e la guerra dei sei giorni del 1967. ([225]) In seguito a queste vicende e ai relativi trattati di pace, il conflitto tornò ad essere più localizzato all'interno del territorio conteso inizialmente.
Dal 1964 un nuovo attore rappresentante della comunità palestinese entrò in scena: si tratta dell'Organizzazione per la liberazione della Palestina (OLP), un'organizzazione paramilitare che aveva come obiettivo principale il ritorno del popolo arabo all'interno del territorio occupato dagli ebrei e da Israele, di cui non riconoscevano la liceità.

([223]) O. BARAK., *The failure of the Israeli-Palestinian peace process*, Journal of Peace research, Vol. 42 (6), 2005, p. 721
Disponibile a: http://www.jstor.org/stable/30042415
([224]) D. BAR-TAL and G. SALOMON, *Narratives of the Israeli-Palestinian conflict: evolvement, contents, functions and consequences,* in R.I. Rotberg (ed), Bloonington, Indiana University press, 2006, p. 4
([225]) La guerra del 1948 viene chiamata Guerra d'Indipendenza e coincide con la proclamazione dello Stato d'Israele. Nel 1956 ebbe luogo la guerra di Suez, conflitto che determinò l'invasione militare di una coalizione formata da Israele, Francia ed Inghilterra, queste ultime attirate dalla posizione geografica altamente strategica in ambito commerciale ed economico, ai danni dell'Egitto. La terza guerra, denominata Guerra dei sei giorni vide Israele combattere e sconfiggere un'alleanza araba composta da Egitto, Siria e Giordania. Una coalizione araba composta da Siria ed Egitto fu protagonista anche della guerra del Kippur contro lo Stato israeliano.

Inizialmente additata come un'organizzazione terroristica, nel 1674 fu riconosciuta come legittima rappresentante del popolo palestinese e nel 1988 l'OLP accettò la coesistenza dei due Stati e dichiarò l'indipendenza e la costituzione dello Stato palestinese, riconosciuto dall'Organizzazione delle Nazioni Unite.

Gli scontri non cessarono, ogni possibilità di pace era esclusa; il conflitto sembrava interminabile.

Come risposta all'ormai ventennale occupazione militare israeliana nacque un movimento di ribellione palestinese chiamato Prima Intifada ([226]), risalente al 1987.

Solo a partire dal 1993, quarant'anni dopo l'inizio delle ostilità, i due nemici aprirono delle trattative nascoste, un canale di negoziazione segreto che porterà a quelli che sono noti al mondo come Accordi di Oslo, e a cui succederanno altre negoziazioni, sia attraverso canali frontali sia attraverso canali segreti.

Sebbene le due parti si fossero impegnate nel raggiungimento della pace, questa non arrivò mai; gli scontri continuarono e continuano tutt'ora, a causa soprattutto dell'incapacità di entrambe le società di collaborare e di riconoscere le rispettive responsabilità e verità nel contesto del conflitto. ([227])

3.1 GLI ACCORDI DI OSLO: LA NEGOZIAZIONE SEGRETA

Per porre fine al conflitto e per eliminare i rischi di intromissione e sabotaggio da parte di attori terzi e dell'opinione pubblica, dato che la questione della pace è da sempre un tema molto delicato, si procedette con una serie di incontri segreti. Questa decisione eliminò dal contesto anche i media; di conseguenza i negoziatori non poterono usufruire di nessuna delle funzioni facilitatrici a loro imputabili, ma nel contempo limitarono le ripercussioni negative (pressioni in termini di disposizioni, concessioni e tempo, maggiore flessibilità delle operazioni).

La negoziazione ebbe luogo ad Oslo, in Norvegia, e vide come attori protagonisti Yasser Arafat, leader dell'OLP, Yatzahk Rabin, Primo Ministro dello Stato di Israele e Shimon Peres, il Ministro degli Affari esteri israeliano. I negoziatori furono Abu Alaa' e Uri Savir. Il processo si concluse lo stesso anno del suo inizio, il 20 agosto 1993.

([226]) Intifada è un termine arabo che significa lotta. Esiste anche una seconda Intifada, risalente agli anni 2000.

([227]) N. N. ROUHANA, *Group identity and power asymmetry in reconciliation processes: the Israeli-Palestinian case*, Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 10 (1), 2004, p. 43

Pruitt riporta un passaggio di Egeland:

> "In comparing the Oslo talks with some front-channel Israeli-Palestinian talks that were going on at the same time, says: “The parties in the official and public sessions in Washington appeared to spend almost 100 percent of their time blaming one another, whereas the negotiators in Norway spent at least 90 percent of their waking hours in real negotiations.”" ([228])

La summenzionata citazione è utile per indicare appunto che in una negoziazione pubblica il grado di costrizione e pressione è molto alto e le aspettative cui i negoziatori devono fare riferimento molto spesso impediscono un buon dialogo tra le parti. Procedendo con una negoziazione segreta invece tutti questi elementi vengono momentaneamente eliminati e gli agenti hanno maggior margine di manovra per quanto riguarda strategie, decisioni e modo comportamentale.
Lo scopo di tale negoziazione era quello di definire una forma di governo ad interim dello Stato palestinese, affinché si potesse creare una situazione in cui fosse presente il principio di auto-determinazione anche per il popolo arabo. ([229]) Quindi, nel passaggio da teoria a pratica, Israele avrebbe dovuto porre fine all'occupazione militare nelle zone della Striscia di Gaza e Gerico in modo tale da lasciar spazio all'amministrazione palestinese. Inoltre fu definito il destino dei rifugiati palestinesi e il fato di Gerusalemme, da sempre contesa e considerata capitale da entrambe le parti. ([230])
Da subito si verificarono malcontenti e scontri e per questo la realizzazione di tali accordi risultò veramente molto difficoltosa, così da richiedere ulteriori negoziazioni; tra le più importanti si ricorda l'accordo di Gaza-Gerico e l'Accordo ad Interim, che però non fecero atro che incrementare le violenze che già infuriavano nel territorio.
In questo caso i vantaggi tipici della negoziazione segreta sono tali solo dal punto di vista teorico, in quanto, nel momento in cui il trattato fu reso noto, la situazione non fece che peggiorare.

([228]) D. G. PRUITT, *Back-channel communication in the settlement of conflict*, p. 41
([229]) UNITED NATIONS, *Declaration of principles on Interim Self-Government Arrangements*
Disponibile a: https://peacemaker.un.org/israelopt-osloaccord93
(Visitato il 03/01/2019)
([230]) Ibidem

3.2 I MEDIA E LA LORO INFLUENZA NEL CONFLITTO

Il primo tentativo di creare un dialogo tra le due fazioni è rappresentato dalla Conferenza di Madrid del 1991, tenutasi in Spagna e incitata dalle due maggiori potenze dell'epoca, l'Unione Sovietica e gli Stati Uniti. L'evento voleva chiamare a raccolta gli esponenti del mondo arabo e del mondo ebraico con lo scopo di iniziare una collaborazione per terminare il conflitto in atto.

La Conferenza di Madrid rappresenta un caso di media diplomacy ([231]), un evento mediatico organizzato con lo scopo di avvicinare fazioni i cui contatti erano inesistenti e che non pretendeva la risoluzione immediata del conflitto ma solo un'apertura a possibili trattati di pace. Da questo punto di vista si potrebbe definire l'attore mediatico come un facilitatore dell'incontro tra due realtà lontane, una sorta di porta verso l'instaurazione di una negoziazione, cosa che succederà due anni dopo con l'apertura delle trattative ad Oslo. A questa celebrazione presenziarono i capi di governo Bush e Gorbachev e 4.500 giornalisti ([232]), pronti per dare al mondo tutte le informazioni, le notizie e i fatti del momento, accrescendo le aspettative e le speranze per una pace futura. Questi eventi e cerimoniali mediatici dovevano anche essere utili a mobilitare l'opinione pubblica e la loro propensione verso un cambiamento della situazione corrente. I media sono diventati "luoghi" di incontro e una risorsa per le relazioni internazionali ([233]), sono parte del processo, sono fonte di cambiamento di percezioni e interpretazioni nell'animo collettivo.

Tuttavia, la Conferenza non ebbe gli esiti sperati a causa della mancanza di collaborazione tra le parti, in quanto queste (Israele, Palestina rappresentata dall'OLP, e gli altri stati arabi confinanti) o non si presentarono, o lo fecero solamente in un secondo momento.

Per quanto riguarda gli Accordi di Oslo, inizialmente i media, così come ogni altro attore politico e sociale, furono esclusi completamente dal contesto delle trattative. Dopo che queste vennero rese pubbliche, i mezzi di informazione ricoprirono un ruolo fondamentale nell' interpretazione delle disposizioni da parte dell'opinione pubblica e

---

([231]) Vedi p. 71

([232]) E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects,* op. cit., p. 15

([233]) D. SHINAR, *The peace process in cultural conflict: the role of the media,* Conflict & Communication Online, Vol. 2 (1), 2003, p.5
Disponibile a: http://www.cco.regener-online.de/

dei cittadini, essendo l'unico mezzo di conoscenza che questi possiedono, ed essendo l'uno strumento di relazione tra politica e popolazione. Vennero applicate quindi la funzione informativa ed educativa di cui McNair ha parlato. Le modalità con cui una notizia è presentata, il linguaggio, la forma, le parole stesse contribuiscono ad influenzare le idee ([234]) e come il popolo percepisce le azioni e le decisioni dei diplomatici e negoziatori, con conseguente condizionamento delle mosse successive. ([235])
Quindi dapprima funzionarono come un mezzo di diffusione e promozione degli ideali di pace e di sostegno del trattato e delle risoluzioni raggiunte, adottando quello che viene chiamato "il metodo di riconciliazione" ([236]), ma successivamente dovettero fare i conti con la realtà dei fatti, ovvero il fallimento della trattativa e la continuazione degli scontri interni.
L'opinione pubblica e i media si sono influenzati a vicenda, ed hanno promosso un ambiente favorevole ed ottimista verso la sedimentazione proficua delle risoluzione prese in sede di negoziazione, contrariamente alla norma che vede come tipico il comportamento dei media di prediligere notizie e situazioni di violenza.

> "[...] the wige coverage and the tone of wondering admiration attached by the media to the main actors in the process, the signing of the agreements, and to events such as the awarding of the Nobel Prize for Peace to Arafat, Peres and Rabin." ([237])

Le valutazioni proposte dai mass media sono qui successive alla stipula del trattato, in virtù della sua segreta natura. Tuttavia, come si evince dalla citazione precedente, la stampa elogiò l'azione dei due negoziatori, producendone a posteriori un'immagine positiva che andava a favore della reputazione dei due. Quindi, anche se l'influenza non avvenne sistematicamente durante la negoziazione, si percepì in un secondo momento, nella percezione e nella fiducia del loro operato.

([234]) B. MCNAIR, op. cit.
([235]) I. MAOZ, *The effect of news coverage concerning the opponents' reaction to a concession on its evaluation in the Israeli-Palestinian conflict*, Press/Politics 11 (4), 2006, p. 72
Disponibile a: DOI: 10.1177/1081180X06293548
([236]) N. N. ROUHANA, op. cit., p. 37
([237]) N. N. ROUHANA, op. cit., p. 38

Figura 3: Un'immagine di Yasser Arafat e Yatzhak Rabin, leader politici rispettivamente dell'OLP e di Israele, durante la firma degli Accordi di Oslo a Washington DC. Fonte: www.internazionale.it

Un ulteriore esempio di media diplomacy è la cerimonia allestita per la firma dei trattati, che si tenne a Washington D.C, sotto gli occhi del Presidente degli Stati Uniti d'America Bill Clinton e di milioni di persone, e documentata passo per passo dai giornalisti, e che contribuì ad incrementare maggiormente il sentimento di positività e speranza per un buon esito futuro.

Tornando ad un punto toccato in precedenza, Maoz tratta la questione della copertura mediatica e dei suoi effetti sull'opinione pubblica, effetti che poi si riflettono sulla negoziazione e sui modi in cui il negoziatore agisce. ([238]) Come analizzato fin'ora, la figura dell'agente negoziale è circondata da elementi che ne influenzano l'operato, non per ultima l'opinione pubblica, che presenta delle aspettative e che determina il grado di supporto all'intero processo. Il potere di fare concessioni è quindi legato alle percezioni dell'audience e a ciò che si aspetta dalla negoziazione e, come logica conseguenza, le sue azioni sono condizionate dal giudizio dell'opinione pubblica che lo supporta. ([239])

Le impressioni e le valutazioni di quest'ultima vengono determinate dalla stampa e dai media, e, attraverso la funzione di divulgazione di notizie e alle modalità attraverso cui vengono riportate, influenzano indirettamente l'azione e il comportamento del negoziatore durante il procedimento, causando molti scenari possibili, come ad esempio

([238]) I. MAOZ, op. cit., p. 70
([239]) I. MAOZ, op. cit., p. 75
Vedi p. 77

un cambio di strategia, la limitazione nelle concessioni, renderlo più chiuso nei confronti della controparte (quando il giudizio è negativo).

Da uno studio condotto sul caso in questione, quindi nel conflitto palestinese-israeliano, si evince che se i media presentano una serie di concessioni come proposte dalla controparte, la percezione della sfera pubblica riguardo le summenzionate concessioni sarà negativa, di svalutazione, il che andrà ad influenzare le future azioni del negoziatore e il supporto alla sua figura. ([240]) Questo effetto prodotto dai media viene definito "effetto di svalutazione reattiva", ed è speculare al concetto di "effetto di rivalutazione reattiva", ovvero la propensione a ritenere di molto valore quelle concessioni che sono state date dai media come rifiutate dalla controparte. ([241])

Concludendo, l'azione dei mass media presenta risvolti positivi e risvolti negativi, viene esercitata direttamente ma anche indirettamente. La sua capacità di influenza può determinare vantaggi, essere un elemento di conoscenza ed informazione utile durante le trattative, creare situazioni che sono punti di incontro durante la fase di pre-negoziazione per il negoziatore e al contempo essere una fonte di pressione e limitazioni che andranno a delineare le strategie e la stessa predisposizione all'avversario dell'agente negoziale. La sua importanza è quindi di duplice entità.

([240]) I. MAOZ, op. cit., p. 83
([241]) I. MAOZ, op. cit., p. 73-74

CAPITOLO IV

IL MEDIATORE

L'obiettivo di questo capitolo è quello di spiegare l'azione del mediatore nel contesto della negoziazione e gli effetti e l'influenza che determina sul comportamento dei negoziatori coinvolti. L'intento principale della mediazione riguarda l'aiuto dato alle parti che si trovano in difficoltà nella risoluzione di un conflitto, e a tale scopo la sua azione è supportata da strategie e tecniche; fondamentale è anche la sfera psicologica e percettiva di tutte le figure interessate al procedimento.

1. DEFINIZIONE DELL'ATTORE

Il seguente capitolo sarà volto a presentare la figura del mediatore, spiegandone dapprima le caratteristiche principali e il ruolo nel contesto; successivamente verranno posti all'attenzione del lettore i modi e le strategie attraverso cui l'attore in questione opera, e soprattutto l'influenza che esercita sui negoziatori, a livello psicologico, percettivo e quindi comportamentale e decisionale. Infine, a supporto della teoria, analizzerò tre figure di mediatori che hanno agito all'interno del conflitto tra Israele ed Egitto negli anni '70.

I negoziatori ricorrono a questa particolare figura quando la negoziazione è bloccata, in stallo, e loro non riescono a superare i problemi insorti perché molte volte sono troppo agguerriti e non lasciano spazio a concessioni che potrebbero portare al raggiungimento dell'accordo. Il suo utilizzo per la risoluzione dei conflitti è aumentato esponenzialmente dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale e il ricorso a tale risorsa risulta essere il più efficace tra tutte le altre strategie che prevedono l'intervento di una qualsiasi altra terza parte (intervento militare, arbitrato, ecc).

Pruitt definisce la mediazione come "[...] third-party assistance to people and group who are trying to solve a conflict." ([242])

L'intervento di una parte terza è strettamente finalizzato alla risoluzione di conflitti di varia natura, quindi si può applicare all'ambito internazionale, economico, giuridico e addirittura alla sfera sociale e familiare, nei rapporti quotidiani tra le persone.

Bercovitch e Jackson danno una definizione del processo più completa, spiegando che la mediazione è l'estensione della negoziazione (intesa quasi una negoziazione assistita), in cui le parti coinvolte chiedono aiuto ad una terza parte che non è implicata nella questione per risolvere il diverbio senza ricorrere all'autorità giudiziaria. Il ricorso a tale risorsa permette di aumentare le possibilità di comunicazione tra le due o più contendenti. ([243])

Più in dettaglio, questo tipo di assistenza non presuppone che il mediatore imponga alcun tipo di risultato, è solo uno strumento di facilitazione nella risoluzione di una disputa, è un punto di contatto tra due disputanti che non riescono a trovare un accordo, un grido di aiuto emesso volontariamente. É proprio questo l'elemento fondamentale che specifica la differenza tra mediazione ed arbitrato, concetti che non raramente, ma erroneamente, vengono usati in modo intercambiabile:

> "Under arbitration the parties communicate privately or publicly with a neutral trustworthy arbitrator, who then enforces a binding decision. Mediation is similar to arbitration, but the recommendation of the mediator is not binding: the decision-maker is free to disobey." ([244])

William Zartman teorizza quella che viene chiamata "ripeness theory", legata al processo decisionale di ricorrere a negoziazione o mediazione. Il termine "ripe" significa "maturo", quindi si riferisce ai tempi maturi, per i negoziatori avversari, per instaurare una procedimento di risoluzione del problema. Questa si verifica a due

---

([242]) D. G. PRUITT, *Social conflict: some basic principles*, Journal of Dispute Resolution, Vol. 2007. 2007, p. 155

([243]) J. BERCOVITCH, R. JACKSON, *Negotiation on mediation? An exploration of factors affecting the choice of conflict management in International conflict*, Negotiation Journal, 2001, p. 60
Disponibile a: DOI: 0748-4526/01/0100-0059$19.50/0

([244]) M. GOLTSMAN, J. HÖRNER, G. PAVLOV, F. SQUINTANI, *Mediation, arbitration and negotiation*, p. 6

condizioni: tutte le parti coinvolte soffrono il proseguimento del conflitto e dello stallo della loro situazione e allo stesso momento intravedono e sperano nella possibilità di una sua conclusione. ([245]) La mediazione è quindi una sorta di evoluzione del processo di negoziazione, laddove gli interessi portano ad essere le parti ancora troppo ferme sulle loro posizioni.

1.1 SOGGETTI MEDIATORI

Il panorama in cui due o più negoziatori possono ricercare una figura che li aiutino nella risoluzione del conflitto è estremamente vasto; la maggior parte delle persone può ricoprire questo ruolo, noi stessi possiamo esserlo, anzi, lo siamo nella vita di tutti i giorni, senza nemmeno accorgercene. A livello internazionale questa figura può appartenere a diverse categorie, quali individui singoli (solitamente un funzionario rappresentante di alto rango), stati e istituzioni ed organizzazioni del governo o non. ([246])

Quando il mediatore è un individuo, le possibilità di sperimentazione e flessibilità nelle strategie applicate sono più ampie rispetto a quelle che ci sono quando il mediatore è uno Stato: in questo caso, di solito, la figura del mediatore viene incarnata dai vertici massimi del potere dello Stato, (quindi o dal Presidente, o dal Segretario di Stato o dai ministri competenti) i quali rappresentano in modo ufficiale il loro Paese e la sua forza all'interno del contesto globale, ([247]) ed implicitamente anche le risorse e le capacità economiche, politiche, di influenza che possiedono e i valori di cui sono portatori.

Di norma il mediatore opera nello stesso luogo teatro della negoziazione tra le due parti, e in cui suddette parti "convivono"; può succedere anche che la mediazione si svolga lontano da luoghi conosciuti e/o ufficiali, lontano quindi dai governi e dalle realtà dei disputanti, al fine di rendere più confortevole il processo ed evitare ulteriori inutili pressioni esterne. Tuttavia la letteratura indica con il termine "shuttle diplomacy" un'ulteriore variante del processo, che vede il movimento fisico di diplomatici o

---

([245]) D. G. PRUITT, *Whither ripeness theory?*, Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University, Working paper n. 25, 2005, p. 1

([246]) J. BERCOVITCH, G. SCHNEIDER, *Who mediates? The political economy of International conflict management*, Journal of Peace Research, Vol. 37 (2), 2000, pp. 146-147

([247]) Ibidem

mediatori che fungono da intermediari tra parti che rigettano di avere un contatto diretto tra loro. ([248])

Il facilitatore quindi si deve spostare da un luogo all'altro per avere dialoghi con i disputanti al fine di smussare le divergenze e trovare un punto di incontro.

La figura sotto analisi è completamente estranea ai motivi e alle ragioni della negoziazione nel quale si trova a fare quasi da paciere, è quindi neutrale. Tuttavia, può capitare che la terza parte abbia degli interessi che lo spingono a lavorare per la risoluzione della controversia, che il più delle volte riguardano le relazioni future con le parti oppure degli incentivi che andranno a suo beneficio: in questo caso la sua azione non è più neutrale, bensì opera in virtù di direttive e responsabilità poste a suo carico dal principale, e viene indicata con il termine "agent". ([249])

Come accennato nel precedente capitolo, negli ultimi anni anche il mondo dei mass media, e in particolare il giornalismo, può incarnare il ruolo di mediatore internazionale, seguendo il modello di "media broker diplomacy". ([250])

Gilboa spiega come i giornalisti siano diventati una sorta di nuova diplomazia, in quanto attraverso il loro lavoro di divulgazione dell'informazione creano un contatto tra realtà che non hanno un contatto diretto tra loro. ([251]) Il ricorso a tale risorsa avviene per la maggior parte delle volte durante lo stadio di pre-negoziazione. Il giornalista quindi si trasforma da semplice canale o strumento di informazione ad attore politico, in quanto conduce azioni e operazioni di critica che hanno luogo nell'ambito di interviste e show o nel contesto della ricerca e della scoperta di news ([252]): lui stesso pilota gli interventi o dibattiti, facendo domande, focalizzando l'attenzioni su punti precisi, e ha il potere di procedere in modo autonomo nel suo compito di mediare tra parti che si rifiutano l'un l'altra.

([248]) https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/shuttle-diplomacy

([249]) M. H. BAZERMAN, M. A. NEALE, K. L. VALLEY, E. J. ZAJAC and Y. M. KIM, *The effect of agents and mediators on negotiation outcomes*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes 53, 1992, p. 57

([250]) E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects*, op. cit.

([251]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, Critical Studies in Media Communication, Vol. 22 (2), 2005 p. 100
Disponibile a: DOI: 10.1080/07393180500071998

([252]) E. GILBOA, *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects*, op.cit., pp. 16-17

"[...] reporters are conducting diplomacy when they interview leaders who are unavailable to diplomats due to official policy or other constraints [...]" ([253])

Il giornalista/mediatore può fare affidamento su diverse varianti per perseguire tale scopo: quando l'intervento è diretto, attivo e noto si ha un caso di intervento diretto (direct intervention), durante il quale il giornalista attua quelle che sono le caratteristiche tipiche del processo di mediazione, ovvero trasmissioni di informazioni reciproche, proposte e incoraggiamenti. Nella fase di pre - negoziazione si può attuare il cosiddetto "bridging" ([254]), sistema in cui il giornalista fa da connettore, si comporta come un ponte che unisce le due parti, in maniera non ufficiale ed informale, con lo scopo di instaurare un dialogo costruttivo che sfoci infine nell'intenzione di strutturare una vera e propria negoziazione. Ciò accade principalmente in trasmissioni televisive dove i rappresentanti delle parti avversarie vengono invitati e successivamente presenziano per parlare delle discordanze che intercorrono tra le loro posizioni; un buon programma e un giornalista capace sono in grado di far cadere le barriere pre esistenti e di gettare le basi per una futura proficua comunicazione. Un esempio di bridging può essere l'azione di Koppel che nel 1988, nel programma televisivo "Nightline" mise a confronto diretto Israele e il PLO. ([255])

Infine, l'ultima variante (frequente durante la Guerra Fredda ma ora usata molto raramente) riguarda la mediazione segreta, che rappresenta un controsenso data la natura informativa e rivelatrice della stampa. ([256]) Lo scopo dei media infatti, come discusso ampiamente nel precedente capitolo, è quello di rendere partecipe l'audience di tutto ciò di cui vengono a conoscenza, di creare informazione senza nascondere nessun tipo di notizia. In questo contesto invece una parte si serve della figura del giornalista, della sua preparazione, della sua posizione e dei suoi contatti all'interno del panorama politico per far arrivare comunicazioni o intenzioni direttamente all'avversario, senza

---

([253]) GEYER and NEWSOM in E. GILBOA, ibidem

([254]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, op. cit, p. 106

([255]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators,* p. 107

L' autore spiega che i due partecipanti furono introdotti al dialogo e ciò li portò a considerare la possibilità dell'instaurazione di una vera e propria negoziazione. (E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators,* p. 108)

([256]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, op. cit., p. 111

esporre al mondo intero nuove delicate. ([257]) Starà poi al giudizio del giornalista scegliere se rendere pubblico il compito del quale era stato incaricato o se trasformarsi in un agente diplomatico che trasmette informazioni segrete e riservate.

1.2 REQUISITI PER L'INTERVENTO DEL MEDIATORE

É bene definire che la situazione in cui si manifesta un arresto della negoziazione per quanto riguarda le posizioni, e in cui non si verificano concessioni o azioni utili e costruttive viene nominata "deadlock" ([258]). Il mediatore è uno degli strumenti attraverso cui sormontare il problema, il cui intervento fornisce una visione nuova e diversa alle parti coinvolte e permette di appianare divergenze e chiarire eventuali fraintendimenti; può essere inteso anche come una strategia strutturale, ovvero un sistema che altera la struttura che le contraenti avevano dato alla trattativa, creando un sistema di negoziazione triangolare che implica una confronto indiretto tra le parti (perché appunto viene mediato), facilita la comunicazione, propone iniziative e modificazioni. ([259])

L'appello al mediatore avviene in casi di conflitto, quindi non è strano che si ricorra alla sua istituzione anche nel caso in cui siano presenti gli spoiler: il suo compito sarà infatti quello di cercare di fermare le violenze perpetrate da parte di questi gruppi, richiedendo una revisione delle loro pretese, se non altro le più estreme, in modo tale da giungere alla pace e all'interruzione delle ostilità. ([260])

Normalmente esistono delle precondizioni che implicano l'intervento di una terza parte in una negoziazione. Innanzitutto la volontà di tutte le disputanti deve essere tale da considerare ed accettare l'azione mediatrice al fine di raggiungere un accordo; non è possibile ricorre a tale risorsa se solamente una fazione è propensa a superare gli ostacoli; lo spirito di collaborazione, la comune necessità di uscire da una situazione di stallo e l'apertura all'altro è un elemento basilare di questo processo.

([257]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, op. cit. p. 112

([258]) W. ZARTMAN , G. O. FAURE, *Escalation and negotiation in international conflicts*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006, p. 25

([259]) W. ZARTMAN, G. O. FAURE, op. cit p. 44

([260]) L. OSTENDORF, *Third parties dealing with spoilers in peace processes*, Master Thesis Disaster Studies, Wageningen University- Department of Social Sciences, Giugno 2013, p. 21
Disponibile a: DOI: 870427-631-060

Inoltre l'assistenza viene richiesta in casi in cui la negoziazione dura ormai da troppo tempo o è complessa, oppure dopo che sono stati già fatti tutti gli sforzi atti a valicare gli ostacoli sopraggiunti tra le due parti, senza però aver raggiunto un risultato positivo.
Un ulteriore elemento che spinge verso il ricorso alla mediazione è la diversa natura delle parti in termini di potere, di capacità, di risorse, e di cultura. Questo succede perché la condivisione di norme e valori comuni facilita il dialogo ed il contatto, riducendo al minimo il rischio di mala interpretazione e quindi di risoluzione del conflitto anche senza l'aiuto di una terza parte. ([261])
Il rapporto di negoziazione assistita si instaura quindi per necessità. Successivamente, al fine di raggiungere l'accordo, che è fondamentalmente il suo obiettivo principale, il mediatore usa delle tecniche, che determineranno quindi il suo comportamento, le percezioni e le impressioni da parte dei negoziatori ed infine la sua effettività ed utilità nel contesto nel quale è stata richiesta la sua partecipazione.

2. IL PROCESSO DI MEDIAZIONE

La prima azione che deve compiere un buon facilitatore è quella di individuare e capire le qualità di tutte le parti interessate alla situazione in cui è stato richiesta la sua intercessione, in modo tale da capire le similarità e le differenze, ed il secondo passo è quello di accettarle e non emettere sentenze di giudizio alcuno.
Secondo una guida alla mediazione, il compito del mediatore è rispettare le scelte delle disputanti, che devono essere libere da ogni coercizione; il suo solo dovere è quello di stimolare ed aiutare la nascita di queste scelte con tutte le risorse a lui disponibili. Altro obbligo del conciliatore è quello di confidenzialità, ovvero di non divulgare informazioni che gli sono state rivelate in sessioni private. ([262])
Il processo si divide in più parti: la preparazione alla mediazione che si trasformerà poi in mediazione vera e propria attraverso una serie di step, come l'introduzione del processo, la definizione dei problemi, l'individuazione di posizioni e interessi, la generazione di opinioni ed infine il raggiungimento dell'accordo. ([263])

([261]) BERCOVITCH, *Negotiation or mediation? An exploration of factors affecting the choice of conflict management in International conflict*, op. cit., p. 71
([262]) C. W. W. MOORE, R. JAYASUNDERE, M. THIRUNAVUKARASU, *The mediation process. Trainee's manual community mediation programme*, Ministry of Justice, pp. 22-23
([263]) C. W. W. MOORE et al, op. cit., p. 32

2.1 TECNICHE E STRATEGIE DELLA MEDIAZIONE

Beber distingue tre modi attraverso cui il mediatore andrà ad influenzare la negoziazione. Innanzitutto può dare una struttura diversa al dialogo che i due disputanti avevano impostato, quindi può organizzare sessioni di incontri tra le parti, aiutare a dare la giusta priorità alle materie di scontro, provvedere a trovare luoghi per i colloqui, aiutare nella gestione delle questioni poste in agenda e delle relazioni con il canale mediatico. In secondo luogo, il mediatore ha il potere di aumentare la qualità della comunicazione tra gli antagonisti, influenzando lo scambio di informazioni, ma allo stesso tempo ha il potere di controllare le modalità con le quali queste vengono a contatto. Infine, il mediatore può proporre possibili soluzioni, consigliare concessioni e limitare le richieste troppo estreme. ([264])

Molto importante è la possibilità di sostenere conversazioni private con ciascuna delle disputanti: David Hoffman, mediatore di professione, esplica come avere incontri separati con le parti, ovviamente solo temporaneamente, sia un'opportunità per poter rendere più accessibile o addirittura possibile il dialogo (fa l'esempio di una situazione in cui una parte non riesce a sostenere la presenza dell'altra parte nella stessa stanza). ([265])

Le tecniche a disposizione del mediatore sono molte, il che rende difficile analizzarle tutte. La mediazione inoltre è un processo per sua natura molto flessibile, il che rende ancor più difficile definire e catalogare tutti gli approcci attraverso cui può avvenire.

Prima di passare a spiegare in dettaglio alcune delle innumerevoli tecniche è bene spiegare che i ruoli principali del mediatore sono tre: comunicatore (inteso come "strumento" di comunicazione tra le parti), formulatore, manipolatore ([266]) e questi ultimi due corrispondono a due analoghe tipologie di stili, categorie nelle quali vengono inserite le strategie stesse, teorizzati con i termini "formulative" e "manipulative" styles:

([264]) B. BEBER, *International mediation, selection effects, and question of bias*, Conflict Management and Peace Science, Vol. 29 (4), 2012, pp. 401-402
Disponibile a: DOI: 10.1177/0738894212449091

([265]) D. A. HOFFMAN, *Mediation and the art of shuttle diplomacy*, Negotiation Journal, 2011, p. 276
Disponibile a: DOI: 10.1111/j.1571-9979.2011.00309.x

([266]) M. KLEIBOER, *Understanding success and failure of international mediation*, The Journal of Conflict Resolution, Vol. 40 (2), 1996, p. 375
Disponibile a: http://www.jstor.org/stable/174357

> "[...] the formulative mediation style, which refers to interventions employed to move a party onto a new position by making specific, substantive contributions to the negotiations and includes tactics such as identifying areas of compromise, suggesting solutions, and helping the disputants evaluate potential agreements. The second cluster of tactics is the manipulative mediation style (aka "pressing" mediation), which is used to move a party off a previously held position or push the parties toward settlement to change the appeal of a given solution [...]" ([267])

Il primo stile presuppone l'utilizzo di strategie più soft, quindi suggerimenti, ricerca di compromessi, esortazioni, sollecitazioni; il secondo paradigma invece vede il negoziatore impegnato con tecniche più pesanti come minacce, promesse, pressioni.
A tale proposito, l'impiego di questa ultima forma di manipolazione viene usato frequentemente in quanto in certe condizione aumenta le possibilità di successo del mediatore. Questo comportamento, che si è rivelato estremamente efficiente, serve a ridurre i limiti, i preconcetti e le imposizioni dei disputanti in modo tale da cambiare la loro posizione e di spingerli verso una soluzione comune. ([268])
Tutto ciò sarà influenzato dalla presenza di alcuni criteri di selezione per definire il gradi di pressione da esercitare, come ad esempio le aspirazioni delle parti in causa: più le aspirazioni sono alte, più la distanza tra i due contendenti sarà marcata, e quindi maggiore sarà la difficoltà di raggiungere un accordo. In questo caso l'insistenza esercitata dal facilitatore sarà più pesante. ([269]) In aggiunta, la tecnica in questione presenta un minor rischio se usata quando la mediazione si trova già ad uno stato avanzato rispetto che all'inizio, in quanto il mediatore ha un quadro più completo della situazione e delle posizioni, interessi, percezioni e propensioni delle parti coinvolte, oltre al fatto che altri tipi di sforzi e tecniche di carattere più leggero sono state utilizzate senza successo. Interessante è il fatto che anche in questo frangente il sistema di potere

---

([267]) E. D. SALMON, M. J. GELFAND, A. B. ÇELIK, S. KRAUS, J.WILKENFELD, M. INMAN, *Cultural contingencies of mediation: effectiveness or mediator styles in intercultural disputes*, Journal of Organizational Behaviour, 34, 2013, pp. 888-889
Disponibile a: DOI: 10.1002/job.1870
([268]) J. A. WALL, S. CHAN-SERAFIN, T. DUNNE, *Mediator pressing techniques: a theoretical model of their determinants*, Group Decision Negotiation, 21, 2011, p. 604
Disponibile a: DOI 10.1007/s10726-011-9229-7
([269]) CLEARY, SIEGEL and FOURAKER in J.A. WALL et al, op. cit, p. 606

influenza i comportamenti di tutti i partecipanti: infatti, più un mediatore sarà potente o il rappresentante di uno Stato politicamente ed economicamente forte, più l'utilizzo della tecnica in questione sarà determinante, in quanto sono anche contemplate relazioni future con suddetto Paese. ([270])

Un altro esempio di tecnica a disposizione è il cosiddetto rovesciamento dei ruoli, ovvero un esercizio di tipo psicologico proposto dal mediatore che consiste nel fatto che ad ogni parte è richiesto di esporre la posizione e gli interessi della sua controparte e di trovare delle ragioni per cui sarebbe opportuno accettare le sue domande. ([271]) Questa strategia cognitiva attraverso cui si opera una rivalutazione delle percezioni anteriori al processo permette agli avversari di mettersi uno nei panni dell'altro, creando empatia e maggior propensione alla collaborazione, alla comprensione e al compromesso.

3. EFFETTI DELLA MEDIAZIONE SUL NEGOZIATORE E LA SUA PERCEZIONE

É sempre bene ricordare che due Stati che intraprendono la strada della negoziazione esprimono l'intenzione di risolvere un problema che li lega, quindi una propensione inizialmente positiva. Il ricorso alla mediazione, detta in altri modi negoziazione assistita, dovrebbe far aumentare, in teoria (non sempre è così), la percezione e il sentimento di collaborazione che pervade le trattative: l'intento di trovare una soluzione comune va oltre agi ostacoli e alle barriere che possono interporsi tra le parti.

Quando è presente uno spirito di apertura da entrambe le parti, il lavoro del mediatore è più semplice. Introdurre nel contesto una nuova visione e cercare di smussare le divergenze in modo tale da aiutare le parti a vedere il problema sotto un'altra prospettiva ([272]) risulta certamente essere un procedimento più produttivo e veloce in condizioni in cui le disputanti non si ostacolano e non rigettano continuamente uno le proposte dell'altro e gli sforzi del mediatore stesso (come vedremo successivamente).

Sebbene le difficoltà esistano anche in questo procedimento, la mediazione risulta essere un processo molto utilizzato anche grazie al suo tasso di successi elevato. Il mediatore opera in maniera neutrale, non prende posizione a favore o contro una

---

([270]) Gli esempi di mediazione presenti nel caso studio nelle pagine a seguire presentano due figure americane (Kissinger ed il Presidente Carter) rivestite di una carica che conferisce loro un potere forte. Spesso nei procedimenti ai quali presero parte si servirono della tecnica della pressione, che influenzò le operazioni dei negoziatori.

([271]) W. ZARTMAN, G. O. FAURE, op. cit., p. 39

([272]) BAZERMAN et al, op. cit., p. 58

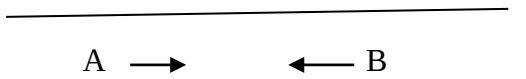
determinata parte, anzi, apre la mente dei negoziatori, aiutando a vedere le posizioni avversarie con un punto di vista meno di parte. ([273]) In virtù di tale imparzialità, questo atteggiamento di porre pressione su entrambe le parti indipendentemente dal loro livello di potere o dai motivi causa della disputa è stato criticato ([274]); tuttavia, se il mediatore prendesse le difese o fosse a favore di una parte rispetto che ad un'altra, non si potrebbe più definire tale, ma sarebbe semplicemente una figura di sostegno di una determinata posizione. La debolezza o le motivazioni di uno Stato o in generale di un negoziatore non devono condizionare la percezione del facilitatore.

É proprio l'utilizzo dell'applicazione imparziale delle tecniche a sua disposizione (come ad esempio la più utilizzata, quella della pressione) che permette loro di arrivare al successo e di raggiungere un accordo che presenti vittorie (in termini di concessioni ricevute reciprocamente) per entrambe le parti, secondo il principio del paradigma di problem solving e in virtù di un comportamento negoziale integrativo. ([275])

Presupponiamo di avere una linea retta; i negoziatori A e B, all'inizio della negoziazione si trovano in due punti lontano ed opposti. Durante il processo ognuno fa le proprie richieste che però non riscontrano accettabilità o approvazione nelle rispettive controparti. A questo punto entra in campo il mediatore M, che sposta gli equilibri e fa avvicinare A e B verso il centro della linea immaginaria, ponendo l'attenzione sul bene comune, ovvero il raggiungimento dell'accordo, che può avvenire solo attraverso la collaborazione e mutuali concessioni: si perde qualcosa ma si guadagna altro. Ciò che fa il mediatore è razionalizzare la situazione, opera delle tecniche spesso anche psicologiche al fine di creare una connessione tra i negoziatori.

Prima della mediazione:

Durante e dopo la mediazione



([273]) Ibidem
([274]) BAZERMAN et al., op. cit., p. 59
([275]) Vedi Capitolo I, p. 20

Il processo è reso ancora più efficace quando a mediare è una persona esperta, capace, con una buona abilità di utilizzo delle tecniche.

La stessa percezione che i negoziatori hanno del mediatore è funzionale sia alla scelta della persona sia all'evoluzione in senso positivo della negoziazione. Il modo in cui si percepisce il facilitatore andrà poi a determinare il grado di soddisfazione delle parti, senza considerare la propensione alla collaborazione e a come si percepiscono le sue azioni, raccomandazioni, suggerimenti. La letteratura in materia indica che le caratteristiche che possono influire sul processo sono innumerevoli, come ad esempio il percorso di formazione del mediatore, la reputazione, il prestigio, i suoi precedenti successi, il riconoscimento di questi dal punto di vista della legittimità, e il potere della sua persona. ([276]) Al contrario invece, pochi studi trattano la percezione che le parti hanno riguardo alla parte terza in relazione al suo pensiero nei riguardi della situazione nel quale andrà ad intervenire. Per definire queste variabili i disputanti, oltre ad informarsi riguardo le qualità del mediatore, porranno particolare riguardi verso l'attenzione che questo pone alla disputa e al grado di interesse che vi dimostra. ([277]) Particolare considerazione è posta anche alle risorse e attributi professionali e personali che il mediatore presenta, come la pazienza, la personalità, la presenza, le competenze, il modo in cui si approccia con i negoziatori (come persone) e con la struttura negoziale, l'abilità di intendere e capire appieno le loro posizioni, le capacità emotive, empatiche e comunicative. ([278])

Se la parte terza presenta un alto livello di coinvolgimento e partecipazione nella questione oggetto di disputa, l'impressione delle parti coinvolte sarà certamente positiva e volta a intrattenere un rapporto costruttivo.

Sempre essenziale nella percezione del negoziatore e del futuro dell'intera mediazione, quindi dell'influenza che determina il mediatore è il concetto di credibilità, che deve essere alla base dell'intero rapporto, che ha come diretta conseguenza la fiducia provata

---

([276]) J. A. ARNOLD, *Mediator insight: disputants' perceptions of third parties' knowledge and its effect on mediated negotiation*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 11 (4), 2000, pp. 318-319

([277]) Ibidem

([278]) J. BERCOVITCH e G. SCHNEIDER, *Who mediates? The political economy of international conflict management*, op. cit., p. 146

dai disputanti e che pone le condizioni per attitudini, comportamenti, valutazioni ed infine effetti positivi. ([279])

Tutte queste variabili condizionano sicuramente la condotta dei negoziatori, e più questi entrano in sintonia con il mediatore, più sarà stato utile ed efficace il suo lavoro, più il conflitto sarà vicino ad essere risolto in modo soddisfacente. Tuttavia Arnold nota che le influenze toccano temi come le percezioni di suggerimenti e raccomandazioni ed il contesto emotivo, ma non il sistema di comportamento per quanto riguarda il tema delle concessioni. ([280])

3.1 ELEMENTO CULTURALE

Abbiamo finora parlato degli attributi personali e professionali che diventano delle variabili all'interno del processo di decisione del mediatore e che successivamente influenzano l'intero processo.

Esistono però altri due aspetti più astratti che influiscono sulla scelta della persona, aspetti che vengono spesso messi in secondo piano o dati per scontati che ricoprono un'estrema importanza: la cultura e l'identità. Una negoziazione che presenta due parti contrapposte con lo stesso sistema di valori e ideologia è meno sottoposta alla pressione dell'incomprensione e della confusione rispetto ad una situazione in cui a fronteggiarsi sono due disputanti che presentano posizioni ideologiche e culturali differenti. L'utilizzo di un mediatore proveniente da un contesto totalmente diverso da quello dei negoziatori renderebbe il processo veramente poco fruttuoso, mentre l'appartenenza allo stesso ambito culturale contribuisce ad aumentare quegli attributi di conoscenza e comprensione che permettono alle parti di sentirsi "al sicuro", accrescendo così le possibilità di risoluzione dei conflitti. ([281])

I casi di negoziazione interculturale sono estremamente complessi e difficili, e per questo molto spesso viene richiesto l'ausilio della figura del mediatore. Salmon et al. spiegano come nella mediazione tra parti con diverse culture, l'utilizzo dello stile manipolativo sia il più accreditato per rispondere all'esigenza di giungere ad un accordo. Questo succede perché ogni negoziatore presenta delle caratteristiche particolari in

---

([279]) J. A. ARNOLD, op. cit., p. 321

([280]) J. A. ARNOLD, op. cit., p. 330

([281]) J. BERCOVITCH, G. SCHNEIDER, *Who mediates? The political economy of international conflict management*, op. cit., p. 150

relazione al contesto culturale differente dal proprio e con il quale si trova a negoziare: l'apertura verso l'ingresso di una terza parte e la cosiddetta "cultural intelligence" (CQ) ([282]) giocano un ruolo davvero rilevante nella capacità di risoluzione dei conflitti. Quando il grado di accettazione e comprensione delle diversità e il livello di apertura verso la presenza della terza parte sono si accettati, ma bassi, si determina una situazione difficile dal punto di vista relazionale e di concessioni, in quanto il negoziatore non si dimostra per niente collaborativo verso ogni modalità di mediazione, procedendo con cattive offerte e rifiutando quelle buone. Si dovrà procedere con tecniche dure, minacce, punizioni, ammonimenti. ([283])

3.2 SUCCESSO O FALLIMENTO?

Come ogni operazione, anche la mediazione può avere un effetto positivo così come un effetto negativo sulla negoziazione. I risultati sono definiti successi quando determinano la fine del conflitto violento, il raggiungimento di un accordo, che sia questo parziale o totale. Se invece la mediazione non produce nessuna conseguenza, ci si troverà di fronte ad un fallimento. ([284])

Il processo è influenzato da una vastità di fattori che hanno diversi gradi si influenza sul suo esito, ad esempio diversità di cultura delle parti, le loro percezioni, il rispetto per i diritti umani, ecc.

La letteratura sulla mediazione mostra come questa abbia più probabilità di successo quando il conflitto dura da molto tempo e quando questa subentra nella gestione delle ostilità non nella fase iniziale, ma in uno stadio avanzato, che presuppone un sentimento di emergenza che accrescerà le motivazioni e la risolutezza a revisionare quelle che erano le aspettative iniziali. ([285]) Secondo Bercovitch se un conflitto è troppo lungo, la mediazione sarà difficile, arrivando anche a fallire, e puntualizza che la maggior parte dei processi che hanno avuto esito positivo presentavano una durata che variava dai 12 ai 36 mesi. ([286]) Inoltre, per non essere un insuccesso, le parti avversarie devono trovarsi

---

([282]) Vedi Capitolo I, p. 32

([283]) E. D. SALMON et al, op. cit., p 896

([284]) A. WICKBOLDT, J. BERCOVITCH, S. PIRAMUTHU, *Dynamics of international mediation: analysis using machine learning methods*, Conflict Management and Peace Science, Vol. 17 (1), 1999, p. 56

([285]) M. KLEIBOER, op. cit., p. 362

([286]) J. BERCOVITCH et al. in KLEIBOER, op. cit. p. 363

nel momento più maturo per mettere fine allo scontro (secondo la sopra citata "ripeness theory"), in primo luogo in virtù del raggiungimento di una soluzione e, secondariamente per del mantenimento della credibilità e reputazione del mediatore.
Inoltre, l'utilizzo di strategie dirette aumenta le probabilità di effetti positivi. ([287])
Anche il potere e la levatura del mediatore, insieme alla sua imparzialità, sono indici che determinano la definizione di successo o fallimento del processo: questi possono infatti essere mezzi di manipolazione o persuasione al fine di promuovere un accordo o sollecitare le parti. ([288]) Altro elemento fondamentale nella visione di efficienza della mediazione, e che la maggior parte delle volte, eccetto i casi estremi, determina un successo è l'attributo della credibilità, indicato come "the key to successful resolutions". ([289])
Prima di diventare una negoziazione assistita, le parti in gioco hanno precise aspettative ed obiettivi, dal quale non si allontanano, ed è questo il motivo principale che conduce alla mediazione; durante il processo avvengono dei cambiamenti e gli intenti precedenti subiscono delle variazioni. I negoziatori operano quindi delle concessioni che modificano le sue previsioni, i suoi desideri, il che ha ripercussioni sul grado di soddisfazione del risultato stesso. Questo per dire che gli effetti della mediazione (siano essi anche positivi, nel senso che portano alla risoluzione del conflitto), sono molto toccati dalle posizioni e dagli obiettivi prefissati nella fase di pre mediazione ([290]) che quindi ne variano la percezione di successo o fallimento.

4. Casi di mediazione all'interno del conflitto arabo-israeliano: focus sulle relazioni tra Israele ed Egitto

I casi che porterò a sostegno di quanto analizzato finora nella prossima sezione sono esempi di mediazione avvenuti nel Medio Oriente, nel contesto del conflitto tra lo Stato di Israele ed Egitto. In particolare tratterò, in ordine cronologico, le figure mediatrici americane e il loro rapporto con i negoziatori nel periodo che va dal 1973 al 1979.

([287]) A. WICKBOLDT et al., op. cit., p. 61
([288]) A. WICKBOLDT et al., op. cit., p. 62
([289]) J. A. ARNOLD, op. cit., p. 329
([290]) J. BERCOVITCH, *Mediation success or failure: a search for the elusive criteria*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 7, 2007, p. 298

Le ostilità tra i due paesi ebbero inizio dopo la proclamazione dello Stato di Israele, datata 1949; gli stati arabi limitrofi non riconobbero tale sovranità, riconosciuta invece dalle Nazioni Unite, ed iniziarono una serie di attacchi ai danni del nuovo Stato.
Gli scontri principali che hanno dato vita al conflitto egizio-israeliano sono la guerra dei sei giorni del 1967 e la guerra dello Yom Kippur del 1973. In questo contesto le due super potenze dell'epoca, Stati Uniti e Unione Sovietica, presero le parti rispettivamente a fianco di Israele ed Egitto. L'URSS finanziava economicamente e militarmente gli stati arabi, non escluse le organizzazioni più estremiste al loro interno. ([291]) Gli Stati Uniti giocarono un ruolo fondamentale nella risoluzione del conflitto, in quanto inizialmente sostennero economicamente e militarmente Israele, rendendolo più forte, e poi si adoperarono al fine di mediare il raggiungimento degli accordi di pace tra i due Stati. Si stima che dall'inizio della loro relazione Gli Usa abbiano stanziato ad Israele una somma pari a 65 miliardi di dollari. ([292]) A seguito dei trattati che furono stipulati, l'Egitto fu il primo stato arabo a riconoscere la legittimità del giovane Stato di Israele e ad intrattenere con esso relazioni internazionali.
Per quanto riguarda il tema della mediazione, gli USA si occuparono direttamente di appianare le divergenze che duravano ormai da 30 anni. Il segretario di Stato durante la presidenza di Nixon e Ford, Henry Kissinger, fu la chiave per arrivare alla stipula del cosiddetto "Sinai Interim Agreement" nel 1975; tre anni più tardi, il Presidente Jimmy Carter, con la sua opera di mediazione, rese possibile la sottoscrizione degli Accordi di Camp David, che portarono al trattato di pace del 1979. Infine, sempre una figura americana ma di più basso potere, il giornalista Walter Cronkite, riuscì a creare un contatto volto alla pace tra i leader politici delle due parti.

([291]) A. DONNO, G. IURLANO, *Nixon, Kissinger e il Medio Oriente (1969-1973)*, Casa Editrice Le Lettere, Firenze, 2010., p. 32
([292]) G. VALDEVIT, *Stati Uniti e Medio Oriente dal 1945 a oggi*, Carocci Editore, 1° edizione, 2003, p. 10

4.1 SINAI INTERIM AGREEMENT

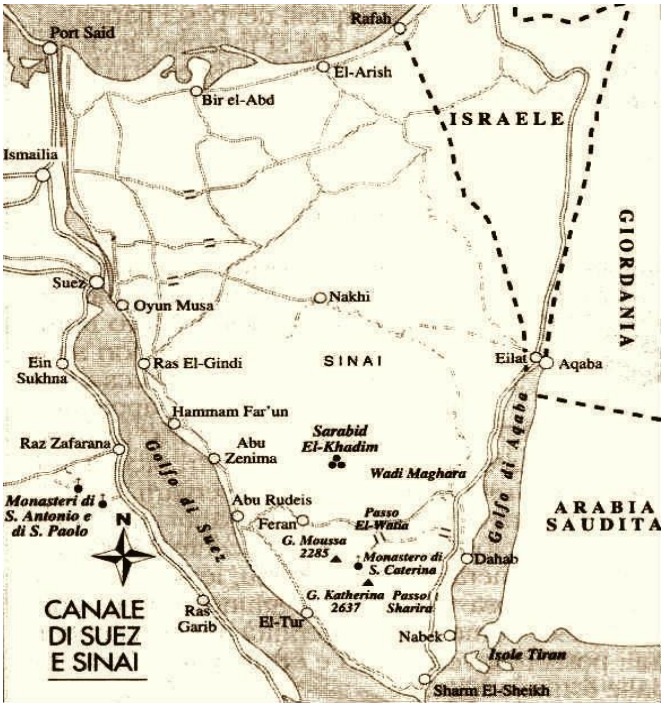


Figura 4: Cartina della Penisola del Sinai, oggetto di contesa tra Israele ed Egitto. Fonte: www.wikipedia.org

Il Sinai Interim Agreement è un accordo tra Egitto ed Israele stipulato nel settembre 1975; è conosciuto nel mondo anche con il nome di "Sinai II" in quanto pochi mesi prima era già stato raggiunto un altro trattato, il Sinai Agreement.

I fatti salienti che portarono alle ostilità e successivamente alla necessità di una pace risalgono al 1967, anno della guerra dei sei giorni, durante la quale Israele occupò la zona della penisola del Sinai e della Striscia di Gaza, sottraendole all'Egitto, e la zona delle alture del Golan, che prima era territorio siriano. Successivamente, già nel 1971 il presidente egiziano Anwar al-Sadat espresse il desiderio di una negoziazione tra le parti, concedendo la riapertura del Canale di Suez in virtù della liberazione della Penisola del Sinai da parte del governo israeliano, che prontamente rifiutò l'offerta. ([293]) Questo portò, il 6 Ottobre 1973 all'attacco combinato di Egitto e Siria nei confronti di Israele, attacco che colse alla sprovvista anche l'America, al tempo sostenitrice del nuovo Stato israeliano nato nel 1949.

([293]) A. SINIVER, *Nixon, Kissinger, and U. S. foreign policy making. The machinery of crisis*, Cambridge University Press, New York, 2008, p. 189

I due conflitti furono trattati dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite che, prima nel Novembre 1967 e poi nell'Ottobre 1973 adottarono rispettivamente le Risoluzioni 242 e 338, con le quali si determinava il ritiro di Israele dai territori occupati, la conclusione dello stato di belligeranza e l'imposizione a rispettare la sovranità, l'integrità territoriale, l'indipendenza politica di ogni Stato e il suo diritto di vivere in pace e in sicurezza all'interno dei confini, libero da minacce o atti di forza. ([294])

La pace tra i due Paesi venne promossa dall'intervento degli Stati Uniti d'America, in particolare rappresentati nella figura di Henry Kissinger che operò da mediatore in quella che viene definita una politica "step by step", passo dopo passo. ([295]) Questa definizione viene usata in quanto la risoluzione del conflitto avvenne attraverso la firma di più accordi: precedentemente al trattato oggetto di studio, nel Gennaio del 1974 fu siglato un accordo di disimpegno militare (Disengagement agreement). Il nome stesso Sinai Interim Agreement contiene un termine essenziale per comprenderne la natura: "interim" che suggerisce un periodo di stabilità e tranquillità temporanea, un accenno di pace che sarà perfezionato negli anni futuri.

Le trattative si svolsero tra Gerusalemme ed Alessandria e produssero un trattato che fu firmato ufficialmente a Ginevra, Svizzera, il 4 settembre 1975. Questo prevedeva innanzitutto la cessazione degli scontri, l'instaurazione di una zona cuscinetto (buffer zone) controllata dalle forze di emergenza delle Nazioni Unite, la limitazione degli armamenti all'interno di suddetta area, la creazione di stazioni di sorveglianza, una presieduta da egiziani e l'altra da israeliani, le cui operazioni e movimenti sono verificati da personale civile americano (a supporto del mantenimento di una situazione di stabilità tra le due parti). ([296]) I due Stati si impegnarono a mantenere la pace per almeno tre anni, in visione di un accordo definitivo. Inoltre, dal punto di vista geografico, Israele ritirò le sue forze militari da determinati punti chiave della penisola, come ad esempio Abu Rudeis, una zona ricca di petrolio, e l'Egitto riammise la circolazione di merci da e per Israele attraverso il Canale di Suez (misura restrittiva

---

([294]) UNITED NATIONS, Resolution 242, S/RES/242, 22 Novembre 1967

([295]) M. GAT, *Kissinger, the Architect of Sinai II Agreement between Israel and Egypt, September 1975*, Athens Journal of History, Vol. 2, 2016, p. 239
Disponibile a: https://doi.org/10.30958/ajhis.2-4-2

([296]) JEWISH VIRTUAL LIBRARY, *Egypt-Israel relations: Interim Peace Agreement (Sinai II)*
Disponibile a: https://www.jewishvirtuallibrary.org/egypt-israel-interim-peace-agreement-sinai-ii-september-1975
(Visitato il 11/01/2019)

applicata durante gli anni di guerra e attuazione della proposta di concessione fatta nel 1971). ([297])

Gli attori principali che presero parte alla negoziazione furono il leader politico egiziano Sadat e il Primo Ministro israeliano Rabin, fiancheggiati dal segretario di Stato americano Henry Kissinger. L'America si interessò enormemente al conflitto, mossa soprattutto da interessi strategici per il territorio oggetto di dispute e per ampliare l'area di influenza in chiave egemonica. Il Medio Oriente infatti possedeva ingenti quantità di petrolio e avrebbe permesso alla super potenza di estendere la sua egemonia oltre che in Europa anche in Asia. Durante la presidenza di Nixon il problema del Medio Oriente era al primo posto nell'agenda di politica estera del Paese. ([298])

Le motivazioni principali per cui la super potenza occidentale prese parte ai processi di pace sono elencate nel Bollettino di Stato datato 6 Ottobre 1975:

> "For the United States a diplomatic role in the Middle East is not a preference, but a matter of vital interest. [...] The stake of every American in peace in the Middle East was dramatically and concretely illustrated by the Middle East war in 1973: the oil embargo, coupled with the OPEC price increases [...]; partly because of their greater dependence on Middle East oil, our principal allies in Western Europe and Japan separated from us over Middle East policy, in the most serious strain in our alliances since they were founded; the 1973 crisis tested the course of U.S.- Soviet relations, leading us briefly to the verge of confrontation in the October 24 alert. [...]" ([299])

La risolutezza e la fermezza con cui Israele difendeva le sue posizioni non permettevano concessioni e il rigetto di ogni tipo di proposta da parte della controparte definì il fallimento della prima "shuttle diplomacy", ovvero una mediazione che implica spostamenti fisici da uno Stato all'altro (infatti, come sopra riportato, la negoziazione ebbe luogo a Gerusalemme ed Alessandria).

([297]) J. SZYLIOWICZ, *Prospects for peace in the Middle East*, Journal of International Law and Policy, Vol. 5, 1975, p. 388

([298]) A. DONNO, G. IURLANO, op. cit., p. 26

([299]) THE DEPARTMENT OF STATE, *Bullettin*, Vol. LXXIII, n. 1893, Ottobre 1975, p. 496

Tuttavia la volontà degli stati di raggiungere la pace attraverso mezzi pacifici e non attraverso l'uso della forza era comune. La situazione in cui si trovò ad operare Kissinger era estremamente delicata, con due paesi uniti nel sogno di una pace ma anche fermi ed irremovibili sulle aspettative e posizioni, soprattutto lo Stato israeliano.

4.1.1 HENRY KISSINGER NEL RUOLO DI MEDIATORE

In un contesto globale come quello istauratosi durante la Guerra Fredda, le due potenze avversarie Usa ed Unione Sovietica cercavano di guadagnare consensi e influenza in tutto il mondo, sostenendo Paesi che si trovavano nel bel mezzo di conflitti sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista di approvvigionamento di armamenti. Gli Stati Uniti si fecero garanti dello Stato di Israele e del suo riconoscimento come Stato legittimo in tutto il mondo.

Henry Kissinger, grande promotore della visione egemonica americana, credeva che fosse compito della sua nazione mediare tra Egitto ed Israele al fine di raggiungere una pace, in quanto quest'ultima era sicuramente meno rischiosa e costosa della guerra. ([300]). Era sua opinione infatti che il Medio Oriente fosse un pericoloso focolaio, e che senza un intervento esterno che aiutasse le parti la guerra si sarebbe estesa fino ad intaccare anche le economie americana ed europea. Inoltre lo scopo di Kissinger era quello di creare relazioni di influenza nelle zone in questione al fine di sottrarle al suo diretto rivale, ovvero l'Urss, quindi il suo interesse nel conflitto era anche di tipo politico. ([301])

La situazione che si trovò a mediare presentava una delle parti disposta ad intrattenere una negoziazione proficua: l'Egitto infatti richiedeva il ritiro delle truppe israeliani da alcuni luoghi strategici della penisola, quali Milta, Gidi ed Abu Rudeis, ed in cambio avrebbe applicato delle mosse che, nel lungo termine, avrebbero condotto alla cessazione delle belligeranze. ([302]) Anche durante tutta la durata delle trattative e della mediazione, il Presidente egiziano Sadat si dimostrò essere un leader aperto all'accordo e alla pace. Tuttavia, l'altra parte rappresentava un ostacolo: Israele, Stato nuovo e debole così come le sue istituzioni, non credeva che concedere qualcosa al proprio avversario fosse una buona mossa per risultare credibile e allo stesso tempo temibile ai

---

([300]) D. SCHOENBAUM, *The United States and the State of Israel*, Oxford University Press, New York, 1993, p. 216

([301]) M. GAT, op. cit., p.. 240

([302]) H. KISSINGER, *Years of renewal*, Simon & Schuster, New York, 1999, p. 385

suoi occhi, mentre era pronta ad esporre richieste troppo pesanti: per ogni territorio dato pretendeva una dichiarazione pubblica di non belligeranza. ([303]) Inoltre, lo stesso team di negoziatori presentava diverse preferenze: l'accordo con l'Egitto era sostenuto da Rabin mentre Yigal Allon e Shimon Peres preferivano rispettivamente il raggiungimento di una soluzione pacifica con la Giordania e l'ostruzionismo. ([304]) Il comportamento inflessibile di Israele portò al fallimento del primo tentativo di mediazione proposto da Kissinger, avvenuto nel Marzo del 1975, e rese inutili anche i successivi incoraggiamenti verso le proposte egiziane.

Da una trascrizione di una conversazione avvenuta nel giugno 1975 alla presenza del presidente americano Ford, quindi tre mesi prima della sottoscrizione del trattato, e tre mesi dopo il fallimento del primo tentativo di shuttle diplomacy, si nota che Kissinger e Rabin discussero le attitudini e gli interessi di Israele, e si evince la difficile realtà israeliana: il Primo Ministro continuava a sostenere l'impossibilità del ritiro di Israele dai territori occupati, territori che l'Egitto reclamava, e ribadiva la fermezza delle sue posizioni, seppur acclamando la necessità di una pace duratura. La sua fermezza era soprattutto una conseguenza di posizioni interne/istituzionali: in Israele, si definivano due linee di pensiero differenti: "hawks" (falchi) e "doves" (colombe) che determinavano rispettivamente una fazione contraria ad ogni tipo di trattato e una fazione volta al compromesso e alla pace. ([305]) In questo caso Rabin si vide costretto da entrambe le parti, in quanto i primi non riconoscevano la validità della Risoluzione 242 delle Nazioni Unite, mentre i secondi non volevano cedere o concedere i territori occupati se l'Egitto non avesse definito in modo concreto un ragionevole prospetto di pace. ([306]) Nella stessa sede Rabin espresse le sue più buone intenzioni verso l'avversario, visto come la chiave per la risoluzione di tutti i conflitti che vedevano impegnato il suo Paese, attaccato anche dalla Siria:

> "[...] Egypt is the key. [...] Every war has stammed from Egypt joining and every war has stopped when Egypt stopped. We hoped that through an interim agreement it can be a step towards peace, not just another military

([303]) M. GAT, op. cit., p.242
([304]) H. KISSINGER, op. cit., p. 387
([305]) I. MAOZ, op. cit., p. 75
([306]) D. SCHOENBAUM, op. cit., pp. 186-187

> disengagement. An interim agreement which might change the realities on the ground, so that after a prolonged period we would not find ourselves in difficult condition in the Middle east." ([307])

Se fino ad allora il mediatore aveva utilizzato un approccio più lieve, riconducibile al sopracitato "formulative style", a causa del comportamento impassibile di Israele, l'America cambiò totalmente atteggiamento, secondo il "manipulative style" ([308]): continuando ad esercitare un alto livello di pressione, Kissinger minacciò infatti la sua "assistita" di sospendere tutti gli approvvigionamenti militari e tutti gli aiuti finanziari se non avesse iniziato a considerare in modo serio ciò che veniva offerto dalla controparte.
La paura di una crisi nelle relazioni con gli Stati Uniti portò Israele a rivedere le sue posizioni, arrivando dunque al raggiungimento di un accordo che, combinato con altri successivi trattati, avrebbe portato la pace nel Medio Oriente. In totale, Kissinger fu protagonista di ben sette operazioni di shuttle diplomacy. ([309])
L'intervento statunitense fu quindi caratterizzato da una serie di azioni mirate all'allontanamento sovietico dalle zone in questione e dall'opera instancabile di mediazione attuata attraverso una procedimento non continuo ma a step che "si adopera ad individuare vie d'uscita ogni volta che la trattativa si arresta". ([310]) Oltre al supporto espresso in termini di assistenza alla negoziazione, gli Stati Uniti continuarono ad approvvigionare le milizie israeliane, ed inoltre indirizzarono aiuti economici all'Egitto. ([311]) La diplomazia a piccoli passi si rivelò utile perché

> "[...] evita programmaticamente le questioni più difficili segmentandole in modo da ottenere maggiori margini di manovra e ridurre contemporaneamente le resistenze." ([312])

([307]) THE WHITE HOUSE, *Memorandum of conversation*, 11 Giugno 1975, p. 7
([308]) Vedi p. 101
([309]) H. KISSINGER, op. cit., p. 452
([310]) G. VALDEVIT., op. cit., p.91
([311]) D. SCHOENBAUM, op. cit., p. 235
([312]) G. VALDEVIT, op. cit., p. 91

In questo modo Kissinger, e quindi implicitamente lo Stato americano, trattavano la situazione medio-orientale senza però definirla in modo conclusivo una volta per tutte. Gli screzi tra le realtà in questione venivano quindi appianati temporaneamente.
Per quanto riguarda questo primo esempio di mediazione analizzato si evince che la figura del mediatore (Kissinger) è estremamente complessa: le sue abilità e la capacità di resistere a ripetute sconfitte durante il processo non fanno altro che provare la sua grandezza ed il suo talento nel lavoro che sta svolgendo nell'ambito della diplomazia internazionale. Inoltre, l'utilizzo dello stile manipolativo in contesti difficili, come comprovato, risulta essere lo stile più efficiente al fine di raggiungere il successo dell'intero procedimento. La percezione della sua figura e il suo grado di condizionamento e potenza a livello mondiale, unito alla credibilità che tali risorse gli conferiscono, influenzarono gli Stati protagonisti della negoziazione, e determinarono il successo del processo.
Il successivo paragrafo mostra una seconda tipologia di mediazione, quella prodotta da un giornalista, quindi verrà portato all'attenzione del lettore un esempio di "media broker-diplomacy".

4.2 WALTER CRONKITE E LA "MEDIA-BROKER DIPLOMACY"

Walter Cronkite fu uno dei più amati giornalisti americani e presentatore della CBS News dagli anni '60 agli anni '80. Seguì le più importanti storie di quel ventennio caratterizzato da conflitti e la sua importanza viene associata soprattutto alla capacità di risultare credibile ed obiettivo agli occhi dei telespettatori e degli stessi diplomatici.
In un'intervista rilasciata negli anni '90, Cronkite parlò del giornalismo e di come, inavvertitamente, questo si possa tramutare in uno strumento di mediazione e diplomazia, diventando un caso di "media-broker diplomacy". ([313])
La mediazione involontaria che vide come mediatore Walter Cronkite riguarda sempre il contesto arabo-israeliano, e vede sempre come soggetti principali Israele ed Egitto.
In una telefonata in diretta a Sadat, presidente egiziano, il presentatore chiese in modo del tutto casuale, con finalità puramente giornalistiche (quali la divulgazione di informazioni, la ricerca di uno scoop), quali fossero le condizioni per un suo viaggio a

([313]) Trascrizione: The first annual Theodore H. White Lecture with Walter Cronkite, Novembre 1990

Gerusalemme. Lo stesso Cronkite rimase stupido quando Sadat rispose che non c'erano condizioni per un viaggio, e che questo avrebbe potuto avere luogo la settimana stessa. A quel punto il presentatore si mise in contatto con Begin, Primo Ministro israeliano dal 1977 al 1983, e riportò le esatte parole pronunciate poco prima dal leader politico egiziano. Per tutta risposta, la controparte israeliana invitò ufficialmente Sadat, che si presentò a Gerusalemme come aveva preannunciato. ([314])

In questo caso Cronkite rivestì un ruolo di mediatore che non venne richiesto dalle parti, ma operò comunque verso l'instaurazione di un contatto che avrebbe portato poi all'incontro fisico tra le due (avvenne a Gerusalemme nel 1977), attraverso una trasmissione di informazioni che senza la sua figura non avrebbe avuto luogo. Gilboa ([315]) usa questo avvenimento come esempio di un intervento diretto.

Anche se il coinvolgimento e lo sforzo fatti dal giornalista nella mediazione non furono minimamente paragonabili allo sforzo fatto da Kissinger o da qualsiasi altro mediatore diplomatico, contribuirono ad avvicinare due realtà tra loro lontane; l'intervento non risolse la disputa e non portò ad un accordo per la pace, ma ha fatto si che il processo venisse incoraggiato e velocizzato. ([316])

Lo step successivo furono infatti gli Accordi di Camp David del 1978, i quali sancirono il raggiungimento finale della pace tra i due paesi.

4.3 JIMMY CARTER E GLI ACCORDI DI CAMP DAVID

Gli Accordi di Camp David siglati nel 1978 rappresentano il completamento della politica step-by-step prodotta dagli Stati Uniti d'America nel contesto del conflitto Israele-Egitto. Si tratta di una negoziazione, svolta per l'appunto a Camp David, in Maryland (USA), della durata di tredici giorni, coronamento di una serie di meeting e conversazione avvenute tra le parti in questione durante il biennio 77-78.

La situazione che coinvolgeva i due paesi aveva raggiunto il culmine, e per entrambi i tempi erano maturi per avviare una risoluzione del conflitto determinante ai fini di una pace duratura e ai fini dell'instaurazione di relazione internazionali. Era quindi giunto

---

([314]) Ibidem

([315]) E. GILBOA, *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, op. cit., p. 101

([316]) W. CRONKITE in D. STRIEFF, *Jimmy Carter and the Middle East. The politics of Presidential diplomacy*, Palgrave Macmillan, New York, 2015, p. 83

"the ripe moment", ([317]) in cui le due parti percepivano e sentivano sempre più reale la possibilità di una conclusione delle ostilità. Sia Egitto sia Israele avevano fatto passi l'uno verso l'altro, ad esempio attraverso la visita a Gerusalemme di Sadat e la successiva visita di Begin, passi che dimostrano il nuovo sentimento di collaborazione e comuni intenzioni che determineranno poi il successo della negoziazione assistita, anche se non con poche difficoltà.

Infatti gli accordi furono resi possibili grazie agli innumerevoli sforzi prodotti dal presidente americano Jimmy Carter negli anni 1977-1978 e dalla sua opera di mediazione: non con poche difficoltà, egli riuscì a definire al meglio gli interessi e le posizioni delle parti, servendosi di incontri privati e, nel momento fisico della negoziazione riuscì a sormontare i momenti di impasse che, senza di lui, avrebbero determinato il fallimento dell'intero processo. ([318]) Ogni proposta da parte dell'Egitto non trovava un riscontro positivo nella controparte israeliana, e per questo il presidente Sadat mostrò enorme frustrazione, esponendo a Carter la sua disapprovazione per la chiusura negoziale avversaria.

Wright definisce i due negoziatori come due figure fondamentalmente opposte:

> "Sadat was as a visionary, -bold, reckless, and willing to be flexible as long as he believed his overall goals were being achieved. [...] Begin, on the other hand, was secretive, legalistic, and leery of radical change." ([319])

Per far fronte a questi inconvenienti, e per mettere a diretto confronto le parti coinvolte, Carter decise di invitare Begin e Sadat a Camp David (una delle residenze del presidente americano), scelta che avrebbe potuto essere molto più efficiente se solo avesse attuato un diverso tipo di comportamento. L'incontro faccia a faccia ha molti risvolti dal punto di vista psicologico in quanto permette di constatare di persona l'atteggiamento, la predisposizione, eventuali reazioni e relativa intensità della

---

([317]) Vedi p. 94

([318]) S. BERENJI, *Jimmy Carter's role in securing Middle East Peace*, 2016
Disponibile a: https://www.e-ir.info/2016/04/21/the-camp-david-accords-jimmy-carters-role-in-securing-middle-east-peace/
(Visitato il 18/01/2019)

([319]) L. WRIGHT, *Thirteen days in September. Carter, Begin and Sadat at Camp David*, Oneworld Publications, Great Britain, 2014, prologo

controparte. ([320]) In questo caso il mediatore non fu in grado di sfruttare appieno la situazione in quanto non operò verso un incitamento dell'interazione, delle emozioni e del rispetto, e invece di chiarire, di rendere più comprensibili le posizioni, le intenzioni, le percezioni ed eventuali fraintendimenti delle parti fece l'errore di correggerli, indisponendo i disputanti. ([321]) Inoltre, quando i toni si fecero troppo accesi, e le diversità personali, unite alla storia di conflitti, diventarono un ostacolo ancor più grande di quanto non fossero in precedenza, Carter prese la decisione di separare le parti, continuando ad operare attraverso una shuttle diplomacy, in quanto i negoziatori erano confinati nelle rispettive stanze.

La mediazione non fu facile, si resero necessarie molte promesse di aiuti ad entrambi i paesi; Carter seguì un approccio volto alla cooperazione, al compromesso e allo scambio di concessioni e di proposte, secondo il "formulative style", evitando la manipolazione e le minacce che invece furono lo strumento vincente nella mediazione di Kissinger. Il presidente americano percepiva il suo intervento come un dovere morale (seppure la fine del conflitto rappresentasse gli interessi anche degli Stati Uniti) e la sua idea era quella di attuare un "semplice" ruolo di facilitatore, senza dover ricorrere all'utilizzo della forza che la sua figura politica incarnava, cosa che invece fu costretto a fare perché le negoziazioni arrivassero ad avere successo. ([322]) L'approccio che caratterizzò la sua personalità nei primi momenti della negoziazione era orientato verso il paradigma di risoluzione del problema con accordi comuni, progetto che fallì a causa della mancata collaborazione israeliana e si tramutò in una situazione di "hard bargaining" dove furono impiegate tecniche e strategie di manipolazione e pressione ([323]): ad esempio, per scongiurare l'abbandono delle negoziazioni da parte dei due rappresentanti politici, più volte avvertito a causa del rifiuto anche solo di un semplice conversazione, ([324]) Carter ricorse alle intimidazioni: minacciò Sadat della rottura delle relazioni tra USA ed Egitto, con un conseguente isolamento da tutte le realtà politiche

---

([320]) KELMAN in T. PRINCEN, *Problem-solving or power politics as usual?,* Journal of Peace Research, Vol. 28 (1), 1991, p. 65
Disponibile a: https://www.jstor.org/stable/424194
([321]) Ibidem
([322]) T. PRINCEN, op. cit., p. 57
([323]) T. PRINCEN, op. cit. p. 60
([324]) S. J. BRAMS, *Negotiation games. Applying game theory to bargaining and arbitration*, Routledge, London, 2003, p. 57

mondiali su cui il suo paese aveva influenza; allo stesso modo, minacciò Israele di operare azioni volte al fallimento del suo governo. ([325])

Tale comportamento adottato dal presidente americano, tale pressione esercitata furono rese possibili e addirittura accettate dalle parti a causa della sua potenza mondiale e dell'importanza, vitale sia per Egitto che per Israele, di intrattenere relazioni future con suddetta nazione, la cui egemonia era indiscussa nel periodo in questione.

Per quanto riguarda la percezione delle parti, Begin pensava che Carter appoggiasse e sostenesse la posizione egiziana, che vede gli Stati Uniti fare continue pressioni sulla sua persona a favore della controparte ([326]). A ruoli invertiti, anche Sadat pensava lo stesso del suo avversario, ovvero che il favore americano fosse orientato specialmente verso Israele, in virtù delle relazioni economiche e di protezione che li vedeva protagonisti già a partire dall'anno della nascita di quest'ultima. Tuttavia solo il presidente egiziano dette carta bianca al mediatore, dandogli una serie di possibili concessioni che avrebbe potuto usare nel momento più opportuno; Begin non condivise mai simili informazioni, dimostrando l'apertura negoziale solo di una delle parti. ([327])

Il team americano propose infine, in due separate sedi, un progetto di trattato che fu poi commentato secondo le loro posizioni e voleri; successivamente i commenti vennero revisionati fino ad arrivare ad un accordo che avrebbe potuto essere giusto per entrambi i contendenti. ([328])

Nonostante le difficoltà incontrate lungo il percorso, i negoziatori trovarono un accordo, che fu siglato alla Casa Bianca il 17 settembre 1978 sotto gli occhi del Presidente americano/mediatore. Questi erano per la precisione due e prevedevano l'attuazione delle Risoluzioni 242 e 338 del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite del 1967 e definivano i principi base su cui avrebbero dovuto fondarsi le relazioni future tra gli Stati (inclusa la necessità di intraprendere negoziati di pace anche con gli altri Paesi arabi limitrofi). Predisponevano la necessità di una negoziazione con la Giordania per l'istituzione di un'autorità auto-governante che avrebbe attuato la risoluzione nelle zone

---

([325]) K. SHONK, *President Carter turned flaws into virtues*, Dicembre 2018
Disponibile a: https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/in-conflict-resolution-president-carter-turned-flaws-into-virtues/
(Visitato il 19/01/2018)

([326]) DAYAN in PRINCEN p. 61

([327]) S. J. BRAMS, op. cit., p. 58

([328]) S. BERENJI, Jimmy *Carter's role in securing Middle East Peace*

di Gaza e West Bank ([329]), e ordinavano il ritiro delle forze militari israeliane e una riduzione degli armamenti egiziani dalla Penisola del Sinai, di cui fu garantito il libero passaggio nei punti strategici, ad esempio gli stretti.

Tali accordi portarono alla firma di un trattato di pace conclusivo tra le due parti, avvenuta nel 1979, e così terminarono le ostilità che avevano caratterizzato le relazioni tra i due Stati per ben 40 anni.

In conclusione, i casi pratici portati in esame mostrano come la figura del facilitatore, in una situazione di conflitto duratura e stagnante, sia un elemento importante per quanto riguarda la predisposizione delle parti di intraprendere una negoziazione che abbia un esito positivo. L'intervento del mediatore è funzionale a questo scopo, mette in contatto due parti le quali dimostrano essere troppo diverse ed avere sentimenti di rivalità troppo radicati nell'immaginario collettivo e nella realtà. La sua opera, e quindi l'influenza psicologica e attiva sul comportamento e sulle percezioni dei negoziatori in tutti e tre i casi si dimostra essere un successo, dovuto, oltre alle capacità dei soggetti, anche alla potenza espressa dalle personalità che hanno condotto suddetto processo di assistenza alla negoziazione.

([329]) STATE OF ISRAEL, MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, *The Camp David Accords. Documents pertaining to the conclusion of peace*, Embassy of Israel, Washington D.C., Aprile 1979, punto A. (B)

CONCLUSIONE

La tesi iniziale oggetto di discussione era quella di definire le influenze, quando manifestate, ed il grado con cui vengono esercitate degli attori "dietro le quinte", quindi quegli agenti fisici che, attraverso i loro interessi e le loro azioni, sono in grado di influenzare, a volte, le operazioni negoziali.

Nella relazione tra operatore e sfera domestica, gli interessi e le preferenze di quest'ultima determinano la dimensione degli accordi stessi che il negoziatore ha la possibilità di vedere accettati a livello nazionale. L'agente negoziale implementa una linea d'azione in modo autonomo, ma a volte la sfera domestica può porre dei limiti alla sua autonomia. Inoltre, il grado di forza o debolezza delle istituzioni a livello domestico e le loro limitazioni influenzano la posizione del negoziatore, una posizione che ha ripercussioni sul potere di concessione nei confronti della controparte, che gli permette di avere un vantaggio negoziale o meno. Tale fatto avrà dirette conseguenze nella reputazione e negli interessi del negoziatore.

Anche la trasparenza, la trasmissione di informazioni complete e la stabilità delle istituzioni nell'ambito casalingo competono ad influenzare le operazioni del negoziatore, la sua credibilità al tavolo delle trattative, la predisposizione alle concessioni della controparte e l'ipotetico successo dell'intero procedimento.

Nel caso studio relativo al Columbia River Treaty si è notato che l'istituto della ratifica è stato posticipato per incongruenze tra gli interessi del negoziatore e quelli del governo nazionale, con la necessità di instaurare una doppia negoziazione di carattere interno. La vicenda è stata utile per definire come si riveli produttivo avere delle limitazioni; con esse infatti il negoziatore sa cosa può o non può permettersi, e risparmierebbe risorse e tempo, arrivando in tempi più celeri al raggiungimento di un accordo.

Allo stesso modo, anche i mass media operano un'influenza nei metodi con cui viene condotta una negoziazione, un'influenza che può mettere in risalto il negoziatore ed il suo lavoro oppure minare la sua reputazione; al tempo stesso, l'operatore ha a disposizione mezzi e canali attraverso cui può limitare quest'azione, sempre però per un tempo limitato.

Oltre a questo il negoziatore può usufruire del potere dei mass media, attraverso cui può venire a conoscenza di informazioni che saranno poi utili alla sua persona, al suo lavoro e alla definizione di linee d'azione consone alla situazione.

Infine, il ruolo del mediatore opera un'influenza che dovrebbe essere prettamente positiva in quanto aiuta i negoziatori a trovare una soluzione a controversie, senza il cui intervento la negoziazione si tramuterebbe di certo in un fallimento. L'influsso del facilitatore a livello psicologico, attraverso l'utilizzo di strategie apposite, può aiutare le parti a cambiare visione, prospettiva riguardo alle aspettative e più profondamente la percezione della controparte, avvicinandoli e conducendoli verso una comune soluzione. Anche attraverso l'uso di tecniche "pesanti", quali la pressione o le minacce, l'unico scopo del mediatore è quello di influenzare in maniera proficua i comportamenti dei negoziatori.

A sostegno di ciò, l'esempio portato in esame mostra quanto le figure di Henry Kissinger e Jimmy Carter siano state determinanti nelle trattative in Medio Oriente.

In conclusione, dall'analisi e dagli esempi condotti sul tema in questione si evince che, l'influenza degli attori "dietro le quinte" qui esplicati è un elemento comune e di cui ogni negoziatore deve tenere conto nel suo percorso professionale, anzi, sono essi stessi fattori determinanti il processo nel momento in cui questa si presenti. Il grado di pressione cui è sottoposto il negoziatore sembra quindi essere molto elevato; quando gli attori trattati agiscono pesantemente ed insistentemente, egli potrebbe trovarsi nelle condizioni di non poter più proseguire le trattative in modo autonomo, ma il suo comportamento e linea negoziale subiranno delle modificazione in virtù delle influenze esercitate sulla sua persona, soprattutto in una realtà democratica e di libera informazione.

Attraverso le analisi e lo studio effettuati sulla letteratura in materia di negoziazione e di relazioni internazionali ho potuto constatare che l'azione svolta da tali attori esterni è estremamente limitativa in alcuni sensi, ma allo stesso tempo può essere una fonte di aiuto o di vantaggio per il negoziatore. Ad ogni modo, l'influenza, positiva o negativa che sia, è presente e permea in tutto e per tutto la condotta, la scelta delle strategie comportamentali e di conseguenza l'andamento, con relativo successo o fallimento, della negoziazione.

L'attività negoziale, e la negoziazione stessa sono paragonabili ad un'arena in cui l'operatore principale si trova a fronteggiare più variabili, a partire da quelle psicologiche implicite nella sua persona (ad esempio propensione all'adattamento culturale, personalità, ecc), fino ad arrivare alle pressioni prodotte dalla controparte e

dagli altri agenti fisici che compongono la compagine mondiale e nazionale. E' quindi un complesso di responsabilità e di attenzione, di insidie e di ostacoli che devono tuttavia essere superati, in virtù del raggiungimento dell'accordo, fine indiscusso del processo di negoziazione.

BIBLIOGRAFIA

FONTI PRIMARIE

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND NORTHEN AFFAIRS AND NATIONAL RESOURCES, (1964) *The Columbia River Treaty and protocol: a presentation.*
Disponibile a: https://engage.gov.bc.ca/app/uploads/sites/6/2017/01/the-crt-and-protocol-april-1964.pdf

SENATO DELLA REPUBBLICA ITALIANA, (1 gennaio 1948) *Costituzione della Repubblica Italiana*.

STATE OF ISRAEL, MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, (Aprile 1979) *The Camp David Accords. Documents pertaining to the conclusion of peace*, Embassy of Israel, Washington D.C., punto A. (B).

UNITED NATIONS, (22 Novembre 1967) Resolution 242, S/RES/242.

UNITED NATIONS, (23 Maggio 1969) *Convenzione di Vienna sul Diritto dei Trattati*.

UNITED NATIONS, (1993) *Declaration of principles on Interim Self-Government Arrangements.*
Disponibile a: https://peacemaker.un.org/israelopt-osloaccord93

THE DEPARTMENT OF STATE, (Ottobre 1975) *Bullettin*, Vol. LXXIII, n. 1893.

THE WHITE HOUSE, (11 Giugno 1975) *Memorandum of conversation*.

Trascrizione: The first annual Theodore H. White Lecture with Walter Cronkite, Novembre 1990.

LIBRI E MANUALI

AQUILAR F., GALLUCCIO M., (2011) *Psychological and political strategies for peace negotiation. A cognitive approach*, Springer Science+business Media, New York.

BRAMS S. J., (2003), *Negotiation games. Applying game theory to bargaining and arbitration*, Routledge, London.

CARREAU D., MARRELLA F., (2016) *Diritto Internazionale*, Milano, Giuffrè Editore.

CLEARY P. J., (2001) *The negotiation Handbook*, M. E. Sharpe, USA.

DONNO A., IURLANO G., (2010) *Nixon, Kissinger e il Medio Oriente (1969-1973)*, Casa Editrice Le Lettere, Firenze.

FRIEDEN J. A., (1999) *"Actors and preferences in International Relations"* in *Strategic choice and international relations*, Eds. David A. Lake and Robert Powell, Princeton University Press.

KISSINGER H., (1999) *Years of renewal*, Simon & Schuster, New York.

KYDD A. H., (2015) *International relations theory. The game-theoretic approach*, Cambridge University Press, United Kingdom.

MCNAIR B., (2011) *An introduction to political communication*, Abingdon, Routledge, 5° edizione.

ROMANELLI R., (2014) *Novecento. Lezioni di storia contemporanea*, Vol. 2, Il Mulino, Bologna.

SCHELLING T. C., (1980) *The strategy of conflict*, Harvard University Press, Cambridge.

SCHOENBAUM D., (1993) *The United States and the State of Israel*, Oxford University Press, New York.

SINIVER A., (2008) *Nixon, Kissinger, and U. S. foreign policy making. The machinery of crisis*, Cambridge University Press, New York.

SPLICHAL S., (2002) *Principles of publicity and press freedom*, Rowman & Littlefield Publisher, USA.

STRIEFF D., (2015) *Jimmy Carter and the Middle East. The politics of Presidential diplomacy*, Palgrave Macmillan, New York.

VALDEVIT G., (2003) *Stati Uniti e Medio Oriente dal 1945 a oggi*, Carocci Editore, Roma, 1° edizione.

WALTZ K. N., (1979) *Theory of international politics*, Addison- Wesley Publishing Company, Berkeley.

WRIGHT L., (2014) *Thirteen days in September. Carter, Begin and Sadat at Camp David*, Oneworld Publications, UK.

ZARTMAN W., FAURE G. O., (2006) *Escalation and negotiation in international conflicts*, Cambridge University Press, Cambridge.

ARTICOLI E RIVISTE

ARNOLD J. A., (2000) *Mediator insight: disputants' perceptions of third parties' knowledge and its effect on mediated negotiation*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 11 (4), 318-336.

BARAK O., (2005) *The failure of the Israeli-Palestinian peace process, 1993-2000,* in Journal of Peace Research, Vol. 42 (6), 719-736.
http://www.jstor.org/stable/30042415

BARNETT M., DUVALL R., (2005) *Power in International politics*, International Organization, 59, 39-75.
DOI: 10.1017/S0020818305050010

BARNETT L., (2008) *Canada's approach to the treaty-making process*, Library of Parliament, publication n. 2008-45-E.

BAR-TAL D., SALOMON G., (2006) *Narratives of the Israeli-Palestinian conflict: evolvement, contents, functions and consequences,* in R.I. Rotberg (ed), Bloonington, Indiana University Press.

BAZERMAN M. H., NEALE M. A., VALLEY K. L., ZAJAC E. J., KIM Y. M., (1992) *The effect of agents and mediators on negotiation outcomes*, Organizational behaviour and human decision process 53, 55-73.

BAZERMAN M. H., CURHAN J. R., MOORE D. A., VALLEY K. L., (2000) *Negotiation*, in Annual Review of Psychology, Vol. 51, 279-314.

BEBER B., (2012) *International mediation, selection effects, and question of bias*, in Conflict Management and Peace Science, Vol. 29 (4), 397-424.
DOI: 10.1177/0738894212449091

BERCOVITCH J., SCHNEIDER G., (2000) *Who mediates? The political economy of International conflict management*, Journal of Peace research, Vol. 37 (2), 145-165.

BERCOVITCH J., JACKSON R., (2001) *Negotiation or mediation? An exploration of factors affecting the choice of conflict management in International conflict,* in Negotiation Journal, 59-77.
DOI: 0748-4526/01/0100-0059$19.50/0

BERCOVITCH J., (2007) *Mediation success or failure: a search for the elusive criteria,* in Cardozo Journal of conflict resolution, Vol. 7, 289-302.

BRETT J., THOMPSON L., (2016) *Negotiation,* in Organizational Behavior and Human Decision Processes 136, 68-79.
http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003

CARLSNAES W., RISSE T., SIMMONS B., (2013) *Handbook of international relations,* Sage Publications, London, 2° edizione.

COBAN F., (2016) *The role of the Media in international relations: from the CNN Effect to the Al-Jazeere Effect,* in Journal of International Relations and Foreign policy, Vol. 4 (2), 45-61.
https://doi.org/10.15640/jirfp.v4n2a3

CONCEIÇÃO- HELDT E., (2006) *Integrative and distributive bargaining situations in the European Union: what difference does it make?,* Negotiation Journal, Vol. 22 (2), 145-165.
DOI: 10.1111/j.1571-9979.2006.00092.x

CONCEIÇÃO-HELDT E., MELLO A., (2017) *Two-level games in foreign analysis*, in Oxford Research Encyclopedia of Politics, 1-33.

DRUCKMAN D., DRUCKMAN J. N., (1996) *Visibility and negotiating flexibility*, in The Journal of Social Psychology, 136 (1), 117-120.

DUPONT C., (2003) *History and coalitions: the Vienna Congress (1814-181*5), in International negotiation, 8, 169-178.

DÜR A., MATEO G., (2010) *Choosing a bargaining strategy in EU negotiations: power, preferences, and culture*, in Journal of European Public Policy, 17 (5), 680-693.
DOI: 10.1080/1350176100374866

ELSTER J., (2000) *Arguing and bargaining in two constituent assemblies*, Journal of Constitutional Law, Vol 2 (2).
https://www.law.upenn.edu/journals/conlaw/articles/volume2/issue2/Elster2U.Pa.J.Const.L.345(2000)

FANG T., (2006) *Negotiation: the Chinese style*, in Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21 (1), 50-60.
DOI 10.1108/08858620610643175

FEARON, J. D., (1998) *Domestic politics, foreign policy, and theories of international relations*, in Annual Reviews of Political Science, Vol. 1, 289-313.

GAT M., (2016) *Kissinger, the Architect of Sinai II Agreement between Israel and Egypt, September 1975*, in Athens Journal of History, Vol. 2 (4), 239-248.
https://doi.org/10.30958/ajhis.2-4-2

GILBOA E., (2001) *Diplomacy in the media age: three models of uses and effects*, Diplomacy and Statecraft, Vol. 12 (2), 1-28.
https://doi.org/10.1080/09592290108406201

GILBOA E., (2002) *Global communication and foreign policy*, in Journal of Communication, 731-748.

GILBOA E., (2003) *Television news and U.S. foreign policy. Constraints of real-time coverage*, The Harvard International Journal of Press/Politics, 8 (4), 97-113.
DOI: 10.1177/1081180X03256576

GILBOA E., (2005) *Media-broker diplomacy: when journalists become mediators*, Critical studies in Media Communication, Vol. 22 (2), 99-120.
DOI: 10.1080/07393180500071998

GILBOA E., (2005) *The CNN effect: the search for a communication theory of international relations*, in Political Communication, 22, 27-44.
DOI: 10.1080/10584600590908429

GOLTSMAN M., HÖRNER J., PAVLOV G., SQUINTANIF., *Mediation, arbitration and negotiation*.

GOUREVITCH P., (1978) *The second image reversed: the international sources of domestic politics*, in International Organization, Vol. 32 (4), 881-912.
http://www.jstor.org/stable/2706180

HAFTEL Y.Z. and THOMPSON A., (2013) *Delayed ratification: the domestic fate of bilateral investments treaties*, in International Organization, Vol. 67 (2), 355-387.

DOI: 10.1017/S0020818313000052

HASELHUHN M. P., SCHWEITZER M. E., KRAY L. J., (2008) *Beyond belief: how implicit beliefs influence trust*, Wharton University of Pennsylvania, Working paper 2008-09-05.

HOFFMAN D. A., (2011) *Mediation and the art of shuttle diplomacy*, in Negotiation Journal, 263-309.
DOI: 10.1111/j.1571-9979.2011.00309.x

HOPMANN P. T., (1995) *Two paradigms of negotiation: bargaining and problem solving*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 542 (1), 24-47.
https://doi.org/10.1177/0002716295542001003

HUMPHREYS M., (2006) *Strategic ratification*, Department of Political Science, Columbia University, 1-27.

IIDA K., (1993) *When and how do domestic constraints matter? Two level games with uncertainty*, in Journal of Conflict Resolution, Vol. 37 (3), 403-426.
https://www.jstor.org/stable/174262

IMAI, L., GELFAND M. J., (2010) *The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes*, in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112, 83-98.
DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.02.001

JAKOBSEN P. V., (2000) *Focus on the CNN Effect Misses the point: the real media impact on conflict management is invisible and indirect*, in Journal of Peace Research, Vol. 37 (2), 131-143.
DOI: 131–143; 011841

KIBRIS A., (2012) *Uncertainty and ratification failure*, in Public Choice, 150, 439-467.

DOI:10.1007/s11127-010-9710-x

KLEIBOER M., (1996) *Understanding success and failure of international mediation*, in The Journal of Conflict Resolution, Vol. 40 (2), 360-389.
http://www.jstor.org/stable/174357

KRAY L. J., HASELHUHN M. P., (2007) *Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence*, in Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 93 (1), 49-64.
DOI: 10.1037/0022-3514.93.1.49

LIVINGSTON S., (1997) *Clarifying the CNN effect: an examination of media effects according to type of military intervention,* The Joan Shorenstein Center Press politics, Harvard University, Research paper R-18.

MAOZ I., (2006) *The effect of news coverage concerning the opponents' reaction to a concession on its evaluation in the Israeli-Palestinian conflict*, Press/Politics 11 (4), 70-88.
DOI: 10.1177/1081180X06293548

MO J., (1994) *The logic of two-level games with endogenous domestic coalitions*, in Journal of Conflict Resolution, Vol. 38 (3), 402-422.
https://www.jstor.org/stable/174362

MOORE C. W. W., JAYASUNDERE R., THIRUNAVUKARASU M., *The mediation process. Trainee's manual community mediation programme*, Ministry of Justice.

NYE JR J. S., (1990) *The changing nature of world power*, Political Science Quarterly, vol. 105 (2), 177-192.
http://www.jstor.org/stable/2151022

NYE JR J. S., (2008) *Public diplomacy and soft power*, in Annals, AAPSS, 616, 94-109.

DOI: 10.1177/0002716207311699

ODELL J. S., (2010) *Three islands of knowledge about negotiation in international organizations*, Journal of European Public Policy, Vol. 17 (5), 619-632.
http://dx.doi.org/10.1080/13501761003748534

OSTENDORF L., (2013) *Third parties dealing with spoilers in peace processes*, Master Thesis Disaster Studies, Wageningen University- Department of Social Sciences.
DOI: 870427-631-060

O' ROURKE K. H., WILLIAMSON J. G., (2002) *When did globalisation begin?*, European Review of Economic History, 6, 23-50.
http://academic.oup.com/ereh/article-abstract/6/1/23/540507

PAHRE R., (1997) *Endogenous domestic institutions in Two-level games and parliamentary oversight of the European Union*, in Journal of Conflict Resolution, Vol. 41 (1), 147-174.

PHILLIPS DAVISON W., (1974) *News media and international negotiation*, The Public Opinion Quarterly, Vol. 38, (2), 174-191.
https://www.jstor.org/stable/2748046

PRINCEN T., (1991) *Problem-solving or power politics as usual?*, in Journal of Peace Research, Vol. 28 (1), 57-69.
https://www.jstor.org/stable/424194

PRUITT D. G., (2005) *Whither ripeness theory?*, Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University, Working paper n. 25.

PRUITT D.G., (2007) *Social conflict: some basic principles*, Journal of Dispute Resolution, Vol. 2007, 1-6.
https://scholarship.law.missouri.edu/jdr/vol2007/iss1/8

PRUITT D.G., (2008) *Back-channel communication in the settlement of conflict,* International Negotiation 13, 37-54.
DOI: 10.1163/138234008X297922

PUTNAM R., (1988) *Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games,* in International Organization, 42 (3), 427-460.
http://www.jstor.org/stable/2706785

ROBINSON P., (1999) The *CNN effect: can the news media drive foreign policy?,* in Review of International Studies, 25, 301-309.

ROUHANA N.N, (2004) *Group identity and power asymmetry in reconciliation processes: the Israeli-Palestinian case*, in Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 10 (1), 33-52.

SALMON E. D., GELFAND M. J., ÇELIK A. B., KRAUS A., WILKENFELD J., INMAN M., (2013) *Cultural contingencies of mediation: effectiveness or mediator styles in intercultural disputes*, in Journal of Organizational Behaviour, 34, 887-909.
DOI: 10.1002/job.1870

SCHROTT A., SPRANGER D., (2006) *Mediatization of political negotiations in modern democracies: institutional characteristics matter*, University of Zurich, Working paper n. 2.

SEBENIUS J. K., QIAN C. J., (2008) *Cultural notes on Chinese negotiating behaviour*, Harvard Business School, Boston, Working paper 09-076.

SHINAR D., (2003) *The peace process in cultural conflict: the role of the media,* in Conflict & Communication Online, Vol. 2 (1), 1-10.
http://www.cco.regener-online.de/

SHIVELY D., THOMPSON A., (2016) *Stakeholder collaboration in the Columbia River Treaty review process*, in International Journal of Water resources development, Vol. 32 (1), 57-76.
https://doi.org/10.1080/07900627.2015.1018411

STERN C. V., (2018) *Columbia River Treaty Review*, in Congressional Research Service, 7-5700, 1-13.

SZYLIOWICZ J., (1975) *Prospects for peace in the Middle East*, in Journal of International Law and Policy, Vol. 5, 387-392.

TARAR, A., (2001) *International bargaining with two-sided domestic constraints*, in Journal of Conflict Resolution, Vol. 45 (3), 320-340.

TARAR, A., (2005) *Constituencies and preferences in International bargaining*, in Journal of Conflict Resolution, Vol. 49 (3), 383-407.
DOI: 10.1177/0022002705276567

TASA K., BELL C. M., (2015) *Effects of implicit negotiation beliefs and moral disengagement on negotiator attitudes and deceptive behaviour*, in J. Bus Ethics, 142, 169-183.
DOI 10.1007/s10551-015-2800-4

WALL J. A., CHAN-SERAFIN S., DUNNE T., (2011) *Mediator pressing techniques: a theoretical model of their determinants*, in Group Decision Negotiation, 21, 601-619.
DOI 10.1007/s10726-011-9229-7

WANIS-ST. JOHN A., (2006) *Back-channel negotiation: international bargaining in the shadows*, in Negotiation Journal 22 (2), 119-144.
DOI:10.1111/j.1571-9979.2006.00091.x

WANIS-ST. JOHN A. and KEW D., (2008) *Civil society and peace negotiations: confronting exclusion*, in International Negotiation 13, 11-36.

DOI: 10.1163/138234008X297896

WICKBOLDT A., BERCOVITCH J., PIRAMUTHU S., (1999) *Dynamics of international mediation: analysis using machine learning methods*, in Conflict Management and Peace Science, Vol. 17, n. 1, 49-68.

YATES J. F., de OLIVEIRA S., (2016) *Culture and decision making*, in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136, 106-118.
http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003

SITOGRAFIA

- NORTHWEST POWER AND CONSERVATION COUNCIL, *Columbia River Treaty.*

Disponibile a: https://www.nwcouncil.org/reports/columbia-river-history/columbiarivertreaty
(Visitato il 25/10/2018)

- COLUMBIA RIVER INTER-TRIBAL FISH COMMISSION, *Columbia River Treaty.*

Disponibile a: http://www.critfc.org/tribal-treaty-fishing-rights/policy-support/columbia-river-treaty
(Visitato il 23/01/2019)

- LUISS, *Bicameralismo perfetto.*

Disponibile a: https://cise.luiss.it/cise/2014/07/22/bicameralismo-perfetto-anomalia-italiana/
(Visitato il 23/10/2018)

- JEWISH VIRTUAL LIBRARY, *Egypt-Israel relations: Interim Peace Agreement (Sinai II).*

Disponibile a : https://www.jewishvirtuallibrary.org/egypt-israel-interim-peace-agreement-sinai-ii-september-1975
(Visitato il 11/01/2019)

- THE OREGON ENCYCLOPEDIA, *Columbia River Treaty (1964).*

Disponibile a: https://oregonencyclopedia.org/articles/columbia_river_treaty_1964_/#.XFBnwlVKjIV (Visitato il 25/01/2019)

- COLUMBIA BASIN TRUST, *An overview: Columbia River Treaty*.

Disponibile a: https://leg.mt.gov/content/Committees/Administration/Consumer%20Counsel/Reports/columbia-river-treaty-overview-brochure.pdf
(Visitato il 23/01/2019)

- UPPER COLUMBIA UNITED TRIBES, *Columbia River Treaty. Culture, fish, habitat, water, wildlife.*

Disponibile a: https://ucut.org/water/columbia-river-treaty/
(Visitato il 22/10/2018)

- S. BERENJI, (2016) *Jimmy Carter's role in securing Middle East Peace*.

Disponibile a: https://www.e-ir.info/2016/04/21/the-camp-david-accords-jimmy-carters-role-in-securing-middle-east-peace/

- K. SHONK,(2018) *President Carter turned flaws into virtues*.

Disponibile a: https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/in-conflict-resolution-president-carter-turned-flaws-into-virtues/