



**MANUALE DI COMUNICAZIONE
CON LE VITTIME DI EMERGENZE GRAVI
ALL'ESTERO ED I LORO FAMILIARI**

Nicola Minasi

ISDI Press - Manuali Formazione

Nicola Minasi

Manuale di comunicazione
con le vittime di emergenze gravi all'estero
ed i loro familiari



Ministero degli Affari Esteri
DGRI - ISTITUTO DIPLOMATICO

ISDI Press - Manuali Formazione

Collana Manuali Formazione
diretta da Stefano Baldi

I edizione

© 2012 - ISTITUTO DIPLOMATICO

Pubblicazione ad uso interno del Ministero degli Affari Esteri

Tutti i diritti sono riservati

Sommario

Presentazione della Collana “Manuali di Formazione” Amb. Giulio Terzi, Ministro degli Affari Esteri	9
Prefazione Amb. Giampiero Massolo - Segretario Generale del Ministero degli Affari Esteri	11
Introduzione	13
1 – Il primo contatto	15
2 – La comunicazione in caso di rapimenti	18
2.1 – Autorevolezza	18
2.2 – Empatia	20
2.3 – Creare e mantenere la credibilità	21
2.4 – La regola dell’interlocutore unico	22
2.5 – Stabilire la frequenza delle telefonate	23
2.6 – Aiutare a metabolizzare il tempo	23
2.7 – Aiutare a immaginare la situazione	25
2.8 – “Escludere il peggio” e accettare le “regole nuove”	26
2.9 – Vivere accettando di “non fare”	28
2.10 – Conseguenze del rapimento sui familiari (1): la rielaborazione del passato personale	31
2.11 – Le conseguenze del rapimento sui familiari (2): la rielaborazione dei rapporti familiari	31
2.12 – Convocare un incontro	33
2.13 – La preparazione delle telefonate	34
2.14 – Comprendere e resistere alle aggressioni	35
2.15 – La conclusione del rapporto dopo la liberazione: staccare il cordone ombelicale	36
3 – Comunicare con i familiari di vittime in caso di ferimento o decesso	39
3.1 – Avvisare i familiari prima della stampa	39
3.2 – Accettare la scomparsa	41
3.3 – Gestire i seguiti di un decesso con un incontro al Ministero o in una Sede all’estero	42
3.4 – Richieste di assistenza finanziaria	43
3.5 – Opportunità di consigliare un aiuto psicologico	44
3.6 – Gestire le notizie tragiche: il contraccollo per gli operatori	45
4 – In mare aperto: la gestione dei rapporti con il grande pubblico in caso di emergenze di massa	48

4.1 – La competizione con la stampa: lavorare sotto l’occhio dei giornalisti	48
4.2 – Lo “scenario” di comunicazione in una grande crisi	48
4.3 – L’organizzazione della risposta al pubblico	49
4.4 – Accorgimenti per le risposte telefoniche durante le grandi emergenze	51
4.5 – Le telefonate dei giornalisti	51
4.6 – Mantenere la coerenza tra la comunicazione della Sede, la comunicazione del MAE e l’azione sul campo	53
4.7 – Prevenire il problema: comunicare sul posto dove e come è più efficace	54
Conclusioni	55
Appendice	57
Bibliografia	63

Manuale di comunicazione
con le vittime di emergenze gravi all'estero
ed i loro familiari

PRESENTAZIONE DELLA COLLANA “MANUALI DI FORMAZIONE”

AMB. GIULIO TERZI, MINISTRO DEGLI AFFARI ESTERI

Il Manuale di Comunicazione del collega Nicola Minasi è il primo volume di una nuova Collana, intitolata “Manuali di Formazione”, ideata e realizzata dall’Istituto Diplomatico della Direzione Generale per le Risorse e l’Innovazione. Si tratta di una iniziativa molto opportuna, che testimonia l’importanza e la priorità che il Ministero degli Affari Esteri attribuisce alle attività legate alla formazione.

La crescita professionale e personale degli individui che lavorano per l’Amministrazione deve necessariamente passare attraverso un percorso formativo che, nonostante le ristrettezze finanziarie, deve essere continuo. Poter fruire di strumenti che permettano la condivisione delle conoscenze e il consolidamento delle buone prassi è ormai essenziale per garantire la valorizzazione delle risorse umane e incrementare l’efficacia del loro operato .

La Collana dell’Istituto Diplomatico che si inaugura con questo Manuale sarà dedicata proprio a questo obiettivo di diffusione di tutte quelle conoscenze interne che costituiscono uno dei patrimoni intangibili di questa Amministrazione, che ha sì profonde tradizioni, ma che ha bisogno di innovarsi continuamente per stare al passo con i tempi.

I Manuali della Collana saranno disponibili soprattutto in versione digitale, per permetterne una diffusione interna capillare e facilitare eventuali aggiornamenti che si rendessero necessari.

Voglio esprimere l’augurio che questo Manuale sia il primo di una lunga serie che contribuisca al continuo miglioramento dell’azione del Ministero, valorizzando il lavoro di un personale, come il nostro, di cui è riconosciuta e indiscutibile la specialità e l’eccellenza all’interno della Pubblica Amministrazione.

Roma, marzo 2012

PREFAZIONE

AMB. GIAMPIERO MASSOLO
SEGRETARIO GENERALE DEL MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI

Nella gestione delle situazioni d'emergenza, la professionalità dei dipendenti del Ministero degli Esteri rappresenta, per l'opinione pubblica ed i media, un delicato parametro dell'efficienza di tutta l'Amministrazione. Questa sfida impone formazione ed aggiornamento continui per il Personale, accanto ad un virtuoso scambio di esperienze individuali.

È pertanto con vivo piacere che accolgo un "Manuale di comunicazione con le vittime di emergenze gravi all'estero ed i loro familiari", il primo di una nuova collana dell'Istituto Diplomatico dedicata alla formazione. Il testo è frutto dell'esperienza personale del Consigliere di Legazione Nicola Minasi ed è rivolto a tutti coloro che, al Ministero e nella Rete diplomatico-consolare, a prescindere da grado, carriera e funzione, sono chiamati a gestire situazioni d'emergenza ordinaria e straordinaria, in particolare nel rapporto con il pubblico e sotto il delicato profilo della comunicazione.

Ringrazio dunque sinceramente l'autore e l'Istituto Diplomatico per l'originale e preziosa iniziativa. Essa prefigura ulteriori testi, volti a moltiplicare le occasioni di crescita professionale ed a rispondere, con un approccio sempre più efficace e sistematico, alle numerose richieste che la società civile ci rivolge quotidianamente. Buon lavoro!

Gennaio 2012

INTRODUZIONE

Uno degli aspetti più difficili e interessanti del lavoro diplomatico è la diversità di compiti a cui si può essere assegnati e su cui, malgrado ragionevoli sforzi personali e dell'Amministrazione, ci si trova spesso impreparati e non sufficientemente formati. Un'area particolarmente delicata è quella dei rapporti con il pubblico, in particolare con le vittime di eventi traumatici ed i loro familiari. Cataclismi, attacchi terroristici ed emergenze di qualsiasi genere investono ormai direttamente o indirettamente i Paesi più diversi ed il Personale del MAE in servizio all'estero è chiamato a fronteggiarli in aiuto ai connazionali. Il presente manuale, nato da alcune situazioni vissute presso l'Unità di Crisi, intende offrire suggerimenti pratici e di riflessione per gestire meglio tali rapporti, per condividere le lezioni apprese e aumentare le capacità d'interazione con persone colpite da traumi gravi. Ciò al duplice scopo di migliorare la sicurezza e la preparazione di chi risponde e di agevolare da subito le vittime ed i loro familiari nella possibilità di elaborare meglio la difficile situazione che stanno vivendo o hanno vissuto.

Le singole sezioni seguono un ordine ispirato alla diversa intensità e durata dei rapporti in caso di crisi, nell'assunto che conoscere le dinamiche delle interazioni più difficili e profonde è utile ad ogni operatore per affrontare anche le comunicazioni quotidiane. Si inizia pertanto dai casi dei rapimenti e si prosegue con la comunicazione di ferimenti e decessi, per arrivare alla gestione delle crisi di massa o alle richieste di assistenza specifica. In questi ultimi due casi il rapporto con il cittadino può esaurirsi anche in una singola telefonata, sufficiente però a dare un'idea della risposta delle Istituzioni. In ognuno di tali scenari si è fatto riferimento anche al diverso equilibrio tra Ministero, familiari e stampa, guardando ai rischi e vantaggi di tale interazione per una comunicazione efficace in entrambi i sensi.

Il testo riporta in paragrafi blu informazioni generali ed esempi realmente accaduti, con i nomi dei protagonisti ovviamente modificati, per illustrare meglio le varie situazioni. I paragrafi in arancione riportano invece indicazioni pratiche, anche queste messe alla prova sul campo. Particolare attenzione è stata posta nell'elencazione di frasi utili da impiegare nei vari contesti.

Il manuale si aggiunge agli strumenti messi a disposizione del Personale del MAE dall'Unità di Crisi, dal "Manuale sulla gestione delle emergenze" pubblicato nel 2008 da Maurizio Canfora, allora Vicario dell'Unità di Crisi e disponibile sull'Intranet MAE, fino al corso di sicurezza on line per i dipendenti in servizio all'estero, anch'esso creato dall'Unità di Crisi e disponibile da settembre 2011 sul portale dell'Istituto Diplomatico.

Desidero qui ricordare anche il Personale del Ministero che, nei vari Uffici, intrattiene da anni delicati rapporti con il pubblico e con cui ho avuto l'onore di lavorare. Rivolgo un pensiero particolare, oltre ai dipendenti dell'Unità di Crisi, anche ai dipendenti dell'Ufficio IV della DGIT che, silenziosamente, affrontano ogni giorno innumerevoli crisi familiari ed individuali.

1 – Il primo contatto

“Pronto, Ambasciata d'Italia”... Nella gran parte dei casi l'assistenza fornita ai connazionali passa via voce sulle linee telefoniche. Gli interlocutori, ad esempio durante una grande evacuazione, resteranno quasi sempre sconosciuti. Se questa è una condizione normale per chi è chiamato ad aiutare, è sicuramente un fattore d'ansia per chi cerca aiuto. Infatti chi chiama in difficoltà durante un'emergenza non solo teme di non trovare la linea ma, una volta raggiunto un interlocutore, teme ancora di più di non riuscire a farsi ascoltare adeguatamente. Il telefono, a sua volta, impedendo un contatto visivo diretto, nasconde all'interlocutore quella comunicazione non verbale che può rassicurarlo sull'aiuto fornito. È quindi importante gestire il rapporto telefonico avendo a mente questa dinamica e utilizzare la conversazione per eliminare i vari dubbi ed individuare la risposta più adeguata.

La prima trappola da evitare in una qualsiasi emergenza è dare l'impressione di essere ignari o impreparati a fornire una risposta. Ciò può accadere facilmente se chi risponde è, ad esempio, un centralinista che non sia al corrente di un problema oppure che, sebbene informato, sottovaluti la situazione. In ognuno di questi casi si rischia la creazione di un malinteso grave, che finisce per rendere più onerosa e difficile la comprensione reciproca del problema e quindi la soluzione. Perciò è importante che al Personale addetto alle telefonate venga ribadita spesso la necessità di tenere un atteggiamento attento e professionale. Va inoltre assicurato che siano trascritti tutti i dati di chi chiama, così da rintracciare chiunque in modo tempestivo.

È bene che tale ultima precauzione sia adottata come misura abituale e, a maggior ragione, alle prime avvisaglie di un'emergenza di grandi dimensioni. Spesso infatti un evento critico si verifica all'insaputa della Rappresentanza competente: ad esempio un attentato fuori della capitale, o un terremoto in una zona remota del Paese. In questo caso sono proprio le vittime e i loro familiari (o l'Unità di Crisi da Roma) a dare l'allarme: è importante che la registrazione dei dati della chiamata sia completa e professionale, per evitare di perdere informazioni sulle persone che telefonano per prime mentre la Sede si prepara alla risposta. Una particolare attenzione da parte di chi risponde materialmente al telefono è quindi la prima misura per

affrontare adeguatamente il pubblico.

COME REGISTRARE LE TELEFONATE

Raccogliere e ordinare le informazioni sulle telefonate è più una questione di ordine mentale che pratico: pochi accorgimenti bastano a gestire anche grandi flussi di telefonate. L'importante è tenere pronti, o creare all'occorrenza, tabelle con nome, cognome, numero del chiamante, estremi della persona cercata o in difficoltà (se diversa dal chiamante) e annotazioni. In questo modo, specie nel caso di grandi emergenze che riguardino decine, se non centinaia di telefonate, anche operatori diversi raccoglieranno le telefonate in modo omogeneo, semplificando la creazione di liste di connazionali in difficoltà, da condividere poi con il resto del Personale ed il Ministero.

Poiché il pubblico tende a saturare i canali disponibili, sarà importante controllare accuratamente anche le segreterie telefoniche, le caselle di posta elettronica e i messaggi ricevuti tramite gli altri canali utilizzati dalla Rappresentanza (ad esempio "Facebook").

È molto meglio individuare da subito i problemi identificandoli alla prima chiamata piuttosto che ricostruire i casi problematici all'interno di una lista confusa, frammentaria e incomprensibile.

Superato il primo stadio di risposta, il secondo è quello in cui il Funzionario stesso prende una telefonata, dopo che la comunicazione è stata passata dal centralino. Per il chiamante essere in comunicazione con il responsabile può aumentare la fiducia ("Console, mi aiuti lei") o addirittura sviluppare l'aggressività ("non state facendo niente!"): in ogni caso conviene prendere atto del problema, chiedere ogni informazione utile e accertarsi di avere tutti i recapiti per potere richiamare secondo necessità.

La necessità di "dare seguito" alla richiesta, a questo punto, cambia radicalmente a seconda del problema emerso. La telefonata, infatti, potrà riguardare un furto, un incidente, una sottrazione di minore, o forse un arresto o quant'altro. Di seguito verranno affrontati quattro tipi di scenari, solitamente gestiti dall'Unità di Crisi (mentre gli altri citati rientrano tra le competenze dell'Ufficio IV della DGIT): rapimenti, disastri

naturali, incidenti aerei o navali e attentati, nonché richieste di assistenza immediata nel corso di grandi emergenze, che richiedono anche l'evacuazione dei connazionali.

2 – La comunicazione in caso di rapimenti

Tra tutti i casi di contatto con persone in difficoltà, il rapporto con i familiari di ostaggi è certamente il più delicato e difficile, perché può protrarsi a lungo e soprattutto perché chi mantiene il collegamento viene investito da tutti i dubbi degli interessati sul reale impegno dello Stato per la liberazione dei propri cari. Tra le difficoltà per l'operatore c'è soprattutto la circostanza di non potere sempre rivelare, per ragioni di sicurezza, tutti i dettagli delle azioni in corso. D'altro canto l'incertezza intrinseca di ogni sequestro, dove non è mai sicuro che l'ostaggio riuscirà effettivamente a tornare a casa incolume, impedisce di essere eccessivamente rassicuranti. Restare distanti, tuttavia, rischia di creare un grave pericolo: che i familiari, frustrati e disillusi, e scambiando la riservatezza per mancanza d'impegno, compiano azioni eclatanti o si rivolgano alla stampa nella speranza di sollecitare un intervento più incisivo, regalando così un'ulteriore arma di pressione ai sequestratori e rendendo ancora più ardua l'azione del Governo.

In questa situazione è fondamentale cercare di stabilire un rapporto di fiducia con l'interlocutore e usare al massimo le capacità del “non detto” e del “non verbale” per fare percepire l'esistenza di un impegno concreto “oltre le parole” e lasciare capire che si sta dalla stessa parte, pur senza entrare nei dettagli. Ciò è possibile, lentamente e con pazienza, attraverso alcuni accorgimenti.

2.1 – Autorevolezza

Una necessità primaria, per chiunque debba parlare con i familiari di ostaggi, è informarsi quanto più possibile sulla reale situazione in cui i sequestrati si trovano. Molti manuali specializzati consigliano che a comunicare sia il capo stesso della struttura incaricata della gestione, perché è l'unica persona che possiede un quadro completo della situazione. Avere un'idea chiara su quanto si sta facendo è infatti indispensabile per essere percepiti come autorevoli e convincenti. Questo non vuol dire che si debba mentire o simulare certezze dove non ce ne siano, ma trasmettere la

sensazione che pur tenendo conto dei problemi oggettivi, si sta facendo il massimo. Ammettere le difficoltà della situazione, dimostrando che se ne sta tenendo conto per la risposta, è la chiave dell'autorevolezza, perché fa sentire al familiare ciò che preferirebbe non sentire (“il problema effettivamente c'è”), ma fa giungere anche il messaggio positivo (“sappiamo come va gestito e dobbiamo continuare così”).

Ancora una volta la prima telefonata, in caso di rapimento, è decisiva per impostare da subito il rapporto in maniera costruttiva. Oltre ad ascoltare attentamente per raccogliere ogni dato utile, è importante anche porre domande specifiche sul sequestrato. Tra le altre è necessario cercare di ottenere subito il numero del cellulare che l'ostaggio potrebbe avere avuto con sé al momento del rapimento, per avviare ricerche sugli spostamenti recenti tramite le società telefoniche, a cura della Magistratura e delle Autorità inquirenti. Una richiesta di questo tipo, oltre che utile sul piano pratico, può essere utilizzata anche per aumentare la credibilità verso gli interlocutori, lasciando percepire l'impegno dello Stato nel suo complesso.

Un modo utile per ottenere credibilità, già alla prima telefonata, è avvertire i familiari del fatto che, con ogni probabilità, nel giro di pochi minuti si troveranno circondati da giornalisti che chiederanno dichiarazioni. Questo avvertimento servirà sia ad aumentare l'autorevolezza, anticipando eventi che si verificheranno, sia per evitare che i familiari lancino appelli che complichino la soluzione della vicenda. In ogni caso va infatti incoraggiata la regola del “silenzio stampa”, invitando i familiari ad evitare dichiarazioni e ad invocare il silenzio d'intesa con le Istituzioni.

Frase utili:

“Mi rendo conto di quello che sta passando, ma deve avere fiducia che stiamo facendo il massimo”;

“Non posso comunicare ogni dettaglio per ragioni di sicurezza e nell'interesse del suo familiare, ma le assicuro che non si sta risparmiando nessuno sforzo”;

“Buone o cattive che siano le notizie, non vi nasconderemo mai niente, ma parleremo solo con voi, tramite il vostro portavoce. I nostri interlocutori siete voi, non i giornalisti”.

“Può essere tranquillo che non c'è nulla che si possa fare che non si stia già facendo”.

2.2 – Empatia

A bilanciare l'autorevolezza (“la voce del Ministero”) deve subentrare dopo le prime due-tre telefonate anche una certa dose di empatia (“la voce della persona”), per fare capire che il sequestro non è affrontato semplicemente come un problema burocratico. Il livello di empatia cambia naturalmente da persona a persona e determinati interlocutori (sia Funzionari, sia familiari), possono anche essere refrattari ad entrare in una relazione reciproca profonda, che si spinga cioè oltre l'aspetto puramente amministrativo. Un collegamento profondo, del resto, può anche presentare rischi se, ad esempio, esso conduce fino al punto per l'operatore di travisare la realtà, o di “indorarla” oltre il necessario, e per il familiare di avere attese eccessive in termini di rassicurazione interiore.

L'ideale, da un punto di vista puramente professionale, è mantenere il massimo di empatia consentito dal proprio carattere, esperienza, capacità e padronanza della materia, assicurandosi però di passare il messaggio ufficiale “giusto”: più vicinanza umana sentirà il familiare, infatti, più si fiderà e tanto migliore sarà la sua collaborazione. Il successo amministrativo (la collaborazione) è comunque collegato allo sforzo umano. Una buona comunicazione naturalmente richiede capacità di ascolto e interazione autentica, che può essere migliorata con il tempo, la voglia e l'esperienza. Proprio per questo l'empatia è una responsabilità e un onere per chi mantiene i contatti: è infatti un impegno vero e proprio, richiede notevole energia mentale e capacità di gestire un rapporto profondo, che tende a rafforzarsi quanto più durano il sequestro ed il contatto reciproco. Ove a mantenere i contatti non sia il responsabile della struttura coinvolta, si dovrà tenere presente il peso che ciò comporta per i Funzionari e dipendenti cui è affidato.

CHIAMARE PER NOME

Un'accortezza utile in molte situazioni, dopo i primi contatti, pur mantenendo il “lei”, può essere di chiamare gli interlocutori con il primo nome, per proporre un avvicinamento. Ciò può aiutare a prevenire occasioni di conflittualità e a superare meglio momenti di maggiore tensione che sono sempre dietro l'angolo, specialmente se il sequestro si prolunga.

2.3 – Creare e mantenere la credibilità

Collegata all'autorevolezza (v. par. 2.1) è la credibilità. Dare quante più informazioni ogni volta che sia possibile, o dire francamente che non ci sono novità, possono essere entrambi canali per fare percepire che di certo si sta facendo il massimo per trovare una soluzione. D'altro canto se si è al corrente di eventi importanti o se si conoscono sviluppi che potranno interessare i familiari è sempre bene avvisare questi ultimi, anche per prepararli ad una reazione adeguata ed accrescere la loro fiducia nell'azione del Governo. Ad esempio se si prevede o è intuibile che i sequestratori consentiranno all'ostaggio di telefonare ai familiari, è bene che questi lo sappiano per essere pronti, se del caso, a registrare la telefonata, o a prendere informazioni accurate.

ESSERE SINCERI

Un elemento fondamentale nel mantenimento della credibilità è dire sempre la verità. Se non ci sono certezze sulle condizioni dell'ostaggio, sullo stato delle trattative o sui tempi di definizione, è sempre bene ammetterlo piuttosto che tentare di essere rassicuranti senza una base solida. Dare segnali rassicuranti senza un adeguato sostrato informativo, infatti, rischia di condurre ad effetti devastanti sul piano psicologico, oltre che a gravi problemi sul piano amministrativo.

La regola è: informare sempre accuratamente; solo successivamente, se ce n'è lo spazio e la volontà da ambo le parti, creare empatia per affrontare meglio la situazione entro i limiti del rapporto stabilito.

Importantissimo, durante il sequestro, è continuare a controllare i lanci stampa e ad individuare quelli che riportino notizie inesatte, che poi preoccuperanno i familiari e che questi, quasi sempre, vedranno quasi immediatamente grazie ad Internet. Avvertire le famiglie tempestivamente farà crescere la credibilità, perché sarà un'ulteriore prova dell'impegno del MAE, ed eviterà appelli o telefonate preoccupate con richieste di chiarimento.

Anche nelle fasi finali di un sequestro è bene che i familiari siano avvertiti imme-

diatamente, prima della stampa, che i propri cari sono stati liberati, ma solo quando se ne è avuta l'assoluta certezza.

Su quest'ultimo punto conviene fare un'aggiunta proprio sugli ostaggi, una volta liberati: è importante che il Personale del MAE all'estero (che normalmente vede per primo i prigionieri) li informi dell'opportunità di non divulgare dettagli sul sequestro prima dell'incontro con il Magistrato inquirente, normalmente previsto al momento stesso del rientro in Italia. Nello stesso frangente si potrà informare che, all'arrivo in Italia, i Carabinieri del ROS (Raggruppamento Operativo Speciale) si occuperanno del trasporto fino alla Procura.

2.4 – La regola dell'interlocutore unico

Per creare e mantenere una relazione di fiducia è necessario che gli interlocutori si sentano guidati nel rapporto, cioè capiscano che i contatti sono regolati da certi principi. Una regola da mantenere, per quanto possibile, è di avere un unico interlocutore per famiglia, che s'incarichi d'informare anche gli altri familiari. Ciò non toglie che, specialmente in momenti difficili, più membri della stessa famiglia si mettano in contatto a turno, o addirittura in antagonismo tra loro, specialmente se, come accade, eventi familiari pregressi (ad es. separazioni, divorzi, litigi) abbiano creato situazioni di incomunicabilità. A parte questi casi la regola dell'interlocutore unico ha anche un altro vantaggio: che qualora chiamino amici o parenti convinti che “non è stata data alcuna informazione ai familiari” si potrà opporre che i contatti sono costanti, con un membro designato dalla famiglia.

La regola dell'interlocutore unico vale in linea di massima anche per le comunicazioni dal Ministero o della Sede: sarà utile che a mantenere i contatti con una determinata famiglia sia sempre la stessa persona, per facilitare un utile approfondimento del rapporto. Nel lungo periodo tuttavia tale contatto, se prolungato, può risultare pesante e difficile da sostenere da una parte e dall'altra. In questo caso nulla vieta di alternare voci e colleghi nei contatti, preavvisando le famiglie, sia per consentire un recupero da parte degli operatori, sia per variare le modalità di attesa dei familiari.

2.5 – Stabilire la frequenza delle telefonate

Collegata alla creazione di regole è la gestione dei tempi e della frequenza delle telefonate. Un contatto quotidiano non è necessariamente il migliore e può divenire eccessivamente pesante per l'operatore, e frustrante per i familiari, se non ci sono novità particolari da comunicare. L'aspetto da sottolineare è che, in caso di novità, belle o brutte che siano, queste saranno comunicate tempestivamente. A tale regola fa da contrappeso la possibilità per i familiari di chiamare liberamente, ogni volta che ne sentano il bisogno. Ciò potrà creare situazioni difficili o anche scomode da gestire, ma tale difficoltà è pur sempre preferibile all'esplosione della preoccupazione nella forma di un appello incontrollato in televisione o sulla carta stampata, che crea una crisi mediatica all'interno della crisi in corso.

Frase utili:

“Tra tutte le incertezze che vive adesso, può avere almeno una certezza: è sempre il benvenuto a chiamare ma, in caso di qualsiasi novità, positiva o negativa, saremo noi i primi a contattarla”;

“Suggerisco di sentirci ogni due/tre giorni per controllare gli aggiornamenti, fermo restando che lei può chiamare in qualsiasi momento”.

2.6 – Aiutare a metabolizzare il tempo

Una dimensione terribile eppure affascinante delle situazioni di sequestro è che queste aprono un “tempo speciale” per tutti gli attori in gioco: gli ostaggi, i familiari e chi mantiene i contatti con loro. Specie per le famiglie si tratta di un tempo d'attesa e d'incertezza, ma anche di un periodo in cui si affina la percezione di situazioni estremamente delicate, si riesamina la vita passata, si immagina la vita quotidiana dell'ostaggio e in cui, purtroppo, non si può fare niente di concreto e immediato per giungere ad una soluzione. Durante un sequestro, infatti, tanto l'ostaggio che i familiari sono costretti ad aspettare. Tuttavia è proprio la loro capacità di resistere e accettare questa fase che si rivela decisiva per la buona soluzione del sequestro stesso. La principale difficoltà è fare capire ai familiari che proprio la loro capacità di astenersi da particolari “azioni” pubbliche, piuttosto che una “resa”, è un'agevolazione del lavoro in corso per la liberazione. L'interlocutore dei familiari, pertanto, deve cercare di facilitare l'ingresso e la permanenza in questa fase di attesa, aiutando a metaboliz-

zare il tempo che passa e proponendo una visione costruttiva di quella che i familiari potrebbero percepire come “inazione” da parte loro, magari anche colpevole. Ciò richiede di parlare un linguaggio chiaro e semplice, che aiuti a comprendere il senso di quello che si sta vivendo. Un buon sistema, se si stabilisce la giusta empatia, è di usare delle similitudini per spiegare ciò che sta accadendo e qual è il senso di ciò che fa lo Stato, sempre cercando di entrare in sintonia con gli interlocutori.

Esempio:

“Questa situazione è come una scalata: bisogna mettere un piede dopo l'altro e stare attenti a non cadere. Non importa quanto tempo ci mettiamo ad arrivare in vetta. L'importante è fare un passo alla volta e non scivolare giù. Adesso, se rimaniamo calmi, siamo sicuri di non fare passi falsi”.

“L'importante è non tornare indietro”.

“Abbiamo fatto tutto ciò che si poteva fare e adesso la vela è aperta. Dobbiamo attendere che si alzi il vento. Appena si alzerà cominceremo a muoverci. Finché non arriva è necessario aspettare, ma siamo pronti”.

“La rete è calata, dobbiamo lasciarla giù finché non arriviamo sul punto giusto. Appena saremo nella zona giusta la tireremo su”.

CAPIRE LE ABITUDINI DEGLI INTERLOCUTORI

Nei contatti con i familiari è importante capire le loro abitudini e i loro interessi, per potere offrire similitudini ed esempi più vicini al loro mondo. Durante il rapimento di due persone nel 2008 i familiari in contatto con l'Unità di Crisi avevano fatto presente, tra l'altro, di essere appassionati di passeggiate in montagna. L'occasione è stata usata per i riferimenti “alpinistici” mentre con i familiari di marinai sono stati utilizzati gli esempi “marinari”.

L'uso degli esempi e delle similitudini dipende naturalmente dagli interlocutori e da chi mantiene i rapporti. In generale è molto più utile di quanto non possa sembrare a prima vista, soprattutto perché evita di passare per burocrati “parlando astratto”, cosa che, specialmente nel caso di contatti prolungati nel tempo, rende impossibile risultare credibili. Le similitudini, d'altro canto, hanno un altro grande vantaggio: per-

mettono di parlare del problema senza entrare nei dettagli, parafrasando anche ciò che non si può dichiarare direttamente per motivi di riservatezza.

MA QUANDO FINIRÀ?

*Una domanda inevitabile in qualsiasi rapimento, collegata alla gestione del tempo, è “Ma quando finirà?”, avanzata in forme sempre diverse. Una risposta sincera, “non lo posso sapere”, è necessaria ma pericolosa, perché rischia di aumentare la frustrazione senza lasciare intravedere una via d’uscita. La cosa migliore, provata nella pratica, è esprimere il concetto che **“conta la qualità, non la quantità”**, e cioè: se sappiamo che gli ostaggi sono in buona salute e che sono in corso contatti diplomatici e azioni sul campo, dobbiamo avere la pazienza di attendere, prendendo atto che finché non ci sono notizie decisamente negative dobbiamo lasciare che il rapimento segua il suo corso. Conta la qualità del tempo (che passi senza sviluppi negativi), non la quantità (che l’ostaggio torni subito, anche se speriamo che ciò possa accadere quanto prima).*

2.7 – Aiutare a immaginare la situazione

Collegato al problema del trascorrere del tempo è aiutare i familiari a farsi un'idea chiara della situazione dei loro cari e delle condizioni di detenzione, malgrado il fatto che non possano parlare con loro. Con la dovuta riservatezza non c'è mai motivo di nascondere le notizie disponibili sulla prigionia, che anzi i familiari devono sapere, anche per venire rassicurati sulla professionalità della gestione del sequestro. Non appena ottenute informazioni di esistenza in vita, o sulle condizioni di detenzione, è bene comunicarle con tatto e precisione ai familiari, naturalmente con le cautele opportune. Qui di seguito si riportano alcune frasi effettivamente utilizzate:

“Sappiamo dove si trova e chi lo tiene. C'è una sorveglianza armata, ma non è sotto tiro. Possiamo escludere che sia un sequestro dove i rapitori intendano fare del male all'ostaggio”;

“è in buona salute. Non si trova in una situazione comoda, certo, ma è in buona salute”;

“Per qualsiasi sequestratore l'ostaggio è un bene prezioso e i rapitori avrebbero un problema se si ammalasse o stesse male. È nel loro interesse trattarlo bene, nei limiti del possibile”.

Tutte queste frasi aiutano i familiari ad immaginare l'ostaggio e a figurarne le condizioni di detenzione. Ogni elemento positivo riscontrato nella realtà (buone condizioni di salute, vitto regolare, trattamento dignitoso) va sottolineato ad ogni occasione in cui i familiari tendano a immaginare un quadro eccessivamente negativo. Non si deve rassicurare senza avere una base solida, ma non c'è motivo di lasciare prendere la mano alla preoccupazione, che rischia di destabilizzare un equilibrio precario e portare a situazioni negative e autodistruttive di ansia, magari manifestate alla stampa. La regola è: se ci sono elementi positivi valorizzarli al massimo, riscontrandoli per sicurezza, di volta in volta, con tutte le fonti disponibili e utilizzarli in collegamento al concetto “qualità più che quantità”.

IMMAGINARE A VICENDA IL PERIODO DI DETENZIONE

L'esperienza e i racconti di ostaggi liberati evidenziano che i sequestrati spesso sviluppano capacità di reazione e resistenza inaspettate, sia a livello fisico, sia a livello psicologico. Un elemento importante della risposta dell'ostaggio, a sua volta, è immaginare che i familiari a casa si mantengano in salute e non si preoccupino troppo. Nel corso di un sequestro è bene comunicare tale aspetto ai familiari, sottolineando che i loro cari in prigionia sicuramente vogliono che stiano bene, mentre da parte loro fanno di tutto per resistere. Il tema da fare emergere è che allo sforzo costruttivo dell'ostaggio deve fare da complemento lo sforzo di resistenza dei familiari stessi, nell'attesa paziente di una soluzione. Il rapimento, in altri termini, si può risolvere se l'ostaggio e i familiari conservano la capacità di cooperare a distanza nella pazienza, sapendo che entrambi s'immaginano giorno per giorno a vicenda e sperano di reggere insieme e parallelamente fino alla soluzione.

2.8 – “Escludere il peggio” e accettare le “regole nuove”

Il principio di “escludere il peggio” è molto importante nella comunicazione di crisi, specie in un rapimento. Durante una crisi il familiare che chiede aiuto subisce infatti

un'«asimmetria emozionale» rispetto alla persona cara perché, non potendo comunicare, o avendo comunicato per l'ultima volta in una situazione critica, teme il peggio, immaginando la situazione più tragica possibile. Per i familiari è quindi decisivo capire che, dato il “tempo speciale” che si è aperto, essi devono sospendere i metodi di giudizio ordinari e applicare le regole di un contesto completamente nuovo ed extra-ordinario.

In tale contesto la prima constatazione da comunicare è che le regole sono dettate dai sequestratori e che ciò, paradossalmente, rappresenta la migliore garanzia per l'incolumità degli ostaggi: infatti se i sequestratori si sentono al sicuro tratteranno attentamente l'ostaggio, che è il loro bene da proteggere. “Fare come dicono”, pertanto, è almeno nelle prime fasi la migliore garanzia di tutela per gli ostaggi stessi. È questa logica che consente in una certa misura di “escludere il peggio” e cioè che i rapitori abbiano interesse ad infierire e maltrattare l'ostaggio a qualunque costo.

IL “COPIONE” DI UN RAPIMENTO

Per fare comprendere meglio che un rapimento segue alcune regole può essere utile rappresentarlo ai familiari come un “copione”, dove è prevedibile che, nella maggior parte dei casi, si verifichino alcuni fatti piuttosto che altri. Conviene tenere presenti le seguenti fasi, generalmente comuni a vari tipi di sequestro:

- . inizio: i rapitori effettuano il rapimento e si rifugiano in un luogo per loro sicuro;
- . attesa: i sequestratori fanno passare un lasso di tempo variabile per organizzarsi e creare tensione;
- . contatto: viene formulata una richiesta per il rilascio, in genere inaccettabile, dettando le condizioni per i contatti e aprendo una strada per verificare l'esistenza in vita degli ostaggi;
- . inizio della mediazione: in questa fase sono possibili occasionali contatti telefonici tra gli ostaggi e le famiglie, a seconda dei casi creati ad arte dai sequestratori o suggeriti dai mediatori;
- . aumento della tensione, con eventuali minacce e telefonate preoccupate degli ostaggi, in corrispondenza delle fasi più critiche;
- . rilascio

Ai familiari si può fare notare che in base all'esperienza il fatto che,

ad esempio, non ci siano contatti in un determinato momento (nella fase d'attesa), o ci siano minacce in un altro (nel momento più critico), "rispetta il copione" del rapimento e che quindi, paradossalmente, siamo nella norma. Ci sarebbe da preoccuparsi maggiormente, invece, se s'incontrassero imprevisti sulla strada e variazioni al "copione".

Frase utili:

"Sono i rapitori a dettare le regole. Ma se rispettiamo questa logica i nostri saranno al sicuro";

"Siamo ancora in una fase iniziale. È normale che non abbiamo segnalazioni o rivendicazioni: vuol dire che i rapitori si stanno mettendo al sicuro per potere iniziare i contatti al riparo dalle forze di sicurezza";

"Ogni volta che si verifica un aumento di tensione, questo è indice del fatto che le cose si stanno muovendo. Dobbiamo pazientare e fidarci dei nostri, ma non è un segnale anomalo: vuol dire che piano piano la situazione si sta sbloccando";

"Tenga presente che una soluzione si potrà raggiungere solo quando entrambe le parti si sentiranno sicure. Se i rapitori non sono sicuri che potranno farla franca, non lasceranno mai l'ostaggio. Sono loro a dettare i tempi";

"La liberazione potrà avvenire solo quando i sequestratori si sentiranno al sicuro. È il momento più delicato e perciò lo costruiscono essi stessi con la massima cautela e attenzione".

2.9 – Vivere accettando di "non fare"

L'apertura del "tempo speciale", caratterizzato da un "obbligo di attesa" per i familiari, richiede uno sforzo di adattamento da parte loro a dinamiche contrarie al senso comune e quindi spesso difficili da accettare. I legami familiari ci obbligano infatti ad agire se un parente stretto si trova in una situazione tragica: nel caso di un sequestro tuttavia ogni azione eclatante, attentamente e facilmente osservata dai rapitori (tramite internet e altre fonti), perturba il quadro delle azioni di recupero in corso. Anche ai fini del silenzio stampa va quindi chiesto ai familiari di pazientare, ma non si può avere successo se non si capisce il dilemma in cui sono presi.

LA “LOGICA DELLA PREOCCUPAZIONE”

*Per una persona con un familiare sotto sequestro è impossibile stare tranquilli. La preoccupazione, tuttavia, ha un effetto paradossale di rassicurazione: “se mi preoccupo, significa che tengo veramente alla persona sequestrata”. Il passaggio successivo è che preoccuparsi diviene un sostituto dell'assenza del familiare: “se mi preoccupo me ne ricordo, e se me ne ricordo è come se lo avessi qui”. Rinunciare ad appelli eclatanti a mezzo stampa e accettare l'attesa, pertanto, si presenta ai familiari come un rischio, prima di tutto di sentirsi in colpa di non fare nulla per facilitare la liberazione, lasciando soffrire il proprio familiare. Nei contatti è bene fare emergere questo dilemma per affrontarlo e spiegare che **“preoccuparsi di più non vuol dire facilitare una soluzione: vuol dire solo stare ancora più male”**. In altri termini, si può essere preoccupati per un familiare sotto i ferri in sala operatoria, ma provare preoccupazione non serve a fare lavorare meglio i chirurghi. Si deve quindi incoraggiare a restare calmi e spiegare che proprio il silenzio stampa, che indebolisce i sequestratori, è il massimo contributo che i familiari possono fornire per la liberazione degli ostaggi.*

Il modo migliore di affrontare il problema è riconoscere apertamente l'ansia dei familiari di “volere fare qualcosa” ed eventualmente verificare se non possano effettivamente fare qualcosa d'innocuo sul piano mediatico, valutando insieme la situazione e controllando che non ci siano effetti collaterali negativi. Una fiaccolata in città, o una veglia di preghiera, sono ad esempio iniziative positive, che dimostrano anche vicinanza umana, a patto che non siano utilizzate in tono polemico (“la città si è riunita perché il Governo non fa niente”). Se si tratta invece di iniziative esplosive sul piano mediatico (“m'incatenò lì fuori”), queste vanno assolutamente dissuase, perché si prestano all'apertura di un'ulteriore crisi che, senza alcun dubbio, prolunga e complica l'azione in corso. Più delicato il caso dell'invio di lettere al Presidente della Repubblica, al Presidente del Consiglio o ad altre Alte Personalità: si tratta in questo caso dell'esercizio di diritti individuali che, se resta nell'alveo della discrezione, non intralcia l'azione del Governo e rientra nella logica democratica.

In generale comunque il messaggio da far passare è che il migliore contributo

alla soluzione del rapimento è il mantenimento di una vita normale che, lungi dal rappresentare un “tradimento” del proprio congiunto, è un segno di fiducia nei suoi confronti e nelle Istituzioni.

Frase utili:

“Sono certo che l'ostaggio vuole che lei non si preoccupi troppo, che lei continui la sua vita e abbia fiducia. È quello che ci hanno raccontato molti ostaggi dopo essere stati liberati”;

“Lei ha paura di scoprire che può evitare di preoccuparsi, e la capisco. Però deve avere fiducia che questa non è una situazione qualsiasi: il suo silenzio e la sua discrezione, con la stampa e con gli amici, è assolutamente fondamentale per una buona soluzione. Non si lasci sfuggire niente.”;

“C'è una cosa indispensabile per arrivare ad una soluzione, e questa la potete assicurare solo voi, non il Governo, né nessun altro: mantenere la calma, la discrezione e il riserbo. Se non ci aiutate voi non ce la faremo mai”.

IL RUOLO DI AMICI E PARENTI

Così come l'istinto ordinario suggerisce di agire, così i rapporti di parentela e d'amicizia di quanti non siano direttamente toccati portano spesso a incitare i familiari stretti a rivolgersi alla stampa: “Ma il Governo che fa? Forse vi accontentate di quello che v'hanno detto? Dovete fare qualcosa!”. A volte per i familiari stretti diventa difficile resistere a questa pressione, per il timore di non sembrare abbastanza preoccupati per i propri cari. Per interrompere questa reazione a catena i familiari con cui siamo in contatto devono capire l'importanza della propria collaborazione, tramite il silenzio, perché si sentano in grado di chiedere un analogo comportamento ai conoscenti ed alla famiglia allargata. La chiave è spiegare ai parenti stretti che il loro riserbo è una responsabilità e che possono chiedere tale responsabilità anche a congiunti e conoscenti.

Mantenere il riserbo e la pazienza ha un altro effetto positivo: essi consentono di preservare una parvenza di normalità e aiutano i familiari a mantenere alcuni punti di riferimento nella quotidianità (il lavoro, lo studio) e a passare con meno scosse attraverso la tempesta.

2.10 – Conseguenze del rapimento sui familiari (1): la rielaborazione del passato personale

Un elemento fondamentale nella psicologia della famiglia colpita da un sequestro è la speciale rielaborazione del vissuto individuale e collettivo dei singoli componenti. Il fatto di vivere una disgrazia, fonte di sofferenza ingiustificata e arrivata senza una ragione, porta a ripensare inevitabilmente alla propria vita e ad interrogarsi sul bene e sul male, su salute e malattia, felicità e dolore, giusto e ingiusto. In questa rielaborazione gli eventi traumatici pregressi, personali e familiari, riemergono con particolare sofferenza e vengono riletti sotto una luce nuova. Anche se raramente verbalizzata, si affaccia tra i familiari una domanda: non sarà che questo accade perché deve accadere? La risposta inconscia, a sua volta, può essere doppia: accade perché è destino (e quindi lo accetto) oppure perché me lo merito (e quindi lo subisco). Non è questa naturalmente la sede per approfondire argomenti di particolare sensibilità e delicatezza, ma è sufficiente che l'operatore sia informato che, specialmente con il prolungarsi di un sequestro (o di altra situazione di particolare difficoltà), queste domande tipiche del "tempo speciale" iniziano a riproporsi. Il rapporto reciproco, pertanto, può risultarne influenzato. Ciò può avere effetti anche negativi sull'operatore se, inavvertitamente, si sintonizza su un livello troppo profondo con i familiari, arrivando ad essere direttamente coinvolto nella loro sofferenza. Un atteggiamento utile da parte di chi ascolta, in queste situazioni, è di sforzarsi di ricordare a propria volta i momenti di sofferenza personale, per capire meglio cosa accade ai familiari, mantenendo tuttavia la consapevolezza della propria posizione.

L'aspetto più interessante e delicato di tutto questo è che la rielaborazione del passato, oltre un certo limite, inizia ad interessare anche l'operatore. È importante prenderne atto ed evitare che lo sforzo cui si è sottoposti comporti affaticamento e perdita di lucidità. In caso, specialmente durante contatti prolungati nel tempo, può essere opportuno rimodulare gli orari di lavoro e concedersi pause forzate d'intesa con i colleghi.

2.11 – Le conseguenze del rapimento sui familiari (2): la rielaborazione dei rapporti familiari

Altro elemento da tenere in debito conto è che durante un sequestro gli stessi

rapporti familiari sono soggetti a particolare fatica. Ciò perché durante una situazione prolungata e difficile i rapporti reciproci tra parenti possono essere portati allo stremo. Simpatie e antipatie, eventi passati o problematici accumulati nel tempo, possono risorgere in maniera virulenta, specie in caso di disaccordo su come affrontare insieme la situazione, interpretando l'azione o inazione nel momento della crisi alla luce di eventi passati (“sei sempre stato insensibile!”, oppure “prenditi le tue responsabilità: fa' qualcosa!”). Tale dinamica è aggravata dal fatto che i familiari, consapevolmente o meno, si sentono reciprocamente giudicati per la loro reazione e quindi potenzialmente criticabili, ad esempio come insensibili o “incapaci”, specie nel caso in cui scelgano un basso profilo ed il silenzio stampa. Dal punto di vista pratico ciò vuol dire che, trascorsa la fase iniziale in cui la famiglia attende informazioni immediate sul sequestro, uno dei problemi principali diventa proprio gestire l'attesa sul piano familiare, contemperando e riconciliando i vari caratteri. Per l'operatore questo comporta la necessità di capire e interpretare gli equilibri interni alla famiglia, il livello di dialogo complessivo, l'autorevolezza del portavoce e, soprattutto, essere consapevoli che gran parte del rapporto andrà a basarsi proprio sulla capacità dell'operatore stesso di rendere autorevole il portavoce verso i familiari, facendogli percepire correttamente la situazione.

Con il prolungarsi di un sequestro, in assenza di notizie immediate dal terreno, questa circostanza può diventare utile anche per condurre il dialogo in maniera produttiva. In certe occasioni, infatti, piuttosto che parlare di novità (magari assenti), si potrà chiedere come stanno i parenti, come reagiscono e come si stanno organizzando. Lungi dall'essere un “riempitivo” tale attività, nel lungo periodo, diventa un appoggio fondamentale per la famiglia stessa per rielaborare la propria realtà e attrezzarsi meglio all'attesa. All'interno del “tempo speciale” aperto dal sequestro, la revisione delle singole storie personali e familiari può generare infine anche inaspettati frutti positivi: correzione di rapporti bloccati da tempo, maggiore comprensione delle proprie doti e facoltà, scoperta di un coraggio in passato ignoto. L'aspetto fondamentale da considerare qui è che l'operatore viene a trovarsi coinvolto in tutto questo e a parteciparne: sapere che ciò può accadere è una delle precauzioni fondamentali per agevolare il processo da parte degli interessati, evitare un coinvolgimento negativo e, perché no, apprendere dall'evento anche qualcosa di utile e positivo sul piano personale.

DUE “SCOPERTE” POSITIVE

Bruno è il fratello di una signora rapita in Africa, prossimo alla pensione.

È il portavoce della famiglia. Carlo, il fratello maggiore, parla raramente con l'Unità di Crisi, ma è molto più attivo di Bruno sul piano mediatico e nella mobilitazione sociale. Carlo, ad un certo punto, vorrebbe insistere per un'azione più pressante sui media. Bruno, che ha compreso i rischi, si oppone. In tale frangente “confessa” all'operatore, con orgoglio e commozione, di assumere “per la prima volta”

in vita sua una posizione diversa dal fratello, che aveva sempre voluto e dovuto rispettare. È un frutto inatteso, positivo e potente, della vicenda del sequestro. Maria è la moglie di un uomo sotto sequestro. Due mesi dopo la cattura, lentamente, inizia ad aprirsi e ricordare altre sventure subite dalla famiglia, come la perdita di un figlio adolescente per una malattia gravissima. Non può fare a meno di collegare i due eventi e tuttavia, proprio a causa del dolore trascorso, si aggrappa a maggior ragione alla speranza di una soluzione. Alla fine, ben prima della soluzione del sequestro, conclude che “ogni disgrazia è provvidenza” e tali conclusioni sono per lei stessa utili e inaspettate.

2.12 – Convocare un incontro

Un modo utile per affrontare l'inizio di un rapimento e costruire un rapporto di reciproca fiducia è di invitare i familiari ad incontrare i loro interlocutori, all'Unità di Crisi se sono in Italia e presso l'Ambasciata o Consolato se si trovano all'estero. La possibilità di un incontro va presentata come un'opportunità offerta ai familiari, che sta a loro scegliere se utilizzare o meno. L'incontro, in realtà, non ha valore per quanto si potrà dire (che non sarà diverso da quanto già comunicato al telefono), ma piuttosto per quanto si potrà vedere e cioè per tutti quegli aspetti non verbali che la comunicazione telefonica nasconde. Un incontro bene organizzato può fugare eventuali dubbi sulla capacità di azione del Ministero, accrescere la fiducia degli interlocutori e porre le basi per un'intesa di lungo periodo. In generale è bene agire in maniera attiva ed invitare i familiari prima che siano loro a chiederlo: ciò darà un'impressione di disponibilità e in più allontanerà il rischio, sempre presente, che si possa dire che “ancora non c'è stato un incontro alla Farnesina”.

SUGGERIMENTI PER UN INCONTRO

Proprio perché i familiari giungono all'incontro con grandi aspettative, è importante fare da subito un'ottima impressione, curando ogni dettaglio. Ecco alcuni accorgimenti che, utilizzati nella realtà, si sono dimostrati efficaci:

- . assicurare un'accoglienza fin dall'ingresso nel Ministero, o nella Sede;
- . consentire l'accesso diretto al responsabile della struttura visitata;
- . preparare una sala appartata e accogliente, interrompere momentaneamente le telefonate e l'accesso di altro personale;
- . se disponibili, mostrare foto, cartine geografiche, ritagli stampa e qualsiasi altra documentazione che dia un'idea della raccolta d'informazioni in corso;
- . offrire se possibile una bevanda o comunque dare un cenno di particolare ospitalità.
- . Secondo gli esperti di comunicazione anche i gesti, il tono della voce e gli altri atteggiamenti che adottiamo, consapevoli o meno, assecondano o contraddicono quanto diciamo. Senza entrare nei dettagli, ecco alcune utili accortezze:
- . parlare lentamente, ricostruendo la logica dell'azione seguita;
- . guardare regolarmente negli occhi l'interlocutore, se lo accetta (mentre distogliere lo sguardo, da parte dell'interlocutore istituzionale, tradisce un segnale d'insincerità);
- . tenere le braccia aperte e mostrare i palmi delle mani (segnali di apertura);
- . piegarsi leggermente verso l'interlocutore per sottolineare l'empatia.

2.13 – La preparazione delle telefonate

Se nell'ambito di un sequestro l'incontro diretto con i familiari di un ostaggio è un evento nel complesso limitato, il rapporto telefonico costituisce un elemento quotidiano, o comunque molto più frequente. Il principale elemento da considerare in merito è che la telefonata con il familiare di un ostaggio, a parità di tempo, è molto

più impegnativa di una qualsiasi telefonata di lavoro e, soprattutto, è ascoltata con molta più attenzione della media. Si deve pertanto essere consapevoli che ogni parola “pesa” più del solito e proprio per questo è importante osservare determinate accortezze per raggiungere la massima efficacia e, parallelamente, ridurre la fatica che tale attività comporta.

COME COMUNICARE TELEFONICAMENTE CON I FAMILIARI DI UN OSTAGGIO

1. Assicurarsi di potere telefonare da un luogo calmo e senza confusione intorno;
2. Prima di telefonare concentrarsi un momento e chiarire da sé il punto della situazione, ricapitolando le novità o assenza di novità;
3. Scrivere una o due frasi da utilizzare eventualmente nella conversazione; non improvvisare (l'interlocutore se ne accorge subito);
4. Mentre si parla cercare di dedicarsi esclusivamente alla telefonata, lasciando da parte altre attività, ascoltando attentamente l'interlocutore ed interrompendolo o correggendolo se necessario. A volte, anche per stanchezza, si rischia di lasciare parlare a lungo l'interlocutore senza prestare davvero attenzione a ciò che dice. Riprendere la situazione in questi casi, dopo momenti di distrazione, si rivela in genere più faticoso che prestare la massima attenzione fin dall'inizio.
5. In caso di domande per cui non si conosce la risposta, ammettere che non si può rispondere ed effettuare una verifica.

In generale le telefonate con i familiari di connazionali rapiti ricadono nella categoria più vasta delle telefonate ai connazionali in caso di emergenza. Il protocollo suggerito avanti per le telefonate dove si comunica la notizia di un disastro o di uno rapimento (v. infra, par. 3.1), può fornire indicazioni integrative anche per le telefonate alle famiglie degli ostaggi.

2.14 – Comprendere e resistere alle aggressioni

È purtroppo frequente che in casi di grave difficoltà il pubblico si rivolga con aggressività agli interlocutori istituzionali e tale comportamento è più o meno comprensibile e in parte scusabile a seconda dei casi. Nei rapporti stabiliti in caso di ra-

pimento, tuttavia, la profondità, frequenza e durata della relazione porta a volte ad attacchi di notevole intensità da parte dei familiari, dovuti alla frustrazione o alla mancanza di fiducia sulle attività in corso. Senza addentrarsi troppo nei risvolti psicologici di questo comportamento, conviene qui sottolineare un aspetto di diretto interesse per l'operatore: essere consapevoli che il rapporto richiede anche la capacità di sentirsi dire verità scomode sul proprio conto. Queste potranno riguardare sia i tempi e le modalità dell'azione del Governo, su cui il singolo interlocutore non ha necessariamente capacità d'influire, sia la capacità stessa dell'operatore di trasmettere le informazioni o di essere affidabile. In entrambi i casi la regola più utile è di ascoltare e rispondere con franchezza e poi, a parte, di rivedere anche le proprie modalità d'intervento. È sorprendente, a volte, riscontare quanto precisamente l'interlocutore può cogliere quanto siamo preparati o meno, se abbiamo fatto "i compiti a casa" e se siamo sicuri di quello che diciamo. Anche per l'operatore questo rapporto, seppure difficile, può aiutare a crescere professionalmente, se affrontato con serenità e con la disponibilità a migliorarsi quanto più possibile.

2.15 – La conclusione del rapporto dopo la liberazione: staccare il cordone ombelicale

La chiave dei rapporti con i familiari in caso di rapimento, in definitiva, è la capacità di creare un'intesa esclusiva che gli interlocutori riconoscano come valida ed efficace e di cui possano fidarsi anche nei momenti di peggiore sconforto, in un periodo di attesa che, spesso lungo, può diventare particolarmente pesante da reggere. Proprio la durezza della prova richiede un'accortezza in più nella fase finale, che per certi versi è la più delicata. Nel corso del rapimento infatti l'apertura del "tempo speciale" (v. sopra, par. 2.5) crea un equilibrio profondo nei rapporti tra operatore e familiari, che è insolito, ma necessario. La liberazione degli ostaggi conduce all'interruzione di questo equilibrio, che va tuttavia gestita per evitare strascichi negativi, sia da parte dei familiari, sia da parte dell'operatore. Il termine del rapimento non coincide necessariamente con il termine del rapporto e, a seconda della profondità raggiunta e dei caratteri coinvolti possono avvenire due tipi di reazioni da parte dei familiari:

- ansia di dimenticare, con la tendenza ad interrompere anche bruscamente il rapporto, per la necessità di voltare pagina;

- ricerca di un contatto continuato, spesso anche sulla base del rispetto reciproco guadagnato, che supera la conclusione "cronologica" del rapimento.

Il primo caso è emotivamente neutro per l'operatore, anche se a volte può stupire la mancanza del minimo "grazie" (che tuttavia spesso non viene pronunciato proprio perché il familiare ha bisogno di lasciarsi alle spalle il periodo traumatico). Il secondo caso richiede più attenzione: sta infatti ad entrambe le parti, ormai ridotte a "privati cittadini", decidere se e come mantenere un contatto. Valga un'unica precauzione: evitare che la credibilità raggiunta diventi un motivo di dipendenza per i familiari, che hanno il diritto di riprendere in mano la propria vita.

In entrambi i casi va tenuto presente che i momenti più vicini alla liberazione sono quelli attraverso cui i familiari rivedranno in prospettiva tutto il periodo passato insieme: evitare incomprensioni "dell'ultimo momento" è particolarmente importante per non pregiudicare la stessa credibilità guadagnata dalle Istituzioni. Anche per questo un incontro conclusivo all'Unità di Crisi o presso la Sede per celebrare la fine del sequestro può essere efficace per sancire l'uscita da una fase difficile e concludere serenamente il rapporto reciproco.

Un aspetto cui prestare attenzione è che il reingresso nel "tempo ordinario" per la famiglia può essere tutt'altro che semplice. Gli stessi soggetti che hanno subito il sequestro avranno bisogno di un tempo di ripresa variabile, possibilmente con l'aiuto di uno psicoterapeuta. A questo proposito è bene ricordare che il Servizio Sanitario Nazionale, attraverso le ASL, fornisce al pubblico anche servizi di psicoterapia. L'Unità di Crisi, da parte sua, ha concluso con l'Ordine degli Psicologi del Lazio una Convenzione con le scuole di psicoterapia italiane per fornire in tutte le Regioni servizi di psicoterapia a vittime di traumi a costi particolarmente contenuti. L'elenco dei terapeuti è disponibile presso l'Unità di Crisi (v. infra, par. 3. 5).

Un'ultima parola, infine, sugli operatori: anche loro hanno diritto ad un periodo di riposo e di ripresa dopo impegni particolarmente lunghi ed intensi legati ad un rapimento. Sottovalutare lo sforzo di rapporto con familiari di vittime di rapimenti è infatti estremamente pericoloso e fare "come se niente fosse", sia nella prosecuzione del lavoro, sia nei rapporti d'ufficio, può creare notevoli appesantimenti e problemi nella conduzione delle normali attività lavorative.

LA SINDROME DEL “BURN OUT”

Uno degli effetti più ricorrenti del confronto con situazioni di estrema difficoltà per periodi prolungati è l'insorgere di una serie di possibili disturbi, quali tra gli altri affaticamento precoce, irritabilità, insonnia e depressione, che vanno sotto il nome di sindrome del “burn out”. Questo fenomeno, osservato sui reduci di guerra o sul personale medico che cura i malati terminali, richiede un trattamento attento ed esperto. Il rischio maggiore è di sottovalutare lo sforzo cui si è stati sottoposti. In caso di dubbio è naturale e consigliabile di consultare un medico per un parere indipendente ed osservare in ogni caso un periodo riposo, eventualmente breve, ma rigoroso.

3 – Comunicare con i familiari di vittime in caso di ferimento o decesso

Lo scenario di un rapimento prevede un contatto profondo ed esclusivo con i familiari dei sequestrati, il più possibile al riparo dai media, mentre un'emergenza di massa impone contatti con decine e decine di persone contemporaneamente con grande attenzione della stampa. Tra questi due estremi il rapporto con i familiari di vittime di disastri e attentati costituisce una via di mezzo, sia per l'interazione nella dinamica "Farnesina-famiglie-stampa", sia per l'intensità del rapporto con gli interessati.

3.1 – Avvisare i familiari prima della stampa

Uno degli aspetti più delicati delle crisi è che mentre le Sedi e l'Unità di Crisi cercano di verificare la presenza d'italiani, le testate giornalistiche competono a vicenda per dare per prime la notizia di eventuali vittime italiane. Il maggiore rischio, specialmente nel caso di attentati e disastri aerei, è di essere battuti sul tempo dalla stampa e in particolare che i familiari siano contattati dai giornalisti prima che dal Ministero. Ciò costituisce un serio trauma, oltre che un problema di comunicazione che va assolutamente evitato. Non a caso il Ministero della Difesa, in occasione del decesso di un militare in Italia o all'estero, mantiene il riserbo assoluto sulla notizia fino a che i familiari non siano stati personalmente avvertiti da personale specializzato.

In generale l'esperienza insegna che dal momento in cui il Ministero apprende della presenza di una vittima italiana in un dato evento, la notizia resta riservata per pochi minuti e poi diventa presto di pubblico dominio, quasi mai oltre un'ora. Appena accertata la presenza di vittime italiane in una tragedia nasce quindi un dilemma: da una parte c'è un "obbligo di tempestività" nell'avvisare i familiari prima che la notizia li raggiunga impreparati; dall'altra è necessario informarli nel modo più accorto possibile, malgrado il tempo per prepararsi adeguatamente sia spesso insufficiente.

Il primo problema da risolvere, in questi casi, è rintracciare un numero di telefono dei familiari per avvertirli: la concertazione tra Sedi e Unità di Crisi è in proposito

fondamentale. La Sede può infatti consultare gli schedari consolari (in caso che la vittima fosse iscritta all'AIRE) ed ogni altro dato disponibile. L'Unità di Crisi, da parte sua, può effettuare ricerche con l'aiuto del Ministero dell'Interno e in qualche caso chiedere anche che i Carabinieri del luogo di residenza dei familiari si rechino al domicilio per dare la notizia, o almeno passare un telefono agli interessati per consentire all'Unità di Crisi di mettersi in contatto con loro. Se invece i familiari sono residenti all'estero sarà la Sede ad avvertirli.

COME COMUNICARE UNA CATTIVA NOTIZIA AD UN FAMILIARE

1. Prima di telefonare è utile concentrarsi un momento per immedesimarsi nella persona chiamata: parleremo con qualcuno che non conosciamo, né ci conosce, per dare una notizia molto dura. È importante essere consapevoli dell'importanza di ciò che si fa e che il nostro tratto e la nostra umanità saranno ricordati per sempre, nel bene e nel male;
2. Sempre prima di telefonare, ripetere almeno un paio di volte le frasi chiave che si prevede di pronunciare. Può essere utile scrivere una traccia da tenersi davanti;
3. Alla risposta accertarsi che si stia parlando con la persona giusta;
4. Parlare con calma e presentarsi, parlando lentamente;
5. Anticipare con sincerità che si deve dare una brutta notizia e che ci dispiace darla;
6. Informare dell'evento che si è verificato;
7. Assicurare di nuovo che ci dispiace e che si sta facendo il massimo/ si è disponibili per ogni aiuto;
8. Fornire tutti i propri contatti e quelli della Sede per successive comunicazioni ed incoraggiare a chiamare in qualsiasi momento;
9. Assicurare che verrà fornito ogni aggiornamento

Le indicazioni di base di cui sopra, a loro volta, vanno adattate a seconda che la vittima sia ferita o deceduta. Un caso frequente e particolarmente difficile, è quello in cui si teme il decesso di un connazionale e tuttavia manchino informazioni definitive

sulla sua sorte. In tale situazione sarà importante “accompagnare” costantemente i familiari nella progressione delle notizie, partecipando con loro soprattutto nel caso che sia confermato l'evento peggiore.

3.2 – Accettare la scomparsa

Specialmente in caso di disastri naturali, ove i familiari abbiano nutrito per un periodo anche breve la speranza che il congiunto si sia salvato, può accadere che essi rifiutino di accettarne la morte, qualora il corpo non venga trovato, rivalutando altre possibilità. In questo caso, se abbiamo certezza dell'avvenuto decesso, per quanto doloroso, sarà bene informare la famiglia della morte con il dovuto tatto, confermando purtroppo che non c'è più nulla da fare. Con la dovuta partecipazione questo può essere decisivo perché la famiglia accetti la realtà e si prepari a tutto ciò che essa comporta.

Una dinamica simile si verifica anche per i seguiti giudiziari nelle indagini relative al fatto che ha determinato un decesso: in questo caso la domanda dei familiari è di ottenere giustizia o comunque i documenti relativi al completamento dell'iter di accertamento. Anche in questo caso, se abbiamo certezza che è stato fatto tutto il possibile, è bene comunicarlo con il massimo tatto e franchezza, per evitare che sopravviva una speranza irrealizzabile.

DUE CASI DIFFICILI: ACCETTARE IL DECESSO DI UN FAMILIARE IN UN TERREMOTO O IN UN DISASTRO NATURALE

Durante un grave terremoto una connazionale è rimasta intrappolata tra le macerie del palazzo dove lavorava. L'Ambasciata, assieme all'Unità di Crisi, ha chiesto ripetutamente alle Autorità locali di cercare il corpo della ragazza, senza successo, mantenendo nel frattempo uno stretto contatto con i familiari. Dopo alcuni giorni è risultato chiaro che tra le macerie non c'erano più segni di vita e le Autorità avrebbero iniziato lo sgombero dei detriti. Un familiare ha commentato “Dovranno stare attenti, altrimenti la uccideranno!”. A quel punto, con difficoltà, è stato necessario ribadire che purtroppo non c'erano più speranze di trovare

in vita la ragazza.

È stato molto difficile ma la famiglia, percependo la reale situazione, ne ha anche potuto accettare il contenuto.

In un altro caso il corpo di un ragazzo morto in un'alluvione è risultato irrintracciabile, malgrado numerose e approfondite ricerche in un'area molto vasta. Per un certo periodo i genitori hanno sperato che il cadavere si ritrovasse, anche perché l'On. Ministro aveva promesso con una telefonata che si sarebbe esperito ogni sforzo. Quando la ricerca è infine terminata senza risultati è stata preparata una lettera a firma dell'On. Ministro alla famiglia, con allegata tutta la documentazione fotografica della ricerca effettuata. In questi casi, infatti, è importante che la famiglia ottenga comunque qualcosa di tangibile (un rapporto italiano o locale, fotografie, effetti personali) che simboleggi l'ultimo contatto con la persona persa, anche per potere ricostruire da lì il rapporto con lo scomparso e con gli altri familiari.

3.3 – Gestire i seguiti di un decesso con un incontro al Ministero o in una Sede all'estero

Come già detto per i rapimenti, un incontro con i Funzionari che seguono il caso, al Ministero o all'estero, può essere un elemento importante per l'accettazione della realtà e, contemporaneamente, di verifica che le Istituzioni abbiano fatto tutto il possibile per assistere la famiglia.

L'incontro può prendere la forma di una visita al Ministero o sul posto dell'incidente, con eventuali contatti con le Autorità locali. Mentre per le visite in ufficio valgono le raccomandazioni già indicate (v. sopra par. II. 9), merita una parola in più l'eventualità di una visita all'estero.

In questo caso la Sede dovrà fornire la massima assistenza, mettendo a disposizione se possibile un'auto per gli spostamenti ed un accompagnatore, fin dall'arrivo in aeroporto. L'obiettivo più importante è evitare che, in retrospettiva, una mancata cura durante la visita possa essere interpretata come indizio di un'attivazione insufficiente al momento dell'incidente. Per questo motivo una visita sul posto è anche più

delicata che una visita al Ministero e va seguita con estrema attenzione.

Tale attenzione sarà tanto più alta quanto più i familiari si attendano sviluppi ulteriori dalla loro visita. Specialmente nel caso in cui il decesso sia avvenuto in maniera violenta e in circostanze non chiare (ad esempio in una sparatoria durante dimostrazioni di piazza), e sia in corso un'indagine, la Sede dovrà sforzarsi di chiarire la distinzione tra la propria azione di sensibilizzazione delle Autorità locali e la risposta di queste ultime. In tali casi, in coordinamento con l'Unità di Crisi e gli uffici competenti territorialmente, sarà anche utile accompagnare i familiari in eventuali incontri con le Autorità locali, al fine di sottolineare la concertazione tra Governo e famiglia nella richiesta di accertamenti ed evidenziare che il problema non è trattato in maniera "burocratica". Ciò aiuterà anche i familiari ad accettare che le Istituzioni italiane hanno effettivamente compiuto ogni possibile passo a loro sostegno.

3.4 – Richieste di assistenza finanziaria

Un motivo d'imbarazzo nell'assistenza ai connazionali, specie in congiunzione con la comunicazione di un incidente o decesso, può essere la richiesta dei familiari di aiuto finanziario per effettuare un viaggio sul luogo dell'incidente o per riportare in Italia il congiunto ferito o deceduto. Per questi casi la normativa vigente non offre particolari strumenti, se non il prestito con promessa di restituzione al connazionale che già si trovi all'estero o il sussidio per il connazionale residente, ma solo in caso d'indigenza. Nel complesso, pertanto, si può affermare che al momento la Legge non consente al Ministero di pagare spese di assistenza ai familiari che, dall'Italia, vogliono recarsi all'estero o chiedano il rientro di una salma o di un ferito (caso, quest'ultimo, in cui l'Ufficio IV della Direzione per gli Italiani all'Estero può occasionalmente interessare l'Ufficio Voli della Presidenza del Consiglio). Tale circostanza non esclude comunque che, specie in corrispondenza di grandi tragedie, Regioni, Province e Comuni, nonché associazioni ed enti di beneficenza, siano disposti ad offrire aiuto. Un intervento mirato degli Uffici ministeriali o delle Sedi presso tali Enti può pertanto agevolare una soluzione nell'interesse dei familiari. A volte gli stessi Stati stranieri offrono un indennizzo ai parenti delle vittime di tragedie di grandi dimensioni, specialmente se di natura terroristica.

Resta tuttavia la difficoltà che, nel frangente di una comunicazione delicata, si debba segnalare l'impossibilità di fornire aiuto materiale. In tale eventualità conviene essere sinceri e ammettere che "purtroppo la legge non consente questo finanziamento, ma cercheremo in ogni modo di aiutare con le Autorità locali, sia in Italia che all'estero".

LA LEGGE 204/2006 A FAVORE DELLE VITTIME DEL TERRORISMO

L'ordinamento italiano, con la Legge 204/2006, prevede la possibilità di un indennizzo per la morte di un familiare e la corresponsione di una pensione ai familiari, qualora il decesso sia stato causato da un evento chiaramente terroristico. Le domande vanno presentate dai diretti interessati al Ministero dell'Interno che, in caso di attentato all'estero, richiede al Ministero degli Affari Esteri la documentazione comprovante il carattere terroristico dell'attacco e delibera successivamente un'apposita commissione. È una procedura lunga e dall'esito variabile, che prevede solo un indennizzo "ex post", ma che è opportuno segnalare agli interessati

3.5 – Opportunità di consigliare un aiuto psicologico

I traumi causati da una tragedia hanno un effetto notevole sulla personalità e l'equilibrio delle vittime e dei loro familiari. Spesso nella concitazione della gestione della crisi e, per così dire, "a sangue caldo", questi effetti non vengono notati. Tuttavia mano mano che la crisi si spegne e le vittime restano sole a confrontarsi con le conseguenze, può emergere la necessità di affrontare il problema non più da un punto di vista amministrativo, ma terapeutico. In questo caso è chiaro che il Personale del MAE, per quanto sensibile e addestrato, non può intraprendere un rapporto clinico con i connazionali. Lo stesso Personale, tuttavia, può suggerire ai familiari e ai diretti interessati di valutare l'opportunità di rivolgersi a specialisti. Se offerta con garbo e tatto tale possibilità può aiutare ad investire opportunamente l'energia nervosa cre-

ata dalla crisi e a porre le basi per una ripresa più equilibrata. Anche in questo caso va ricordato che il termine cronologico e “amministrativo” della crisi è diverso e più breve di quello “psicologico”: accettare gli eventi richiede infatti molto più tempo della chiusura amministrativa di un caso.

GLI STRUMENTI DI AIUTO PSICOLOGICO

In Italia esistono due strade per ottenere aiuto in caso di traumi: l'accesso al Sistema Sanitario Nazionale (SSN) con la rete di ASL e Ospedali, e il sistema privato. È sempre opportuno ricordare agli interessati che, se lo desiderano, possono accedere ai servizi psicologici delle ASL gratuitamente, anche in caso di gravi traumi. In alcuni casi gli ordini professionali di appartenenza ed enti collegati (ad esempio la Cassa Marittima per i marinai) possono prevedere apposite convenzioni.

In alternativa è disponibile presso l'Unità di Crisi una lista di terapeuti presenti in tutta Italia per l'assistenza alle vittime di emergenze all'estero ed ai loro familiari, prodotta da una convenzione conclusa nel 2011 tra l'Unità di Crisi e l'Ordine degli Psicologi del Lazio. I professionisti indicati praticano costi particolarmente bassi (paragonabili ai “ticket” del SSN) per i casi segnalati dal Ministero degli affari esteri, inclusi quelli più delicati trattati dall'Ufficio IV della DGIT (sottrazione di minore, decessi all'estero, scomparse ed altri). Qualora interessate le vittime ed i loro familiari possono rivolgersi direttamente ai terapeuti presenti nella loro area ed avviare una terapia in forma privata.

3.6 – Gestire le notizie tragiche: il contraccolpo per gli operatori

Il rapporto con il pubblico in frangenti di particolare difficoltà, nel comunicare la perdita di un familiare o partecipare al dolore di altre persone, crea indubbiamente un peso per il Personale del MAE chiamato ad affrontare tali situazioni. Rappresentare la faccia delle Istituzioni in tali frangenti è senza dubbio un onore e segno di grande responsabilità; esso richiede, nondimeno, una certa preparazione e condizione psicologica per svolgere al meglio tale lavoro. La compartecipazione intensa al dolore di

altre persone, specie nel caso di tragedie improvvise e concentrate in breve tempo (con una dinamica diversa dal rapimento), richiede infatti una preparazione speciale. Qui di seguito sono indicati alcuni episodi realmente accaduti per illustrare meglio il tipo di rischio affrontato.

“I SUOI GENITORI ERANO SUL VOLO”

Da informazioni ricevute (poi rivelatesi errate) risulta che Barbara sta attendendo all'aeroporto i genitori di rientro da un viaggio. L'aereo su cui volavano è precipitato, ma non lo sa. La notizia è fresca e c'è il rischio che la ragazza apprenda dagli schermi in aeroporto che l'aereo è caduto. Non c'è tempo di chiamare la polizia aeroportuale per mandare qualcuno ad avvertire la ragazza che, in realtà, si trova in ufficio. L'Unità di Crisi la chiama direttamente e sebbene avvertita con le cautele del caso la ragazza esplode improvvisamente in un pianto straziante.

“MI METTEVO A PIANGERE SENZA MOTIVO”

Franco è un funzionario che senza avere dormito per tre giorni e tre notti ha seguito ininterrottamente il caso di cinque connazionali sequestrati in un attacco terroristico. Il caso è gestito perfettamente e si conclude in maniera positiva. Per varie notti tuttavia non riesce a dormire e sogna i cadaveri delle vittime che ha visto. Ancora mesi dopo, nelle situazioni meno prevedibili, racconta: “scoppiavo a piangere all'improvviso, senza motivo”.

“ERO TOTALMENTE IMPREPARATO”

Un'intera famiglia è cancellata da un incidente aereo. Michele, il Console competente, assiste i familiari superstiti per giorni interi. È investito totalmente dal loro dolore e, in qualche modo, non riesce a “difendersene”. Dirà che si è sentito “totalmente impreparato” ad affrontare questa marea di emozioni, ma che l'ha dovuta gestire ugualmente per necessità.

Tutti i casi riportati aiutano a capire che nel caso della presenza di vittime l'emozione, intensità e durata del rapporto raggiungono livelli tali che i Funzionari coinvolti non possono restare impassibili di fronte al dolore e devono tuttavia gestirlo per restare efficienti.

Pur non potendo dare qui indicazioni di dettaglio su come reagire, l'indicazione più utile è forse di mettere in conto che, in situazioni del genere, si è chiamati a sostenere sforzi ed emozioni fuori dell'ordinario. L'unico vantaggio del rappresentante delle Istituzioni rispetto alla vittima, così come tra medico e paziente, è di essere mentalmente pronti all'eventualità di doversi confrontare con sofferenze straordinarie e di non farsi trovare totalmente impreparati. Naturalmente la partecipazione umana può sostenere i familiari; l'importante è ricordare che, specie nel momento del bisogno, si deve restare saldi per potere fornire l'assistenza necessaria. Ad emergenza terminata, tuttavia, è opportuno esaminare con calma gli effetti prodotti su di noi dalla crisi stessa, utilizzando anche un periodo di congedo, per evitare di mantenere tensione accumulata che poi si riflette negativamente sul nostro lavoro ed equilibrio personale.

4 – In mare aperto: la gestione dei rapporti con il grande pubblico in caso di emergenze di massa

4.1 – La competizione con la stampa: lavorare sotto l'occhio dei giornalisti

La sfida principale nella gestione delle crisi di massa proviene dalla circolazione delle informazioni: dal momento che esplose una bomba, che un grave terremoto colpisce una zona dove sono presenti italiani, o che scoppi una rivoluzione, ne parlano tutti i mezzi d'informazione. Pertanto ogni azione od omissione, vera o presunta, nelle operazioni di assistenza, verrà passata al setaccio dai media, probabilmente in diretta. Ciò impone di tenere conto del livello di attenzione del pubblico per scegliere contenuto e modalità delle risposte e per prevenire possibili insidie. La regola da tenere presente è che la stampa è uno strumento formidabile per facilitare la soluzione del problema e valorizzare l'azione in corso, a patto di seguire alcuni accorgimenti minimi.

4.2 – Lo “scenario” di comunicazione in una grande crisi

Fatte le dovute differenze a seconda dei vari casi, la comunicazione di un'emergenza di massa passa in genere attraverso alcuni stadi predefiniti:

1. prima notizia dell'evento;
2. rimbalzo sulle varie testate;
3. il pubblico inizia a cercare informazioni su tutti i canali (su Internet, in tv, presso il Ministero e le Sedi);
4. i media cercano conferme e riscontri dell'azione delle Istituzioni, chiamando direttamente le Sedi e l'Ufficio Stampa del MAE;
5. la risposta delle Istituzioni o la sua mancanza (reale o percepita) viene pubblicizzata;
6. il pubblico reagisce alle ulteriori notizie dei media con nuove richieste.

4.3 – L'organizzazione della risposta al pubblico

Poiché la notizia dell'evento crea un'ondata di telefonate, il Personale della Sede deve essere organizzato scientificamente per evitare di essere colto impreparato. In particolare è bene assicurare da subito una risposta uniforme ed accertarsi che il pubblico trovi sempre un canale d'accesso.

LO SMISTAMENTO DELLE TELEFONATE E LA "NORMA DI LINGUAGGIO"

Un problema ricorrente in caso di grande emergenza è che a causa della massa di telefonate il Personale comincia a rispondere in ordine sparso alle chiamate, senza però registrarle tutte allo stesso modo. Nella confusione è anche frequente che un operatore risponda in modo diverso dagli altri. È perciò indispensabile che un Funzionario si assuma il compito di coordinare la risposta, chiedendo a tutti di

- . trascrivere i dati in modo uniforme;*
- . dare informazioni in maniera analoga.*

*Per il primo aspetto andranno distribuiti i moduli già citati (v. anche l'appendice). Per il secondo andrà **materialmente** scritta una serie di frasi da ripetere a tutti i chiamanti per fornire una prima risposta, così da assicurare un messaggio unico verso l'esterno. Tale "norma di linguaggio", poi, andrà aggiornata costantemente con l'evolvere della crisi.*

Attenzione! Lo stesso principio, "mutatis mutandis", va seguito anche per le richieste per posta elettronica o altri canali (come Facebook, se la Sede ha una pagina). È bene che a turno la casella di posta e le altre comunicazioni elettroniche siano stampate, ordinate e fuse con quelle telefoniche.

Il lavoro di coordinamento dev'essere necessariamente curato da un Funzionario.

CASO PRATICO: UN ESEMPIO DI RISPOSTA DISORGANIZZATA

Nel corso di un'emergenza su vasta scala, con evacuazione, una Sede ha iniziato a ricevere centinaia di chiamate su vari numeri della Rappresentanza. Le persone che rispondevano erano collocate in due stanze su piani diversi, ma non comunicavano i dati tra loro. Inoltre mentre un gruppo rispondeva dando informazioni come poteva, l'altro dichiarava di non essere in grado di fornire informazioni. Nessuno dei due gruppi, inoltre, aveva ricevuto una norma di linguaggio. Ciò ha richiesto tre giorni per creare una lista integrata dei casi segnalati e uniformare la risposta; inoltre ha rallentato la reazione della Sede.

Un aiuto decisivo, oltre all'introduzione di una norma di linguaggio, è stato anche l'uso delle radio nelle due stanze, impiegate come "walkie-talkie": alla segnalazione di ogni caso importante, infatti, un gruppo lo comunicava all'altro, per facilitare i riscontri incrociati.

MOLTIPLICARE LE LINEE DI RISPOSTA

In caso di grandi emergenze, con l'intasamento dei telefoni, può diventare utile attivare linee ulteriori: se possibile tenere quindi pronte nuove schede SIM per cellulari (o tenerne un paio d'emergenza), così da facilitare la risposta. I numeri aggiuntivi, di concerto con l'Unità di Crisi, possono essere pubblicizzati sul sito "Viaggiare Sicuri" o nei contatti con la stampa.

TUTTI PER UNO, UNO PER TUTTI: IL LAVORO DI UNA SALA CRISI

L'utilizzo dei cellulari ha un altro utile risultato pratico: gli operatori possono lavorare facilmente nella stessa stanza e rispondere contemporaneamente alle varie chiamate. Ciò consente al Funzionario che coordina di ascoltare le risposte, correggere eventuali difformità e stabilire se necessario una "norma di linguaggio" rivista, assicurando una risposta all'unisono a tutto il pubblico.

4.4 – Accorgimenti per le risposte telefoniche durante le grandi emergenze

La mole di telefonate e richieste d'aiuto (anche per posta elettronica) che giungono in Sede in caso di un'emergenza sono senz'altro una fonte di tensione per chi deve rispondere. Tale tensione, a sua volta, sarà più o meno forte a seconda dell'intensità e frequenza delle richieste, della gravità del caso e della preparazione degli operatori. In linea di massima è possibile individuare alcune regole per rendere meno oneroso il lavoro di risposta al Personale.

IL “DECALOGO” PER GLI OPERATORI TELEFONICI

1. Armarsi della “norma di linguaggio” (v. sopra);
2. Parlare piano;
3. Ascoltare la richiesta;
4. Cercare di capire subito se l'interlocutore ha bisogno solo di ascolto o di una risposta pratica urgente;
5. Rispondere in ogni caso in modo professionale secondo la norma di linguaggio;
6. Se l'interlocutore non è soddisfatto, non prenderla come ad un'offesa personale;
7. Ricordare che l'arma migliore è fare capire che si è dalla stessa parte e si sta facendo di tutto per risolvere il problema, nei limiti imposti dalla legge e dalle circostanze;
8. Non accettare la maleducazione, rispondendo con fermezza e correttezza;
9. Sgonfiare” eventuali attacchi, osservando che si comprende la tensione dell'interlocutore e che in ogni caso questi deve avere fiducia nella risposta;
10. Ove possibile soddisfare sempre le richieste del pubblico, se gli interventi richiesti sono fattibili, chiarendo tuttavia che si farà il possibile sempre all'interno delle norme vigenti.

4.5 – Le telefonate dei giornalisti

In caso d'emergenza è normale che i giornalisti delle più diverse testate contattino la Sede per ottenere dichiarazioni e/o informazioni. Il contatto con i giornalisti

è un'occasione unica per trasmettere all'esterno messaggi uniformi, che aiutino la popolazione a reagire meglio all'emergenza e semplificare la soluzione. Proprio per questo i giornalisti vanno passati al Capo Missione o ad un Funzionario appositamente designato, per fare in modo che le risposte vengano da chi detiene tutte le informazioni e ha responsabilità nella gestione dell'emergenza. Qualora ciò fosse impossibile è opportuno trascrivere i contatti e poi fare richiamare i giornalisti.

COME RISPONDERE IMMEDIATAMENTE AI GIORNALISTI DURANTE UNA CRISI

1. Accertarsi che nella Sede il Personale sia avvertito e risponda al telefono e che chi risponde sappia a chi passare le telefonate e cosa dire (v. sopra, "Lo smistamento delle telefonate");
2. Contattare immediatamente l'Unità di Crisi ed il Servizio Stampa per concordare una norma di linguaggio con la stampa;
3. Se ciò non fosse possibile per mancanza di tempo, o se si è colti di sorpresa, verificare sul sito del MAE se non sia già stato emesso un comunicato ufficiale o una comunicazione dell'On. Ministro. In entrambi i casi, allinearsi alla dichiarazione da Roma;
4. Se non esiste ancora un comunicato ufficiale, dichiarare che la Sede sta verificando la situazione con le Autorità locali;
5. Inviare uno o più elementi del Personale per verifiche dirette sul posto o presso i principali luoghi d'interesse (ospedali, stazioni di polizia, luogo dell'incidente, ecc.). Questo potrebbe anche non sortire effetti immediati, ma è fondamentale per fare circolare la notizia che almeno una persona è sul posto per controlli. Tali dichiarazioni possono essere rilasciate anche da Personale dell'Unità di Crisi eventualmente sul posto;
6. Attribuire le informazioni alle Autorità locali e rilanciarle in modo costruttivo, anche ove manchino novità. Se ad esempio un ospedale o la polizia non rispondono circa la presenza d'italiani, dire "Da parte delle Autorità locali non ci sono per il momento indicazioni sulla presenza d'italiani", piuttosto che "Non riusciamo a sapere se ci siano italiani coinvolti";
7. Approfittare dell'attenzione per dare immediatamente notizie positive o fornire indicazioni ai cittadini in cerca di assistenza, fornendo numeri utili ed incoraggiando chi non l'abbia fatto a segnalarsi su www.dovesiamonelmondo.it, che consente all'Unità di Crisi di allargare la banca dati dei connazionali da raggiungere in caso di ulteriore emergenza, anche tramite sms.

Ecco alcune frasi utili in questi casi:

- . “Non appena abbiamo saputo dell'incidente abbiamo contattato le Autorità locali per verifiche”;
- . “Abbiamo inviato una persona sul posto a verificare”;
- . se nessuno risulta ancora coinvolto: “Per il momento ci arrivano molte chiamate, ma nessun italiano ha segnalato problemi diretti”, oppure “Non ci sono indicazioni sulla presenza d'italiani”;
- . se qualcuno risulta coinvolto e si sa già che ci sono italiani coinvolti: “Stiamo stabilendo/abbiamo stabilito un contatto diretto”; “Abbiamo chiesto ogni assistenza alle Autorità locali”; “Siamo in contatto con l'Unità di Crisi”;
- . “Raccomandiamo di seguire le indicazioni delle Autorità locali, indicate sui siti.... o raggiungibili ai numeri....”;
- . “Consigliamo agli italiani presenti, che non l'abbiano già fatto, di registrarsi sul sito www.dovesiamonelmondo.it, per essere raggiunti telefonicamente in caso di necessità”;
- . “D'accordo con l'Unità di Crisi continueremo ad indicare tutte le novità sul sito www.viaggiare Sicuri.it e sul sito della Rappresentanza”
- . In generale l'obiettivo fondamentale della comunicazione di crisi dev'essere di:
- . evitare il panico (rassicurando sulla risposta in corso e i contatti con le Autorità locali);
- . informare e istruire il pubblico su come aggiornarsi e rendersi raggiungibile (con i siti “Viaggiare Sicuri” e “Dove siamo nel mondo”).

4.6 – Mantenere la coerenza tra la comunicazione della Sede, la comunicazione del MAE e l'azione sul campo

Un rischio sempre presente è che si crei diffomità di comunicazione tra le Sedi, il MAE e gli altri canali informativi. Ciò può accadere facilmente se, ad esempio, nella fretta o sorpresa una Sede rilasci una dichiarazione che non sia stata concordata con il MAE, o se ciò che viene comunicato alla stampa non corrisponde a sua volta alle informazioni pubblicate sul sito “Viaggiare Sicuri”. Evitare la cacofonia delle voci è la prima necessità in caso d'emergenza ed è importante che, specie all'esplosione di una crisi, i vari attori si controllino a vicenda per uniformarsi e mostrare coordinazione. Ancora più importante è assicurare che azione e comunicazione procedano di pari passo: se si dichiara che Personale della Sede è inviato sul posto, dovranno seguire poi notizie coerenti; se si indica un numero di telefono si dovrà assicurare che sia sempre operativo, e così via. Tutto ciò ha infatti un impatto diretto sulle reazioni e aspettative del pubblico e se si stabilisce un rapporto “virtuoso” tra azione e comuni-

cazione, la risposta generale dagli utenti migliorerà.

4.7 – Prevenire il problema: comunicare sul posto dove e come è più efficace

Se si individua che un determinato luogo è fonte di difficoltà (ad esempio un ospedale, un aeroporto o un altro punto dove sia bloccato un gruppo significativo di connazionali) conviene inviare sul posto almeno un'unità di personale per gestire la situazione e verificare di persona. Ciò evita che connazionali esasperati possano dichiarare alla stampa che “non c'è nessuno dell'Ambasciata/Consolato” e, allo stesso tempo, crea la notizia che “la Sede ha inviato una persona sul posto”. Tale iniziativa, coordinata con le altre attività in corso, consentirà di diffondere un messaggio positivo sulla risposta.

In questo caso il Funzionario inviato sul posto dovrà essere pronto, se del caso, a farsi “ostaggio” del gruppo che è chiamato ad assistere, facendo percepire che sta dalla loro stessa parte, cercando di risolvere il problema per tutti ed affrontando le medesime difficoltà. In certi casi sarà forse impossibile ottenere una soluzione immediata dalle Autorità locali, ma mostrare che si sta facendo di tutto per arrivarci potrà generare il messaggio positivo che “l'Ambasciata/il Consolato sta qui con noi, cercando di risolvere”, così “disinnescando” il rischio di apparire assenti. All'occorrenza la persona sul posto potrà anche essere messa in contatto diretto con la stampa, per consentire di raccontare la situazione in diretta e sottolineare gli sforzi in atto da parte della Sede e del Ministero.

CONCLUSIONE

La risposta al pubblico in difficoltà, in occasione di emergenze consolari e di grandi crisi, è uno dei banchi di prova più difficili per il Ministero degli affari esteri, sia per la delicatezza dei temi trattati, sia per la loro unicità. Coloro che sono chiamati ad affrontare il pubblico in tali circostanze hanno pertanto l'onore e l'onere di rappresentare una grande istituzione in momenti di attenzione estrema e determinare l'innalzamento o meno del prestigio del Ministero. L'evoluzione della comunicazione di massa, d'altra parte, ha accresciuto i rischi di danno all'immagine del MAE, ma si presta pure ad opportunità nella pubblicizzazione delle attività svolte, incluse quelle a fine di prevenzione. In ogni caso, specialmente in occasione delle crisi più acute, il corredo dei dipendenti del MAE che intrattengono rapporti con il pubblico, specie durante il servizio all'estero, non può più prescindere da un aggiornamento continuo sull'organizzazione del lavoro di risposta al pubblico e della preparazione personale in materia.

È pertanto auspicabile che questo breve manuale, dedicato specialmente alla comunicazione con le vittime di grandi crisi e i loro familiari, sia solo il primo passo di una serie di attività di formazione a beneficio dei dipendenti, per raggiungere una sempre maggiore professionalità nei rapporti con il pubblico.

APPENDICE A

ESEMPIO DI ORDINE DI SERVIZIO PER LA RISPOSTA AD EMERGENZE GENERALI



AMBASCIATA D'ITALIA

RISPOSTA AL PUBBLICO IN CASO DI EMERGENZA

Per rispondere adeguatamente al pubblico in occasione di un'emergenza è opportuno istituire regole uniformi.

Appena avuta notizia di un'emergenza e verificata l'incolumità dei dipendenti, l'intero Personale se in orario d'ufficio, si attiva per rispondere al pubblico e verificare le condizioni dei connazionali.

Il centralino dovrà passare le telefonate ai Funzionari/alla Sezione Consolare/agli Addetti all'Assistenza Sociale. Questi registreranno nome e cognome del chiamante, estremi della persona eventualmente cercata e relative annotazioni.

Il Ministro Consigliere/Console/Funziionario alla Sicurezza indicherà al Personale la norma di linguaggio da utilizzare con il pubblico.

Telefonate di giornalisti devono essere passate al Capo Missione/Funziionario designato.

Se fuori dall'orario di lavoro, il Carabiniere di turno avverte il funzionario alla sicurezza, che valuta con il Capo Missione l'opportunità di effettuare i controlli sul resto del Personale e di convocare eventualmente i dipendenti in Sede.

APPENDICE B

ESEMPIO DI ORDINE DI SERVIZIO PER LA RISPOSTA AD EMERGENZE IN SEDI PARTICOLARMENTE ESPOSTE



AMBASCIATA D'ITALIA

Considerata la particolare situazione di sicurezza e la necessità di garantire sia l'incolumità del Personale, sia la tutela della comunità italiana residente, è necessario istituire regole automatiche di intervento in caso di emergenze ed attentati in città.

Le operazioni di controllo sull'incolumità generale devono avvenire in due fasi:

controllo sul Personale dell'Ambasciata, a cura del Carabiniere di turno appena avuta notizia dell'attentato, con telefonate e/o controlli radio;

controllo sul resto della comunità, a cura del Personale dell'Ambasciata secondo le procedure indicate di seguito.

Appena avuta notizia di un attentato e verificata l'incolumità dei dipendenti, l'intero Personale dell'Ambasciata/il Console/l'Addetto Consolare, se in orario d'ufficio, si attivano per effettuare i controlli sui connazionali. La lista aggiornata dei connazionali viene fornita settimanalmente dalla Sezione Consolare/dall'Addetto al Carabiniere di turno/Funziionario responsabile. In caso di emergenza detto personale procede a raggiungere telefonicamente tutti i connazionali, ognuno chiamando una sezione prefissata della lista.

La Sezione Consolare/il centralinista/il Carabiniere di turno rispondono alle telefonate in arrivo secondo le indicazioni del Capo Missione/Funziionario alla Sicurezza/Funziionario Delegato.

Fuori dall'orario di lavoro, il Carabiniere di turno avverte il funzionario alla sicurezza, che valuta con il Capo Missione l'opportunità di effettuare i controlli sul resto del Personale e di convocare eventualmente i dipendenti in Sede.

In caso di telefonate di giornalisti queste vanno passate al Capo Missione, o altrimenti al Consigliere/Primo Segretario/Addetto Stampa.

APPENDICE C - ESEMPIO DI REGISTRAZIONE DELLE TELEFONATE

NOME CHIAMANTE	COGNOME CHIAMANTE	NOME PERSONA CERCATA	COGNOME PERSONA CERCATA	CONDIZIONE PERSONA CERCATA	LOCALITA	NUMERO CHIAMANTE	NUMERO PERSONA CERCATA
NOTE							

BIBLIOGRAFIA


CANFORA MAURIZIO, *Manuale teorico-pratico per l'assistenza ai connazionali e la tutela degli interessi italiani all'estero in caso d'emergenza*, Istituto Diplomatico, luglio 2008.

CANTONE ROBERTO, *La protezione dei connazionali e degli interessi italiani all'estero nelle aree di crisi*, Istituto Diplomatico, 1998.

NUDELL MAYER, ANTOKOL NORMAN, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*, Lexington Books, Lexington (Mass.)/Toronto, 1988.

PEASE ALLAN & BARBARA, *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books, London, 2005

Stampa e composizione: Tipografia del Ministero degli Affari Esteri
maggio 2012



Il manuale offre indicazioni dettagliate sulle possibili strategie di confronto con il pubblico in situazioni di emergenza, suggerendo specifiche modalità operative sia per la gestione di un gran numero di richieste, sia per la conduzione del difficile rapporto con i familiari delle vittime di un sequestro. Il testo include numerosi approfondimenti pratici ed esempi realmente accaduti, nonché formule da utilizzare nei contatti con i connazionali ed i giornalisti. In appendice sono inclusi ordini di servizio per la comunicazione d'emergenza ed uno schema di registrazione delle telefonate in caso di crisi

Nicola Minasi Nicola è entrato in Carriera Diplomatica nel 1999. Dopo un periodo di servizio trascorso alla Direzione Generale per gli Italiani all'Estero, è stato vicario presso le Ambasciate di Abu Dhabi e Kabul. Nel 2008 è rientrato al Ministero, presso l'Unità di Crisi. È laureato in Scienze Politiche alla LUISS di Roma ed ha conseguito un Master in Development Studies alla London School of Economics.