

LUISS



Tesi di laurea triennale
Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E TECNICHE DI PUBBLICITA'

“Comunicare in situazioni di emergenza: la comunicazione di Giuseppe Conte.”

RELATORE
Prof. Gianluca Comin

CORRELATORE
Prof. Sara Mazzarella

CANDIDATO
Simona Barbaro
Matr. 222321

INDICE

INDICE	0
INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 – Comunicazione di crisi	3
1.1 <i>Che cos'è una crisi</i>	3
1.2 <i>Crisis Management: Il ruolo della comunicazione</i>	7
1.3 <i>Political Crisis Communication: comunicare in situazioni di emergenza</i>	12
CAPITOLO 2 – Comunicazione politica in Italia	18
2.1 <i>Percorso evolutivo della comunicazione politica in Italia</i>	18
2.2 <i>Cos'è la comunicazione politica</i>	21
2.3 <i>Comunicare in situazione di emergenza</i>	25
2.4 <i>La finalità pubblica della comunicazione</i>	28
CAPITOLO 3 – Case Study: la comunicazione di Giuseppe Conte	34
3.1 <i>Prima fase: il premier “fantoccio”</i>	34
3.2 <i>Seconda fase: la conquista della leadership in situazioni di crisi e la trasformazione in sex symbol</i>	36
3.3 <i>Coronavirus: la gestione dell'emergenza</i>	40
CONCLUSIONI	44
BIBLIOGRAFIA	45
SITOGRAFIA	46

INTRODUZIONE

Il tema dell'elaborato nasce dall'esigenza di voler analizzare, alla luce dei recenti eventi, la comunicazione di crisi in tutti i suoi tratti peculiari e in particolar modo associata al mondo della comunicazione politica. Si sottolinea in particolare la centralità della comunicazione sia nei processi di *political communication* ma soprattutto in quelli di *crisis management*. Una buona comunicazione è infatti l'unica arma a disposizione di istituzioni\aziende per gestire al meglio l'evento critico e mitigare i danni subiti. In questo periodo storico, la parola crisi diviene fondamentale e l'obiettivo di questo lavoro è capire come il mondo politico e istituzionale abbia il dovere di approcciarsi adeguatamente alla gestione delle emergenze e di come queste abbiano effetti sui cittadini e sui candidati stessi. È ben noto come la crisi sia nel mezzo di due concetti fortemente contrapposti: pericolo e opportunità. Pianificazione e prevenzione diventano così imperativi per chi voglia trasformare la crisi e ciò che ne deriva in grandi opportunità di crescita e rafforzamento della reputation. Se ben gestita la crisi, infatti, diventa il presupposto per un miglioramento, una rinascita o uno sviluppo.

Nel primo capitolo sono introdotti i principi generali della crisi. Si farà poi riferimento alla pianificazione di un modello di *crisis management* e di come la comunicazione sia centrale in questo processo così delicato. Il concetto viene poi esteso in ambito istituzionale, sottolineando come e con quali strumenti si dovrebbe comunicare con i cittadini in situazioni di emergenza.

Nel secondo capitolo invece l'attenzione si sposta sulla comunicazione politica. Se ne espone la sua evoluzione e i comportamenti attuati dai diversi attori. In particolare, sarà fondamentale lo studio dell'evoluzione esponenziale dei media negli anni e di come questi abbiano molta influenza sulla società e sul mondo della politica. L'ambito politico sarà osservato sia da un punto di vista meramente propagandistico e quindi con un *focus* sul candidato, sia richiamando l'importanza della comunicazione per finalità di pubblica utilità e di benessere del cittadino.

Il terzo e ultimo capitolo è incentrato su un caso di comunicazione attuale. Si esporrà la comunicazione adottata dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte, dall'inizio del suo incarico ad oggi. Si vedrà come la sua comunicazione sia cambiata nel corso del suo mandato e di come abbia gestito una delle maggiori crisi avvenute nel nostro paese. Il percorso evolutivo di questa figura può mettere in evidenza come una buona comunicazione e l'uso di talune tecniche, possano generare molti consensi e fiducia soprattutto alla luce di eventi disastrosi.

L'obiettivo è quello di comprendere tutti gli aspetti legati alla comunicazione di crisi e a quella politica per comprenderne aspetti, dinamiche ed effetti a breve e lungo termine. Il *case study* ha il compito di concretizzare gli studi effettuati e di dimostrare come effettivamente la comunicazione abbia un ruolo estremamente fondamentale che non può essere non considerato, soprattutto in caso di emergenza ma non solo.

“LET’S NOT PRETEND THAT THINGS WILL CHANGE IF WE KEEP DOING THE SAME THINGS. A CRISIS CAN BE A REAL BLESSING TO ANY PERSON, TO ANY NATION. FOR ALL CRISIS BRING PROGRESS.” ALBERT EINSTEIN

CAPITOLO 1 – Comunicazione di crisi

1.1 Che cos’è una crisi

La parola crisi deriva dal termine greco *κρίσις* «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia». Nell’uso comune il termine ha assunto un’accezione negativa in quanto spesso legato al peggioramento di una situazione, rappresenta un momento difficile, duro, spiacevole, e se ne farebbe volentieri a meno.

Ciò che la sua etimologia ci racconta è che la crisi altro non è che un momento di scelta, di decisione forte. Dal greco *krinein*, ossia separare e, in senso più lato, discernere, giudicare, valutare, il termine suggerisce tuttavia una valenza positiva, individuando nella crisi un momento di riflessione e di discernimento che, se adeguatamente gestito, può levarsi a presupposto per una crescita. Ed è questo il reale significato che si ritiene debba essere considerato parlando di crisi: la possibilità che essa, da evento negativo, si risolva in un vero e proprio *turning point* per crescere in esperienza, in capacità e in credibilità.

Come scritto da Salvatore Battaglia ¹la crisi è un “notevole e improvviso cambiamento in senso favorevole (o anche sfavorevole). Un turbamento vasto e profondo nella vita di una collettività, di una società, di uno Stato; un momento difficile e decisivo che preannuncia e determina mutamenti, trasformazioni ingenti.”

La crisi è un processo di trasformazione che si sostanzia dove un vecchio sistema non può essere più mantenuto. Nel caso in cui non ci sia la necessità di un cambio di rotta si parlerà di un semplice incidente. Le crisi sono di vario tipo ed inevitabili, l’unico modo per difendersi dagli imprevisti e le criticità è arrivare alle crisi preparati.

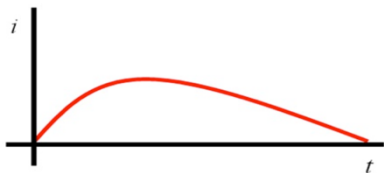
Le situazioni di crisi sono così varie da rendere difficile una classificazione in ideali tipologie.

Si possono però identificare almeno due categorie: la crisi strisciante e la crisi improvvisa. La prima deriva da una *issue* sottovalutata o un caso di *risk communication* mal gestito. Sono casi in cui il soggetto\organizzazione ignora la pericolosità di commenti negativi, articoli di stampa, post polemici sui *social media* ecc., finché la questione non raggiunge copertura e interesse molto estesi. Più diffuso è il caso di una crisi improvvisa, quando un evento negativo, una dichiarazione inaspettata danno inizio allo scandalo, in una situazione molto più imprevedibile e di immediato impatto.

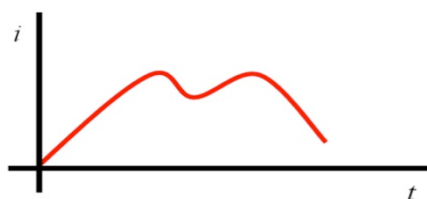
¹ Grande Dizionario della Lingua Italiana

Si possono identificare altre sottocategorie di crisi che possono essere rappresentate attraverso due variabili: l'intensità (i) e il tempo (t), laddove l'intensità può essere a sua volta definita attraverso le due sotto-variabili dello spazio occupato sui media e del danno provocato.²

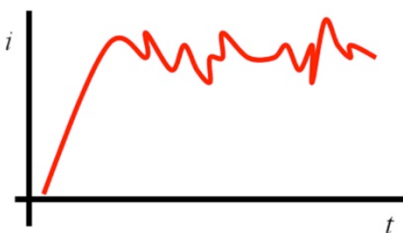
Avremo quindi:



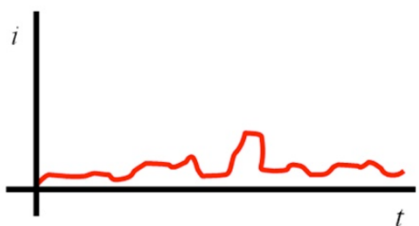
1. Crisi mordi e fuggi (crisi improvvise di breve durata). Sono caratterizzate da rapidità e volatilità. Così come sono apparse possono sparire addirittura nell'arco di poche ore. Talvolta frutto delle cosiddette "bufale" o "leggende metropolitane", oggi nascono e si propagano soprattutto grazie ad internet.



2. Crisi in due tempi. La notizia esplode una prima volta e può dare l'impressione di essere solo una crisi mordi e fuggi. Dopo il primo picco si registra una discesa, creando spesso l'illusione che la crisi sia passata. L'apparato gestionale si rilassa, ma inaspettatamente, talvolta a distanza di sole 24/48h, la crisi riesplode.



3. Crisi tormentone. Hanno un andamento non prevedibile, caratterizzato da una continua successione di notizie. L'imprevedibilità consiste nell'impossibilità di prevedere ciò di cui parleranno i media giorno per giorno.



4. Crisi consolidata a bassa intensità. Si verificano quando le contestazioni rivolte all'organizzazione non vengono risolte in modo definitivo e chiaro. Generalmente non hanno immediato impatto ma inducono ad un atteggiamento di scarsa attenzione, favorendo così il consolidamento della crisi negli anni, parallelamente al suo potenziale erosivo sulla reputazione.

Altri studiosi distinguono le crisi non in base allo sviluppo, ma in base alla loro gravità, parlando così di crisi reversibili e irreversibili e di crisi catastrofiche o traumatiche, sottolineandone quindi la natura straordinaria dell'evento.³

² ROBERTO ADRIANI, *Crisis Communication*. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto, EUT Edizioni Università di Trieste 2013, pp. 214-215

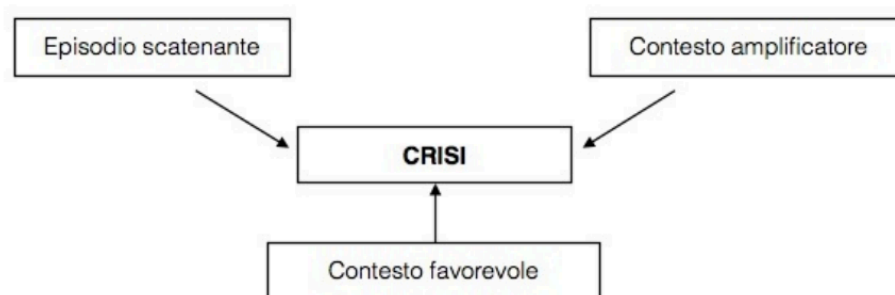
³ MICHAEL BLAND, *Communicating out of a crisis*, MacMillan Business, London 1998

Un ulteriore approccio⁴ classifica invece le crisi in base alle responsabilità che si possono addebitare o meno all'organizzazione colpita, distinguendo in:

- **Crisi in cui l'organizzazione è vittima:** in questo caso le responsabilità sono minime o nulle. La crisi è causata da eventi naturali o campagne diffamatorie o atti violenti volti ad attaccare l'ente.
- **Crisi accidentali:** responsabilità bassa.
- **Crisi prevedibili:** grado di responsabilità alto. L'organizzazione è colpevole di un comportamento scorretto, per negligenza o peggio per dolo.

Ovviamente il team che gestisce una situazione di crisi tiene conto di tutti questi parametri, al fine di studiare una strategia in grado di adattarsi al meglio alla crisi che si trovi ad affrontare. Come facilmente immaginabile sono molteplici gli eventi che possono rientrare nella categoria di evento critico, ma non basta l'evento negativo, traumatico o la catastrofe, per generare una crisi. Questa si verifica solo quando l'evento negativo arriva al grande pubblico o comunque ai propri *stakeholder*, e viene da questi considerato tale. Di fatto sono quindi i media, soprattutto, a determinare quella percezione della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa. In quest'ottica alla base di una situazione critica si pone dunque un episodio scatenante, su cui possono incidere almeno due fattori in grado di creare scalpore agli occhi del pubblico: un contesto favorevole (una serie di eventi contingenti in un determinato periodo; una precedente condotta da parte del soggetto ecc.) e un contesto amplificatore (che esaspera i toni del dibattito e porta la notizia in prima pagina).

Figura: come nasce una crisi



L'esperto Patrick Lagadec⁵ predilige invece una dinamica di sviluppo data dalla sommatoria dell'elemento emergenza con l'elemento destabilizzazione:

Emergenza + Destabilizzazione = CRISI

L'“emergenza” può essere risolta attraverso mezzi ordinari o attraverso un efficace piano di gestione delle difficoltà, mentre l'elemento “destabilizzazione” dà il via alla crisi vera e propria, e si caratterizza a sua volta per la compartecipazione di tre fattori (“le 3 D”):

⁴ INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS (www.instituteforpr.com)

⁵ PATRICK LAGADEC, *Crisis Management; come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Franco Angeli, Milano 2002.

- **Deflagrazione:** fase in cui una situazione provoca un insieme di difficoltà che vanno a sovrapporre le capacità di risposta dell'organizzazione, senza che questa riesca ad individuare le cause reali e finendo per rincorrere sintomi ingannevoli.
- **Disordine:** la crisi crea lo scompiglio nel sistema colpito, mette in dubbio le funzioni dei suoi componenti. Non è più chiara la catena di responsabilità e l'integrità del sistema è messa in pericolo.
- **Divergenza:** l'accordo sui valori cardine alla base dell'organizzazione è venuto meno e l'intero universo di riferimento è messo in dubbio.

Eva Jannotti⁶ osserva invece quattro passaggi cardine nel dispiegarsi di una crisi:

- **Processo inibitore:** l'organizzazione commette l'errore di perdersi in un atteggiamento vittimistico anziché cavalcare la crisi e rispondere prontamente;
- **Processo destabilizzante:** a causa della sorpresa, della mancanza di informazioni e della pressione ricevuta, l'organizzazione perde le sue certezze;
- **Processo distruttore:** l'organizzazione è attaccata da più fronti e ogni sua azione sembra peggiorare la situazione anziché migliorarla;
- **Processo disgregativo:** c'è una perdita di controllo sugli eventi e sul fronte interno, si commettono errori di valutazione, ecc.

Luigi Norsa, cerca infine di individuare un percorso-tipo che passa attraverso nove fasi di reazione alla crisi, da quelle iniziali, in cui l'organizzazione è in balia degli eventi, alla fase in cui essa si riorganizza e risponde⁷:

1. **attacco all'accusatore:** viene attaccata la fonte che ha diffuso la notizia, mettendone in dubbio la credibilità;
2. **diniego:** per l'ente "non c'è nessuna crisi", conseguentemente non serve alcuna risposta;
3. **ottimismo e minimizzazione:** "non è successo nulla di grave", tutto si sistemerà presto grazie al comportamento dell'organizzazione;
4. **giustificazione:** la responsabilità di quanto è avvenuto è esterna;
5. **rabbia e aggressività:** l'ente\organizzazione non risponde o risponde seccamente alle critiche, minaccia di intraprendere vie legali;
6. **fuga:** fase del "no comment", o della irreperibilità dei vertici;
7. **controllo del danno:** si contattano gli esperti in materia, si svolgono verifiche;
8. **ricostruzione:** si decide quali azioni intraprendere, come risarcire i danni provocati, ecc.
9. **recupero e assunzione completa della responsabilità:** l'organizzazione si assume la responsabilità di quanto accaduto, si scusa con le vittime, promette risarcimenti e si adopera per recuperare pienamente il danno causato.

Ovviamente la maturità e la capacità di un soggetto di far fronte ad un evento critico dipendono dalla sua capacità di eludere le prime fasi di risposta psicologicamente inadeguata e passare direttamente alla fase operativa disinnescando quelle caratteristiche negative che la crisi tipicamente porta con sé ovvero:

⁶ EVA JOVANOTTI, *Siamo manager o caporali?* in "Ferpi", n.55, gennaio 2009.

⁷ LUIGI NORSA, *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, Simone Milano 2002.

- **sorpresa;**
- **informazioni insufficienti:** nei primi momenti di una crisi spesso non ci sono abbastanza informazioni per circoscrivere il problema e al tempo stesso man mano che passa il tempo aumenta l'urgenza di prendere comunque decisioni, intraprendere delle azioni di risposta;
- **incalzare degli eventi:** spesso nei primi momenti di una crisi non si riesce a raggiungere un punto di stabilità a causa della frenesia dei problemi che si sovrappongono, tra smentite e nuovi sviluppi;
- **rottura degli equilibri routinari:** per quanto ci si possa preparare ad una crisi, la rottura della routine porta inesorabilmente sul terreno del dubbio;
- **perdita di controllo:** in concomitanza al precipitare degli eventi, gli attori esterni concorrenti prendono la scena mediatica e vi è una generale perdita di controllo;
- **pressione dei media:** fa parte del "gioco" mediatico la ricerca dello scandalo e probabilmente si verrà incalzati di domande, anche tendenziose o comunque volte a mettere in risalto eventuali errori ed incongruenze;
- **severo esame dall'esterno:** tutti gli stakeholder (interni ed esterni) si sentono in diritto di essere messi a conoscenza dei fatti, delle loro cause, nonché delle risposte che l'organizzazione intende fornire;
- **mentalità di stato d'assedio:** si tende a vedere come "nemico" e potenziale pericolo qualsiasi interlocutore;
- **panico:** è possibile una perdita di razionalità dovuta alla pressione e vi è un rischio di anteporre gli interessi individuali a quelli dell'istituzione;
- **focalizzazione sul breve termine:** la necessità di una risposta rapida può far perdere di vista le conseguenze a lungo termine delle proprie azioni;
- **problemi di comunicazione:** una comunicazione errata o peggio un'assenza di comunicazione, rischiano di aggravare ulteriormente la situazione generando una crisi nella crisi.

I rischi analizzati possono essere affrontati solo in maniera professionale attraverso tecnici esperti, ed è decisione ultima del vertice decidere di attivare o meno un'unità di crisi. L'errore più grave che un decisore possa fare è sottovalutare il potenziale nocivo di questi eventi.

1.2 Crisis Management: Il ruolo della comunicazione

Il *crisis management* rappresenta una serie di attività e di *action* che vengono messe in pratica per cercare di arginare i danni alla *reputation* e alle performance di un'organizzazione provocate da una situazione problematica. Una crisi si verifica quando fatti o eventi sono in grado di danneggiare l'organizzazione a livello pubblico: diventando la crisi di dominio pubblico, infatti, si perde la capacità di controllare l'informazione. L'obiettivo di impostare una strategia di *crisis management* diventa quello di rispondere a minacce potenziali o effettive, ovvero di implementare nell'organizzazione non soltanto un approccio reattivo ma anche proattivo, al fine di monitorare e prevenire potenziali problemi che potrebbero arrecare danni.

Il *crisis management*, quale "funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che

analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”⁸ è un processo di medio/lungo periodo e prevede tutte le attività da mettere in atto prima, durante e dopo un evento critico. La disciplina si sviluppa secondo tre fasi, individuabili nelle cosiddette 3R:

- **Research: la fase pre-crisi.** Occorre prevenire e prepararsi all’eventualità, analizzando le aree vulnerabili e monitorando i segnali deboli che possono dar vita ad una crisi; viene preparato un piano di crisi e si predispone un apposito team pronto ad intervenire; lo staff si allena attraverso sessioni di *crisis training* ed esercitazioni di *media training*.

Una corretta gestione di crisi comincia molto prima che il fatto negativo si verifichi, è infatti fondamentale che siano valutati i rischi e le possibili cause scatenanti. Mitroff, fondatore dell’Institute for Crisis Management, sostiene che la domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi non è se dovrà mai fronteggiare una crisi, bensì quale tipo di crisi aspettarsi, quando e come essa si verificherà (Invernizzi, Ripamonti; 2006).

Tra le attività di preparazione e prevenzione della crisi, deve esserci anche «la ricerca di nuovi tipi di crisi, imprevedibili, inimmaginabili, impensabili, che permettano di superare i limiti delle tradizionali categorie, inadatte, per definizione, alla crisi che sopraggiungerà», come fatto notare da Crocq, Huberson e Vraie nel libro “Gestire le grandi crisi: sanitarie, ecologiche, politiche e aziendali“. Secondo Melissa Agnes⁹ (*crisis management strategist*), le organizzazioni devono adottare una vera e propria cultura di preparazione alla gestione di crisi. In questo senso, la strategia di crisis management deve comprendere la rilevazione dei “segnali deboli di crisi“, cioè indicatori di problematiche che comportano dei rischi per l’organizzazione, e valutare il grado di preparazione effettivo per affrontare questi rischi.

Il passo iniziale consiste nell’analizzare le aree vulnerabili dell’organizzazione per consentire a questa di agire per tempo ed evitare le crisi cosiddette “evitabili”. Si parte con l’individuazione degli elementi che potrebbero essere alla base di una potenziale crisi, ovvero, identificare gli anelli deboli e riconoscere quelle risorse che se intaccate causerebbero gravi problemi. Il passo successivo è quello di valutare il possibile impatto della crisi, sia a livello economico, sia a livello di sicurezza per le persone e per l’ambiente, sia a livello di reputazione e di immagine aziendale. Successivamente bisogna calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato. Inserendo gli elementi individuati in una tabella, a seconda del relativo grado di impatto e di probabilità stimato, si ottengono quattro quadranti (figura), ognuno dei quali fa riferimento a una diversa strategia di approccio (Norsa, 2002):

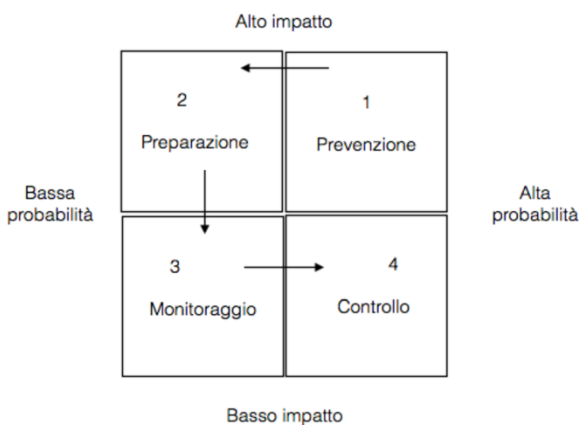
- **primo quadrante (alta probabilità - alto impatto):** sarà necessario un lavoro di prevenzione, per ridurre la probabilità che si verifichi l’evento negativo. Trovare una soluzione a questa condizione deve essere una priorità assoluta per l’organizzazione;
- **secondo quadrante (alto impatto - bassa probabilità):** qui sarà necessario intraprendere un’azione di preparazione per cercare di ridurre l’impatto del potenziale evento, in quanto la probabilità di accadimento è già considerevolmente limitata;

⁸ TONY MUZI FALCONI, Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche, Il Sole 24Ore, Milano 2003.

⁹ MELISSA AGNES, What is a crisis preparedness program? 6 aprile 2017.

- **terzo quadrante (basso impatto - bassa probabilità):** qua sarà sufficiente un'attività di monitoraggio sistematica, in quanto le priorità per l'azienda riguardano altri ambiti;
- **quarto quadrante (basso impatto - alta probabilità):** invece in questo caso sarà necessaria un'azione di costante controllo in modo tale che l'elemento potenzialmente critico non si sposti nei quadranti superiori, diventando così una minaccia grave per l'organizzazione.

Figura: analisi delle aree vulnerabili (L. Norsa, 2002)



L'analisi delle aree vulnerabili si effettua quindi per programmare il processo di preparazione dell'azienda e individuare le priorità di intervento. Tale analisi serve inoltre alla creazione delle ipotesi di scenari futuri, all'individuazione degli interlocutori che potrebbero aiutare o ostacolare l'azienda, alla comprensione delle capacità di risposta dell'azienda e sarà di fatto la base per il piano di crisi.

Successivamente incontreremo il monitoraggio dei segnali deboli, che spesso precedono e avvertono dell'insorgere di un evento critico. La funzione di questa attività è quella di anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali, quindi nel momento in cui esse non sono ancora considerate "emergenze", perché non ancora giunte ai mass media. Per riuscire a captare i campanelli d'allarme c'è bisogno di una spiccata sensibilità, bisogna infatti saper distinguere il normale vociferare di notizie riguardanti l'organizzazione, dai veri e propri segnali premonitori.

- **Response: la fase di gestione durante la crisi.** Si mettono in pratica le strategie preventivamente studiate e si analizza la situazione in corso d'opera per dare una risposta specifica agli specifici problemi cui si va incontro. Preparazione, prontezza e capacità di leggere le diverse situazioni hanno la medesima importanza.

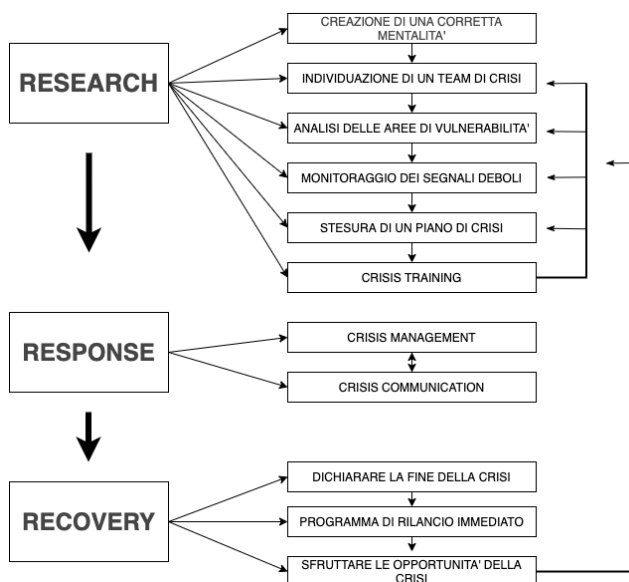
L'inizio della fase *response* coincide con il manifestarsi di una crisi, il momento più delicato e critico del processo di *crisis management*. Non esistono regole certe da applicare, l'organizzazione deve però affrontare direttamente l'effetto negativo tenendo presente che la risposta che saprà dare in questa circostanza avrà delle conseguenze cruciali sulla sua reputazione futura. L'obiettivo in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine.

La prontezza nella risposta è uno dei fattori determinanti nella gestione di una crisi. Un intervento tempestivo consente di limitare i danni alla reputazione dell'organizzazione e alla sua credibilità.

- **Recovery: la fase post-crisi.** Si studia un piano di rilancio immediato, cercando di sfruttare le opportunità create dall'evento negativo, imparando dai propri errori e migliorando così gli stessi meccanismi di prevenzione.

Il momento in cui la crisi termina, non è sempre facile da individuare, poiché potrebbero esserci degli strascichi dovuti a una cattiva gestione dell'evento critico, che si protraggono nel lungo periodo. Inevitabilmente, l'organizzazione terminata la crisi non sarà la stessa, a seconda del modo in cui la situazione è stata affrontata. La fase successiva alla crisi è parte integrante del processo di *crisis management* ed è di particolare importanza non confondere l'esaurimento della gestione tecnica di emergenza, o il calare dell'invadenza mediatica, con la vera e propria fine della crisi. È importante ricapitolare la situazione: individuare qual era il punto di partenza, cosa è successo durante la crisi, sottolineare le azioni positive adottate e capire quali conseguenze rilevanti ci sono state, proponendo, infine, un metodo di prevenzione di eventuali problemi futuri.

Figura: processo *crisis management*, il Sole24Ore



La comunicazione rientra pienamente in tutte le fasi delle “3R”, in quanto contribuisce, anzitutto, a creare una buona immagine del soggetto, contribuisce quindi a rispondere in maniera negativa o positiva alle aspettative degli stakeholder durante l'emergenza, contribuisce infine a risanare la reputazione dell'organizzazione una volta superati i tumulti della fase critica, recuperando la credibilità perduta o addirittura sfruttando la visibilità ottenuta come chiave di volta per un rilancio dell'immagine stessa. All'interno di questo ruolo, la specifica branca della comunicazione di crisi si colloca più propriamente all'interno della fase di risposta ed è una delle funzioni specialistiche delle relazioni pubbliche. Essa altro non è che la gestione delle attività di comunicazione che un'ente\organizzazione deve mettere in campo quando si verifica un avvenimento suscettibile di danneggiare l'immagine e la reputazione.

È rilevante notare come l'efficacia della comunicazione possa influire sulla credibilità di un sistema e di come, conseguentemente, un evento critico possa moltiplicare i suoi effetti, nel bene e nel male, a seconda di come esso viene gestito. Comunicare, durante una crisi, è un imperativo categorico, se si considera che un'azione comunicativa efficace e tempestiva è determinante per trasformare la crisi da evento negativo in opportunità di crescita (nell'evento critico l'aspetto comunicativo gioca un ruolo chiave per la sopravvivenza o la soccombenza del sistema). Il silenzio viene spesso percepito quale sintomo di impreparazione o come strumento per occultare responsabilità e, conseguentemente, viene colmato da speculazioni. Per comprendere appieno la crucialità del comunicare nell'emergenza, è fondamentale definire i caratteri dell'evento critico e suggerire un percorso per trasformare una difficoltà in un'opportunità di crescita.

Le organizzazioni, in queste situazioni, tendono a temporeggiare più che a gestire, a prolungare il silenzio, dimenticando quanto possa essere importante e strategico misurarsi con il percepito del pubblico. Il livello di rischio di una crisi, infatti, è un fattore relativo, che dipende in larga misura da come esso è avvertito dalla società. In questi contesti il ruolo del comunicatore diventa decisivo per costruire uno *storytelling* che sia anche emotivo, che riesca a mettere in atto un processo di identificazione con le singole persone, finalizzato a salvaguardare la propria reputazione, a garantire la *continuity* e a creare le condizioni di recupero. Le operazioni di ascolto e di monitoraggio rappresentano la bussola per procedere a pianificare operazioni in linea con quanto il mondo esterno, impattato dalla crisi, si aspetta.¹⁰

Ma chi è il comunicatore? Quale è il valore aggiunto portato in dote dalle proprie competenze professionali? E questo valore aggiunto può essere, in qualche modo, misurato e quantificato? Nonostante il forte appeal, nonostante una presenza imponente nella pubblicitaria e nella convegnistica professionale, il comunicatore (e, dunque, la comunicazione) rimane, a livello operativo, un profilo indecifrabile. Per alcuni è solo una risorsa costosa e ridondante; per altri è un esperto di marketing che può risollevarle le sorti compromesse di una organizzazione con una idea geniale; per altri ancora è solo un furbo che sta cercando di “aprire” nuovi segmenti di mercato. Pesa, su questa valutazione, l'idea per cui tutti possono comunicare; che la stessa

¹⁰ *Emergenze e crisi, il ruolo della comunicazione* in “Ferpi”, 23 febbraio 2018.

comunicazione altro non sia che una attitudine all'empatia e che basti un po' di allenamento per poter organizzare una strategia efficace¹¹.

“La comunicazione di crisi non è altro che l'estensione della comunicazione di ogni giorno: senza la costante relazione che si crea tra l'organizzazione e i propri interlocutori attraverso la pratica quotidiana messa in atto dalle relazioni pubbliche, l'organizzazione si troverebbe isolata.”¹²

Dietro l'apparente semplicità dei concetti espressi, il giornalista e Reputation Manager Luca Poma ci offre un punto di vista centrale per comprendere i ritardi dell'attuale modello di comunicazione di crisi. L'idea che la stessa comunicazione di crisi inizi nel momento in cui la crisi che l'ha originata non è ancora conclamata, non esiste.

Lo stesso processo di *crisis management*, nella sua declinazione teorica, prevede una fase di preparazione pre-crisi nella quale l'organizzazione forma un *team* che si occuperà di monitorare tutti i segnali deboli provenienti dall'organizzazione e di predisporre un piano di crisi che consentirà all'organizzazione – in caso di eventuale crisi – di assumere il controllo della situazione nel più breve tempo possibile. La fase di preparazione perfeziona la tenuta e la resa della fase di risposta, migliorando il tono della reazione e consentendo all'organizzazione stessa di affrontare la fase di post crisi in maniera responsabile. Tuttavia, la quotidianità esprime, nella maggior parte dei casi, una sottovalutazione della fase di preparazione, perché antieconomica o per ragioni di fatalismo, con una fase di risposta che – proprio perché non adeguatamente preparata – è quasi sempre in affanno. Di fronte a questo scenario; a questa contrapposizione tra uno stampo teorico ben metabolizzato ed una applicazione che, nel migliore dei casi, è parziale. L'unica via d'uscita riguarda la nascita di un sentimento di consapevolezza profonda che coinvolga tutte le parti interessate nell'organizzazione.

1.3 Political Crisis Communication: comunicare in situazioni di emergenza

In situazioni di rischio le istituzioni hanno un ruolo fondamentale nei processi di comunicazione. Nel settore pubblico, costantemente sotto gli occhi di stampa e media, vi è crescente necessità di professionisti specializzati e competenti, in grado sia di costruire scenari di crisi prevedibili che di individuare le soluzioni una volta che si manifestano. La gestione efficiente di una crisi richiede una comprensione profonda degli *stakeholder* coinvolti, delle relazioni con i media, delle tempistiche a volte “brucianti” della comunicazione e delle modalità di coordinamento con i componenti dell'organizzazione coinvolta.

¹¹ STEFANO MARTELLO, *Quale comunicazione nelle emergenze? Tra Ascolto organizzativo e aree vulnerabili, verso una ripartenza.*

¹² L. POMA, *La comunicazione di crisi. Il Crisis management*, in S. Martello, B. Oppi (a cura di), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?* Op. cit., p. 14.

L'esperienza ci insegna che ogni accadimento critico può essere ricondotto a determinate tipologie di massima. In particolare:

- può essere determinato da un fatto naturale (una calamità) o da un atto umano esterno (un attacco mediatico) o interno (una fuga di notizie) all'entità che ne soffre le conseguenze;
- determina ripercussioni all'interno e all'esterno della struttura;
- pone l'organizzazione di fronte ad un bivio: agire subito per prevenire un'*escalation* ingovernabile e crescere in capacità e credibilità facendo tesoro delle lezioni apprese, oppure restare inerti confidando in una celere ed indolore implosione dell'evento;
- coinvolge tra le funzioni dell'organismo che ne è colpito, *in primis* la comunicazione, in particolar modo nell'attuale contesto informativo, caratterizzato oggi come non mai da immediatezza e globalità (si pensi alla portata dirompente dei *new media* e dei *social media*, che oltre ad azzerare la distanza spazio-temporale tra un evento e la relativa notizia, "formano" opinione, creando talvolta dei veri e propri fenomeni aggregativi).

L'analisi di queste caratteristiche rende evidente quali siano i fattori chiave nell'efficace condotta di una crisi comunicativa per l'organizzazione che ne è colpita: la prevenzione e la pianificazione.

Sono tre gli elementi alla base di una crisi: un fatto, l'informazione e le relazioni. C'è crisi, infatti, quando l'opinione pubblica prende conoscenza (informazione) di un fatto che ritiene inaccettabile e questo mette in discussione la fiducia nei confronti dell'Organizzazione (relazioni).¹³

Le aziende private e la Pubblica Amministrazione devono adottare procedure di *crisis management* per prevenire e gestire situazioni di crisi, investendo su figure professionali opportunamente formate non solo sul piano procedurale, ma soprattutto nella gestione delle strategie per mettere a punto una corretta strategia di management e comunicazione di crisi, che abbia media e opinione pubblica tra i target privilegiati di confronto.

La comunicazione del rischio e dell'emergenza, infatti, gioca un ruolo strategico nel prevenire, affrontare e riportare per quanto possibile alla normalità gli eventi critici e ricostruire un clima di fiducia nei rapporti con la opinione pubblica e all'interno delle stesse organizzazioni.

Una crisi comunicativa può molto spesso essere prevista, quantomeno nei suoi elementi essenziali. Lo insegna l'esperienza, infatti, moltissimi eventi critici nascono dalla sottovalutazione di rischi e dall'inerzia nel prevenirli. Mai, o quasi, da eventi realmente imprevedibili.

Perché la prevenzione di una crisi comunicativa sia efficace, è imprescindibile una condizione: che i comunicatori sappiano sempre ed effettivamente come stanno le cose. Purtroppo, in una consolidata, distorta ottica generale, la figura del *communicator*, a causa della sua istituzionale contiguità con le fonti aperte, viene percepita in modo distorto. Ne consegue che egli viene – tendenzialmente – coinvolto nella crisi solo in occasione del suo manifestarsi, quando spesso è troppo tardi per agire efficacemente. È vero invece che, per un

¹³ NORSIA 2009

reale successo dell'azione comunicativa, in ogni tipo di sistema la funzione comunicazione deve essere costantemente inserita nel *loop* informativo, e deve esserlo in modo tempestivo ed efficace, partecipando alla genesi del processo decisionale relativo a qualsiasi azione o provvedimento che possa avere un'implicazione esterna.

Facciamo un esempio: se un ente pubblico decide di dotarsi di un assetto particolarmente dispendioso, con conseguente notevole aggravio per i contribuenti, è imprescindibile tener conto delle possibili pubbliche reazioni, prevenendole soprattutto sotto l'aspetto comunicativo, presentando efficacemente l'acquisto al fine di farlo "accettare" dal pubblico. Si renderà pertanto necessario un piano di comunicazione che si rivolga ad audience mirate, che includa messaggi ad hoc che dimostrino la necessità dell'acquisizione, ponendo in risalto il vantaggioso rapporto costi/benefici e richiamando indagini di mercato e studi comparativi a fondamento della scelta.

L'assenza di un'adeguata pianificazione comunicativa comporterebbe la perdita dell'iniziativa ed una frenetica rincorsa agli eventi, la necessità di elaborare tattiche contingenti ricercando un perenne adeguamento all'evolversi della situazione o, peggio, difendendosi in un atteggiamento di chiusura, di *no comment* e di silenzio che esporrebbe ad ogni sorta di speculazioni. Prevenire, al contrario, implica giocare d'anticipo per ridurre i tempi di pianificazione.

Corollario del concetto che la crisi può e deve esser prevista, è che la pianificazione è tutto (o quasi). Un piano di comunicazione adeguato dovrà essere sviluppato secondo alcuni imprescindibili *steps* consolidati dall'esperienza¹⁴:

- individuazione delle *audiences* di riferimento: esterne all'organismo (*opinion leaders*, istituzioni, *lobbies*, enti cooperanti con la struttura, clienti, fornitori, *stakeholders*), interne, media, gruppi d'interesse coinvolti dalla crisi;
- identificazione di possibili rischi o vulnerabilità: eventuali responsabilità nell'evento critico, potenziali pregiudizi o ostilità nelle *audiences*;
- elaborazione di messaggi efficaci e adeguati agli specifici target selezionati;
- organizzazione di regolari *media opportunities* in cui poter dare aggiornamenti sull'evolversi della crisi e sulle contromisure adottate;
- individuare possibili individui che esterni alla struttura e non avendo interessi ad essa correlati, possano credibilmente portare un messaggio ad essa favorevole.

Durante la fase di gestione di un evento critico, gli strumenti di cui un'organizzazione può avvalersi sono molteplici. Alcuni però sono di fondamentale importanza e dovranno essere costituiti e migliorati continuamente. La *continuity* dovrebbe venire pianificata seguendo il cosiddetto *Deming Cycle*, detto anche "ciclo

¹⁴ GIANLUCA MANFREDI, *Crisis Communication. Dall'emergenza all'opportunità*. Aprile 2013.

PCDA”. Questo strumento parte dall’assunto che per il raggiungimento della massima qualità è necessaria una costante interazione di quattro fasi:

1. **P - Plan (programmazione):** viene elaborata una lista di possibili aree di crisi e un’ipotesi di procedura per risolverle;
2. **D - Do (esecuzione):** la procedura viene applicata secondo il programma, effettuando simulazioni di scenari di crisi;
3. **C - Check (test e controllo):** lo studio e la raccolta dei risultati di *feedback* derivanti dall’applicazione e la procedura;
4. **A - Act (azione):** il processo viene migliorato sulla base del *feedback* ottenuto e quindi reso definito e ampliato in tutto il suo ambito di applicazione.

Fino a poco più di 10 anni fa era possibile raggiungere i cittadini attraverso quattro piattaforme mediatiche tradizionali: agenzie di stampa, radio, televisione, carta stampata ed era sufficiente sapersi orientare su una piattaforma digitale, che generalmente era il sito internet istituzionale. Oggi, oltre alle piattaforme tradizionali, sono presenti numerose piattaforme digitali dove è necessario gestire un processo dinamico interattivo costituito da due flussi, uno in uscita verso la cittadinanza, i media e altri attori istituzionali, e uno di ascolto ed analisi in ingresso. Le piattaforme multimediali sono diverse e bisogna essere in grado di gestirle e rispondere immediatamente ad una situazione di emergenza anche attraverso queste. Agire attraverso i nuovi media e i *social network* non vuol dire abbandonare, però, le attività classiche delle *media relations* quali comunicati stampa, conferenze stampa, interviste e briefing istituzionali.

Con particolare attenzione all’ambito dei social media, bisogna considerare che è un universo caratterizzato da un’improvvisa proliferazione di notizie che spesso vengono gestite in modo inadeguato. In questo senso la presenza delle istituzioni potrebbe garantire non solo l’autorevolezza nella produzione dei messaggi, ma anche svolgere una funzione strategica di filtro comunicativo per la cittadinanza sulla veridicità e correttezza delle informazioni¹⁵.

La possibilità di gestire con successo una situazione di crisi è fortemente connessa alla capacità dell’organizzazione di comunicare in modo corretto attraverso i vani canali a sua disposizione. Si propongono di seguito, alcuni principi utili ad una corretta strategia di risposta alla crisi.

- **Rispondere tempestivamente.** La rapidità nella risposta è elemento fondamentale della comunicazione di crisi: questa non deve tardare oltre il tempo strettamente necessario per attivare le procedure debitamente studiate preventivamente. Le prime 24 ore sono tradizionalmente cruciali, ma in realtà i nuovi media hanno esponenzialmente accelerato le dinamiche, costringendo ad una risposta ancora più immediata.

¹⁵ MINISTERO DELL’INTERNO, *Comunicare in situazione di crisi di difesa civile: un processo a due vie tra istituzioni e popolazione*, 2017.

- **Assumersi le proprie responsabilità.** L'organizzazione, per salvaguardare la propria reputazione durante una crisi, deve dimostrarsi soggetto affidabile. Dovrà quindi assumersi le proprie responsabilità, a maggior ragione quelle scomode.
- **Dimostrare serietà.** Rassicurare il pubblico circa la preparazione dell'istituzione a questi eventi, sottolineando ad esempio l'esistenza di procedure d'emergenza.
- **Calibrare la risposta.** La reazione comunicativa va sempre tarata in funzione della gravità dei fatti. Rispondere con eccessiva veemenza quando non necessario, ad esempio scomodando i vertici o minacciando azioni legali, può generare ulteriore attenzione, enfatizzando un evento non particolarmente critico. Reagire debolmente ad un'accusa potrebbe comportare pubblica disapprovazione ed essere percepito come scarso interesse, per contro, una risposta dai toni eccessivi può generare a sua volta una crisi. In particolare, è fondamentale non polemizzare coi media: occorre mantenere la calma e sfruttare semmai a proprio vantaggio la copertura mediatica e le opportunità da essa offerte.
- **Indicare un portavoce ufficiale, preparato e selezionato.** Per una maggiore chiarezza è opportuno non parlare in molti, evitando di trasmettere messaggi contraddittori.
- **Rispondere in maniera multidirezionale.** Mantenendo saldo il *main message* e la posizione ufficiale dell'organizzazione, il messaggio andrà comunicato in maniera differente a seconda del destinatario finale e della specificità dei mezzi per veicolarlo.
- **Identificare degli "alleati" esterni da coinvolgere nel flusso di comunicazione.** Questi possono offrire un feedback positivo sull'organizzazione, aiutandola a mantenere o recuperare la fiducia del pubblico.
- **Comunicare con trasparenza e sincerità.** Evitare assolutamente di mentire: oltre ad essere moralmente deplorabile, una menzogna è facilmente smascherabile nel mondo della comunicazione moderna ed innescherebbe un probabile effetto boomerang, con una sicura condanna mediatica.
- **Assumere un atteggiamento empatico.** In particolare, in caso di eventi traumatici, è fondamentale creare un legame col pubblico per mantenere la sua fiducia. Solo attraverso la condivisione delle stesse emozioni di fronte all'evento drammatico si potrà superare la reazione emotiva di rabbia e ottenere l'ascolto degli interlocutori.
- **Aumentare la comunicazione.** Per rispondere al flusso continuo di interrogativi scatenato da un evento critico occorre vincere anzitutto la tentazione di chiudersi nel silenzio.
- **Non temere le interviste.** Il pubblico nei momenti di emergenza desidera vedere gli esponenti dell'ente coinvolto "metterci la faccia". Se si vuole dare un'idea di affidabilità e responsabilità sociale è indispensabile concedersi ad interviste e chiarimenti. Sono occasioni che vanno anzi sfruttate per portare gli ascoltatori dalla propria parte. Il portavoce deve essere ovviamente preparato dal punto di vista pratico e psicologico e deve essere pronto a rispondere non solo alle domande che verosimilmente ci si aspetta, ma anche alle altre questioni che possono essere in quel contesto sollevate.

- **Farsi percepire come fonte autorevole, possibilmente la più autorevole.** I media necessitano di conoscere il maggior numero di dettagli per poter scrivere i propri articoli, in questo senso l'organizzazione stessa è per loro una fonte preziosa, in quanto soggetto più di ogni altro informato sui fatti. L'organizzazione dovrà quindi dimostrarsi fonte autorevole per i mass media, diventando il loro principale interlocutore, perché non si abbeverino da altre fonti, ad essa sgradite.
- **Capire cosa vuole sapere il pubblico.** È importante farsi strada tra i mille interrogativi posti in una situazione di crisi, non solo per risolverla con maggiore facilità ma anche per replicare all'esigenza di informazioni del pubblico. Un modo per conoscere in anticipo le domande per cui il pubblico desidera risposte è creare un legame diretto col mondo esterno, al di là del filtro posto dai media (attraverso un numero verde, un blog, i social network, un punto di ascolto ecc.).
- **Monitorare media e internet.** Oggi controllare i trend sul web è di importanza ancora maggiore al monitoraggio della carta stampata e degli altri media tradizionali, tant'è che spesso proprio sul web nascono o si intensificano le crisi.
- **Opporre i fatti alle parole.** È perfettamente normale che in seguito ad un evento critico si generi un passaparola polemico. Tali *rumors* non sono evitabili ma possono essere monitorati e ribattuti con i fatti prima che il clamore diventi troppo diffuso. Un aspetto fondamentale di questo lavoro è la correzione "sul nascere" degli eventuali errori riportati dai media, prima che diventino virali e di difficile smentita.
- **Non illudere il pubblico.** In fasi di incertezza è bene mantenere un basso profilo. In particolare, da un punto di vista psicologico è sicuramente più efficace rimandare eventuali aggiornamenti positivi, rispetto al dover comunicare un aggravamento imprevisto della situazione dopo un comunicato ottimista. Questo non toglie che anche nelle situazioni più critiche sia utile e doveroso sottolineare gli elementi positivi e presentare al pubblico i progressi svolti.
- **Trasmettere messaggi semplici e chiari.** In particolare, se lo spettatore è investito da una molteplicità di informazioni contrastanti, la chiarezza e la semplicità sono due elementi cardine della buona comunicazione. Puntare su pochi concetti, comprensibili a tutti ed immediati, ponendoli al centro dei propri comunicati e richiamarsi più volte a questi, in modo che rimangano impressi nella memoria del pubblico.

CAPITOLO 2 – Comunicazione politica in Italia

2.1 Percorso evolutivo della comunicazione politica in Italia

Non è possibile, oggi, dare una definizione univoca di “comunicazione politica”; essa infatti trova origine dall’incontro di varie discipline: la sociologia, la psicologia sociale, l’antropologia, la semiotica, la massmediologia, che insieme alla comunicazione e al sapere tradizionalmente collegato alle scienze della politica, configurano un’area tematica dalle molte interpretazioni possibili. La comunicazione politica è “Lo spazio dove tre attori, che hanno la legittimità di esprimersi pubblicamente sulla politica, si scambiano discorsi contraddittori” ha affermato il sociologo Dominique Wolton. I tre attori citati sono gli uomini politici, i giornalisti e l’opinione pubblica. Oggi possiamo senza dubbio aggiungere anche le imprese mediatiche che necessariamente devono “parlare” con la politica, e i *new media mobile e social*, che ne divengono strumento innovativo.

In Italia, a partire dalla fine del XX secolo, la materia della comunicazione politica è stata interessata dalla cosiddetta *par condicio*, ovvero una parità per i diversi soggetti politici di accedere ai mezzi di comunicazione di massa. Secondo una definizione generalmente condivisa, infatti, la comunicazione politica costituisce «lo scambio e il confronto dei contenuti di interesse pubblico e politico prodotti dal sistema politico, dai cittadini e dal sistema dei media». L’elemento qualificante alla base di tale definizione è rappresentato dal carattere paritario degli attori affinché non venga meno la competizione tra i diversi soggetti che la compongono.

Facile intuire che la storia della comunicazione politica sia molto più antica di quanto si possa immaginare. Un filone la fa risalire direttamente all’arte della retorica, per come era praticata nell’antica Grecia. Come disciplina moderna, però, nasce negli anni Cinquanta del Novecento, grazie all’interesse del mondo accademico americano per i meccanismi di *leadership*, influenza, manipolazione e formazione delle opinioni in campo politico. Tentando di periodizzare la storia della comunicazione politica in Italia si può ipotizzare una sorta di ciclo in tre fasi:

- La prima, dall’immediato dopoguerra agli anni Cinquanta, fu un’epoca in cui comunicazione politica e comunicazione pubblica si confondevano e c’erano pochi partiti, storici e che avevano fatto la storia, che rappresentavano un elemento di identificazione per il cittadino e un tramite certo verso la partecipazione alla gestione della cosa pubblica.
- Tra gli anni Cinquanta e gli anni Ottanta si assistette al rapido successo della televisione: anche la politica cominciò a parlare il linguaggio della TV e ciò significò una prima, inevitabile, corrosione dell’idea di partito a favore dell’uomo politico.
- La fase immediatamente successiva, dagli anni 90 a oggi, è caratterizzata dal ruolo prominente assunto dai media, cosa che di fatto ha reso la comunicazione politica appannaggio quasi esclusivo di

veri professionisti. Si tratta della cosiddetta 'politica pop' caratterizzata dalla tv e dalle sue logiche intrinseche.

Andiamo ad analizzare il percorso evolutivo della comunicazione politica, delle sue tecniche e degli approcci dei leader istituzionali.

Tra il 1953 e il 1958 si registrò un profondo cambiamento avutosi nella comunicazione politica che non fu e non poteva allora essere compreso nella sua portata. La televisione – che aveva iniziato le proprie trasmissioni già nel 1954 – non aveva avuto alcun ruolo nelle elezioni politiche del 1958, perché mantenuta sotto stretta tutela dalla Dc, che limitava le notizie politiche alla mera cronaca, omettendo tutto ciò che a giudizio del partito di maggioranza potesse turbare la sensibilità del telespettatore medio. Prima della diffusione della televisione, le tecniche pubblicitarie rappresentavano per lo più un insieme di schemi comunicativi da cui attingere per semplificare e rafforzare i messaggi che i manifesti elettorali dovevano veicolare. In un certo senso si trattava di una fase in cui erano i modelli della pubblicità commerciale a piegarsi alle regole e alle caratteristiche della competizione politica, non il contrario. In questi anni gli apparati di partito ancora non ricorrevano alle consulenze dei «persuasori occulti», ovvero i pubblicitari, secondo la celebre definizione di Vance Packard. Nel 1963, la Dc si rivolse per la prima volta ad un esperto pubblicitario americano di origini austriache, Ernst Dichter, per la preparazione della campagna elettorale. Quest'ultimo suggerì di ringiovanire l'immagine del partito e così vennero realizzati manifesti con il disegno di una giovane donna e la scritta «La Dc ha vent'anni». Come è noto, il manifesto fu immediatamente preso di mira in modo irriverente e i democristiani furono accusati di essersi ridotti ad elemosinare l'aiuto di un «venditore di prugne della California» per fare politica. Il risultato di questa prima commistione tra politica ed esperti della comunicazione non fu esaltante: la Dc in quelle elezioni perse il 3,5 per cento dei voti. Dopo la scossa impressa al cambiamento del costume dai movimenti studenteschi e operai nel '68-'69, il controllo che il partito di maggioranza esercitava sulla televisione di Stato e sull'informazione politica appariva particolarmente soffocante e mostrò tutti i suoi limiti alla metà degli anni '70, quando fu indetto il referendum sul divorzio. Da questo punto di vista la campagna referendaria 1974 segna uno spartiacque tra la propaganda di massa e la comunicazione politica in senso moderno. Essa mostrò anche che una tv di regime non è invincibile, e può essere aggirata tramite strategie di marketing politico, o con clamorose azioni dimostrative. Lo sviluppo dei media e il loro crescente impatto sulla società italiana spinsero a porre attenzione al nuovo modello di comunicazione politica che andava delineandosi, basato sulla spettacolarizzazione e la personalizzazione della leadership. Il settennato di Pertini al Quirinale, dal 1978 al 1985, rappresenta un caso quasi paradigmatico delle tendenze alla personalizzazione della politica in quel periodo. Il ruolo del capo dello Stato, che sino allora aveva avuto una connotazione prevalentemente notarile, di arbitro negoziale tra i partiti, acquisì con Pertini una valenza tribunitia, non priva di aspetti plebiscitari. Egli usò il cosiddetto diritto all'esternazione connesso alla sua carica per lanciare messaggi direttamente all'opinione pubblica, scavalcando le intermediazioni dei partiti (Zanetti, 1985).

Tra gli anni Ottanta e Novanta, nonostante la crescente influenza dei media a livello sociale ed economico, resa evidente, fra l'altro, dall'aumento esponenziale della pubblicità in televisione e dalle sue conseguenze sul cambiamento delle abitudini di consumo e dell'immaginario collettivo, la comunicazione politica ha continuato a restare ancorata a modelli e formati tipici di un'età pretelevisiva. Onorevoli e segretari di partito si accalcavano negli studi dei *talk show* (Statera, 1986), ma con scarsi effetti promozionali. La loro presenza finiva per essere più che altro un riempitivo, un'attrazione aggiunta a programmi di *entertainment* già predefiniti, anziché essere al centro di nuovi formati televisivi capaci di sfruttare la *media logic* a fini di consenso politico (Marletti, 2010). La divaricazione tra i media e la politica raggiunse infine una soglia critica nel 1992, quando i giudici milanesi del pool di Mani Pulite misero sotto accusa i principali esponenti dei maggiori partiti di governo, provocando il crollo del sistema politico della Prima Repubblica. La «Milano da bere», come veniva chiamata in un fortunato spot televisivo, diventava Tangentopoli, la città della corruzione. Apparve allora evidente che l'età pretelevisiva del giornalismo consenziente e indulgente verso il governo e i partiti era definitivamente tramontata e ne sorgeva un'altra, in cui i media formavano una grande arena dove leader e partiti si sfidavano e lottavano sotto gli occhi impietosi del pubblico. Si parlò di «gogna mediatica», si sostenne che i processi, prima che nei tribunali, venivano ora celebrati in Tv e sui giornali, dove i politici coinvolti erano sottoposti a dei veri e propri «rituali di degradazione»

A farsi largo fu Berlusconi, il solo personaggio presente sulla scena pubblica che avesse una capacità di padroneggiare la *media logic*, grazie alla sua esperienza di campagne promozionali acquisita sin dai tempi in cui operava nel settore edile, a Milano 2, e che disponeva ora di un formidabile apparato di marketing, in sostanza si trattava dell'impiego di una superiore tecnologia d'attacco a fronte di un apparato di difesa ormai divenuto largamente obsoleto. Tutto il dibattito sul «caso Berlusconi» gira intorno al problema dell'influenza politica dei media e al loro potere di manipolare l'opinione pubblica. Nel corso di quasi un ventennio i termini della questione relativa al potere dei media non sono mutati di molto. In un saggio che fece discutere, pubblicato nel 1994, all'indomani della sorprendente vittoria elettorale di Berlusconi, Ricolfi si poneva una domanda cruciale: quanti voti sposta la televisione? Servendosi dell'applicazione di un raffinato modello econometrico, che metteva in relazione i dati aggregati delle preferenze politiche con quelli degli ascolti tv, Ricolfi ne traeva la conclusione che le reti Rai «spostavano» circa il 4% degli ascoltatori, non tutti verso il centrosinistra, mentre i canali Mediaset ne «spostavano» quasi il 14%, tutti o quasi in favore del centrodestra.

Se infine ci si chiede quale sia la forma evolutiva dei regimi democratici nell'età contemporanea, le ricerche di analisi comparata sulla comunicazione politica mettono in luce che vi sono almeno due aspetti su cui c'è largo consenso fra gli studiosi. Il primo è la crescente mediatizzazione della politica; il secondo è la personalizzazione della leadership, che è interdipendente con il primo. La mediatizzazione dei regimi democratici è irreversibile. Né la personalizzazione della leadership indica necessariamente che si debba andare verso forme di cesarismo autoritario. Essa infatti può essere intesa in senso weberiano come assunzione di responsabilità del leader, che risponde personalmente delle conseguenze delle scelte politiche, e come contrappeso al potere degli apparati di partito e delle burocrazie.

2.2 Cos'è la comunicazione politica

Di definizioni di comunicazione politica ne sono state trovate nel tempo di diverse. Una delle più convincenti è quella di Dominique Wolton che la individua come lo «spazio dove si scambiano i discorsi contraddittori dei tre attori che hanno la legittimità di esprimersi pubblicamente sulla politica e che sono gli uomini politici, i giornalisti e l'opinione pubblica attraverso i sondaggi». È solo in apparenza una definizione eccessivamente restrittiva e limitata – ci sono, certo, infiniti modi che prescindono i sondaggi attraverso cui l'opinione pubblica si esprime oggi su temi che riguardano la politica – ma coglie, invece, un aspetto vitale: quando si parla di comunicazione politica, si parla sempre di almeno tre attori diversi che si confrontano tra di loro e lo fanno con dinamiche a volte inaspettate.

Sono i tre attori del

- sistema politico: ossia partiti, politici, istituzioni, ecc.;
- sistema dei media: editori, giornalisti, imprese media;
- e cittadini elettori.

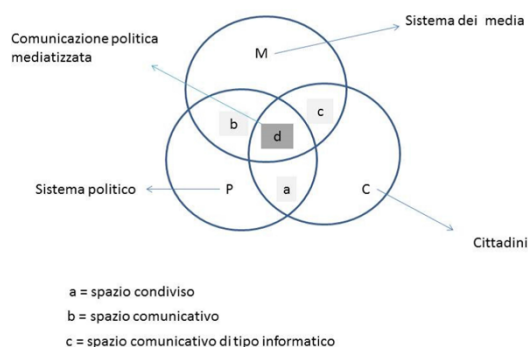
Gli scambi e i flussi che esistono tra questi tre soggetti sono diversi per natura, intensità, frequenza e contenuti. Se si considera, per esempio, il solo asse sistema politico-cittadini ci sono due versi possibili: da un lato i rappresentanti del sistema politico raggiungono il cittadino elettore con una svariata quantità di messaggi che vanno dalla propaganda al marketing elettorale, passando per le comunicazioni istituzionali; dall'altro anche gli elettori comunicano con il sistema politico e lo fanno partecipando al dibattito pubblico o ai sondaggi e, soprattutto, votando.

Anche se si considera la coppia sistema politico-sistema dei media, gli scambi sono più numerosi e diversificati di quanto si sia disposti a immaginare: dal sistema politico partono, per esempio, tutte le azioni regolamentatrici del panorama mediatico di un paese (in Italia il Testo Unico sulla Radiotelevisione o la cosiddetta legge sulla Par Condicio,) e a sua volta il sistema mediatico agisce su quello politico non solo offrendogli visibilità o supporto ma in qualche caso fungendo anche da “*watchdog*”.

Proprio il rapporto tra media e politica e la sua evoluzione nel tempo sono stati per molto tempo il cuore della comunicazione politica. Espressioni come spazio pubblico mediatizzato o mediatizzazione della politica, del resto, hanno senso solo in considerazione del ruolo denso che il sistema dei media, appunto, ha nella formazione delle opinioni, delle intenzioni di voto e più in generale nella vita politica di un paese. Esperti in materia come Gianpietro Mazzoleni hanno provato a riassumere, così, i due principali modelli che regolano i rapporti tra i soggetti della comunicazione politica (G. Mazzoleni, *La comunicazione politica*, Il Mulino, 2012).

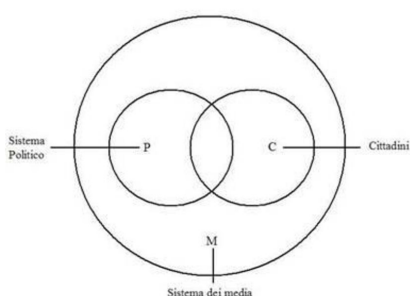
Secondo il modello pubblicistico-dialogico, politici, media e cittadini elettori si muovono in un contesto dinamico e caratterizzato da scambi reciproci tra tutti i diversi attori. La comunicazione politica che emerge è fortemente mediatizzata: l'azione dei media e dei social media va a sommarsi ai flussi già esistenti tra gli

altri due attori. I giornalisti e i sempre più numerosi *content creator* contribuiscono a co-crearla, i cittadini e gli utenti hanno pertanto un ruolo sempre maggiore.



Al contrario, invece, nel modello mediatico il sistema dei media non è soltanto uno degli attori che interagiscono all'interno spazio pubblico ma è l'attore principale. Significa che giornalisti, televisioni, editori – oggi anche gli ambienti digitali – rappresentano l'arena in cui politici ed elettori si confrontano. Ciò non può che condizionare le forme, i messaggi, i rituali della comunicazione politica, dando ragione a chi parla appunto di una mediatizzazione della politica.

Modello mediatico



Fondamentale anche quando si faccia della semplice comunicazione politica una delle sfide principali è fare in modo che i propri messaggi siano quanto più in target possibile. Chi opera nel campo, così, ha imparato nel tempo a dare rilevanza a molti elementi diversi, scelte linguistiche comprese. A ogni nuova campagna elettorale, così, c'è chi prova a identificare i termini più utilizzati dai vari candidati, le eventuali ricorrenze linguistiche, il registro semantico adottato. C'è chi lo ha fatto con Trump durante la campagna per le presidenziali americane del 2016, mostrando come l'autocelebrazione e la celebrazione dei successi americani fossero i riferimenti più frequenti nei messaggi del candidato repubblicano, sui social e non solo.

Se si guarda al panorama italiano, invece, uno dei casi di studio più significativi è quello di Silvio Berlusconi: dal 1994 la sua "discesa in campo" segnò, anche linguisticamente, un punto di non ritorno, con la metafora calcistico-sportiva che divenne quella più utilizzata per raccontare la politica italiana.

Una delle teorie più tradizionali sul linguaggio della politica (elaborata da Edelman) riconosce, comunque, quattro tipi fondamentali utilizzati per i messaggi politici:

- un linguaggio esortativo, che punta all’emotività ed è la cifra soprattutto delle campagne elettorali e della persuasione al voto;
- un linguaggio giuridico, con una dimensione maggiore di ufficialità e spesso legato soprattutto alla sfera istituzionale;
- il linguaggio amministrativo che è, allo stesso modo, quello dei burocrati e delle “carte” e che spesso risulta lontano e incomprensibile al cittadino elettore;
- per finire, un linguaggio della contrattazione che a che vedere con i retroscena, altrettanto incomprensibili, della politica.

Analizzare come sia cambiato nel tempo anche il linguaggio della politica è, insomma, l’obiettivo che si sono posti molti studi in questo campo. Una delle riflessioni più comuni è quella su come i politici abbiano smesso di parlare nel tempo il “politichese” e, cioè, il gergo della politica, comprensibile quasi ed esclusivamente agli addetti al settore. Lo hanno fatto, però, in maniera quasi paradossale, non tanto spinti dalla necessità di parlare anche al cittadino più comune, quanto da quella di parlare un linguaggio che fosse d’appeal nei confronti dei media, della televisione soprattutto.

Gli strumenti che, oggi, un personaggio politico ha a disposizione per rivolgersi ai cittadini elettori sono tantissimi, diversi e ognuno in grado di recapitare messaggi mirati per ogni diverso tipo di target. Accanto ai più tradizionali giornali, radio, televisioni è interessante notare però come anche gli ambienti digitali si siano rivelati, negli ultimi anni, il posto ideale dove fare comunicazione politica. Quasi ogni leader mondiale ha account personali o pagine ufficiali su i principali social network e un team che si occupa di studiare la presenza digitale più strategica.

Ci sono vantaggi innegabili nell’esserci sui social:

- si possono raggiungere i propri elettori dove questi passano già molte ore delle loro giornate e lo si fa in maniera spontanea, senza alcun tipo di interruzione e con messaggi che risultano contestualizzati;
- si può costruire un consenso che, facilmente, si trasforma da virtuale in reale ed è quello che l’iconica campagna elettorale di Obama nel 2008 ha dimostrato trasformando centinaia di attivisti digitali in sostenitori impegnati addirittura in attività di porta a porta;
- si può contare, tradotto, su una community molto forte e affezionata e che con ogni probabilità si farà ambasciatrice dei propri messaggi presso le proprie cerchie;
- si uniscono, soprattutto, i vantaggi di un mezzo proprietario (si possono decidere toni, calendari, editoriali, policy, ecc.) con quelli degli earned media (e, cioè, soprattutto visibilità gratuita e spontanea);
- si riesce nell’obiettivo mitico della disintermediazione, dal momento che non si ha più bisogno del tramite di un giornale o di una televisione per arrivare ai propri elettori o potenziali tali;
- si può intervenire il più rapidamente possibile anche nel caso di crisi reputazionali;
- si possono, sperimentare, infine varie forme di democrazia partecipata, come da anni prova a fare in Italia il Movimento 5 Stelle.

Se c'è una cosa che le teorie sulla comunicazione politica hanno fatto da sempre è stato studiare le conseguenze che campagne e messaggi politici hanno sugli elettori e non solo.

Ancora Mazzoleni fa un'importante distinzione, in questo senso, tra:

- effetti sistemici,
- effetti mediatici
- ed effetti psicosociali.

Sono tre aspetti interessanti che riguardano, ancora, quei flussi e scambi continui tra i tre soggetti principali del discorso politico. Nello specifico gli effetti sistemici hanno a che vedere con gli effetti che la copertura mediatica ha sul modo in cui la politica pensa e organizza se stessa; gli effetti mediatici si muovono sulla cresta delle conseguenze dirette che, invece, la politica ha su linguaggi, format e logiche editoriali e mediatiche appunto; per finire, gli effetti psicosociali riguardano soprattutto come si formano le opinioni politiche e le intenzioni di voto e come (e se) la copertura mediatica offerta ai temi politici sposti voti.

Tra i tanti effetti sistemici che sono stati individuati nel tempo, particolarmente significativa è la personalizzazione della politica. Come sempre, quando si parla di comunicazione politica, diversi fattori potrebbero aver inciso su un risvolto di questo tipo: il crollo dei partiti tradizionali – soprattutto se il riferimento è al contesto italiano – per esempio, esattamente come quelle logiche televisive che premiano il carisma, le vicende umane, la vita privata dei singoli. Già dall'America di John Kennedy, insomma, si imparò il potere della *leaderizzazione*: l'elettore non si riconosce più in un partito o nelle sue proposte politiche, né lo usa più come *status symbol*; si lascia piuttosto sedurre da un leader, un personaggio carismatico – Obama e Trump, per quanto estremi diversi, sono la perfetta dimostrazione di ciò. Il risvolto più concreto di un quadro come questo sono complesse operazioni di marketing politico mirate a costruire, appunto, il candidato politico perfetto, quello che più risulta d'appeal all'elettore o che meglio incarna gli umori di un paese. Chi fa politica, insomma, è sempre più leader politico e sempre meno politico soltanto.

Un altro effetto altrettanto diretto della personalizzazione della politica è, però, l'esposizione del corpo del politico: onnipresente, presidia pagine dei giornali, trasmissioni radio – oggi persino *podcast* – appuntamenti televisivi e lo fa a prescindere da quelle *issue* politiche di cui si è detto. La politica, la campagna e le proposte elettorali sono, cioè, solo un pretesto perché il *leader*, il personaggio politico in cui riconoscersi e da cui trarre ispirazione si manifesti in ogni aspetto – anche più quotidiano – della vita del cittadino.

La politica, insomma, si è fatta pop. In Italia, già agli inizi degli anni Novanta si ebbe una virata “popolare” della politica: anche un giornale “istituzionale” come il Corriere della Sera, sotto la direzione di Paolo Mieli, cominciò a dare spazio ai pettegolezzi della politica, in un costante mix di materia alta e materia bassa che da allora fu conosciuto come mielismo.

È la televisione con le sue logiche intrinseche che inventa davvero, però, la politica pop. Le ospitate nei talk show, nei programmi pomeridiani che niente hanno a che vedere con le tradizionali tribune politiche come Pomeriggio Cinque e nei contenitori domenicali da Domenica Cinque a Che tempo che fa sono il segno più evidente che, entro una certa misura, il leader politico è anche e prima di tutto un personaggio pubblico e deve essere in grado, in quanto tale, di intrattenere i suoi (potenziali) elettori. La politica, in altre

parole, incontra l'intrattenimento e si fa *politainment*, esattamente come la stessa ibridazione dei generi tipica della televisione post-moderna ha inventato quel misto di informazione e intrattenimento che va oggi sotto l'etichetta di *infotainment*.

2.3 Comunicare in situazione di emergenza

Analizzando invece il processo comunicativo delle istituzioni da un punto di vista interno, possiamo delineare le fasi dell'evoluzione delle tipologie di comunicazione all'interno della pubblica amministrazione nel modo seguente.

- Fase della mancanza di comunicazione (fino alla fine dell'800). Le funzioni tipiche dei poteri pubblici non necessitavano di comunicazione all'infuori di quelle "legali". Il rapporto di "comunicazione tra amministrazione pubblica e cittadini si condensava nella formula "ordinare/vietare".
- Fase della comunicazione "latente", allorché i poteri pubblici cominciano a gestire i servizi pubblici. I poteri pubblici devono cominciare a comunicare, ma non sanno farlo.
- Fase della comunicazione di regime. La comunicazione pubblica era asservita agli obiettivi del dittatore.
- Fase della comunicazione di servizio. Con la Costituzione e l'aumento delle funzioni pubbliche, il dialogo tra amministrazione e cittadini diventa indispensabile. Per l'Amministrazione dell'Interno ciò è stato fondamentale nel creare il rapporto di fiducia necessario tra Istituzioni e Società Civile

Infatti, con la legge n. 150 del 7 giugno 2000, per la prima volta una norma dello Stato ha istituzionalizzato e disciplinato le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni. La stessa norma ha riconosciuto alla comunicazione "carattere di risorsa prioritaria e strutturale". Il testo legislativo, fra l'altro, istituisce e regola le tre strutture del Portavoce, dell'Ufficio Stampa e dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP). Viene inoltre istituita la figura professionale del Comunicatore Pubblico.

Dalla legge deriva l'opportunità di creare figure intermedie che siano poste in grado di favorire e mantenere i rapporti con i mass media anche in situazioni di crisi nonché di porre in essere una rete di rapporti privilegiati con gli stessi, da costruirsi in "tempo di pace"; collaborare all'ideazione del Piano della Comunicazione, contribuire costantemente alla costruzione e al mantenimento di una strategia comunicativa.

Dalla nuova impostazione deriva che comunicare è diverso da emettere spontaneamente dei messaggi: è il governo consapevole e costante di strumenti, canali e processi di comunicazione per migliorare relazioni e far pervenire messaggi efficaci.

In altri termini comunicare è:

- saper ascoltare
- conoscere il destinatario e avere con lui un codice condiviso
- saper suscitare interesse
- migliorare il contenuto usando differenti mezzi di comunicazione

Il concetto di comunicazione deve essere ricondotto al suo significato etimologico (“mettere in comune”), perché solo così è possibile coglierne l’interattività del processo, ovvero la bidirezionalità e la circolarità dei flussi informativi che devono caratterizzare l’attività di comunicazione al fine di consentire uno scambio reciproco. Per sviluppare interventi in grado di fronteggiare una situazione di crisi, pianificazione e comunicazione rappresentano le scelte strategiche essenziali. Per affrontare la crisi tutto va predisposto, tutto va pianificato, anche la comunicazione va pensata, organizzata e affinata per poter poi intervenire velocemente e in modo coordinato. Vanno predisposte le strutture, i servizi, definiti i ruoli, va identificato un organo con funzioni di coordinamento delle attività e un nucleo di comunicazione, va nominato un portavoce. Vanno ipotizzati gli scenari, creati rapporti e scambi tra istituzioni a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. Vanno fatte scelte e prese decisioni per garantire i diritti di tutti i cittadini, la loro sicurezza e per rafforzare la rete sociale.

La comunicazione è un’abilità che può offrire un contributo allo stesso processo di pianificazione e di organizzazione, in quanto non si esaurisce nel passaggio di informazioni, ma è la risorsa che permette di creare rapporti e collaborazioni, di affrontare momenti di difficoltà e di conflitto, sempre presenti in ogni piano d’intervento, in modo particolare in situazioni di crisi. Per tutti questi motivi l’abilità comunicativa va gestita con cura, appresa, nutrita e mantenuta nel tempo, per evitare che diventi essa stessa un rischio. Pianificare la comunicazione in situazioni di crisi significa, pertanto, aprire molteplici canali comunicativi che possano facilitare processi di scambio tra tutti i soggetti coinvolti, sia nella fase che precede la crisi che nella fase in cui la crisi è in atto. È questa la modalità più efficace per costruire credibilità, per conoscere le aspettative, i punti di vista, le percezioni e gli interessi dei singoli interlocutori. A tale scopo è necessario che vengano coinvolti, fin dall’inizio, tutti gli operatori che possono essere impegnati a vario titolo nella gestione della crisi e che, in tempi diversi e in spazi diversi, hanno l’opportunità di entrare in contatto e di comunicare con le persone.

L’obiettivo generale della comunicazione in una situazione di crisi è aiutare il pubblico a poter gestire consapevolmente la preoccupazione evitando che si trasformi in paura incontrollata (panico) o in un atteggiamento di completa noncuranza (meccanismo di difesa della negazione). È essenziale che la preoccupazione venga orientata verso una appropriata vigilanza, un apprendimento attento e una preparazione costruttiva. La paura durante una crisi è inevitabile e va riconosciuto il diritto di avere paura. La paura genera incertezza e mancanza di controllo della situazione, aumenta la percezione del rischio. Per questo motivo le paure non vanno sottovalutate ma vanno accolte e ascoltate. L’ascolto e l’empatia sono le abilità relazionali essenziali per poter contenere alti livelli di emotività (paura, rabbia, risentimento) e per aiutare la persona ad attivare le sue risorse per affrontare in modo costruttivo la situazione di crisi (preoccupazione informata e vigile). Le persone hanno bisogno di capire che le istituzioni “sentono” il rischio così come lo sentono loro e “si preoccupano” del cittadino. L’empatia si alimenta ponendo attenzione alla comunicazione verbale (le parole), non verbale (atteggiamento, postura, sguardo, gestualità), para verbale (tono della voce, timbro, sospiri). Ma l’empatia non deve significare sovra rassicurazione, pacca sulla spalla, atteggiamento paternalistico o silenzio, vuoto informativo per non creare preoccupazioni.

Nell'emergenza è opportuno mantenere costantemente viva la comunicazione e seguire alcune *practices* fondamentali tra cui:

- Informare in modo trasparente, tempestivo, chiaro, omogeneo secondo le evidenze disponibili al momento. È essenziale dichiarare ciò che si sa e ciò che non si sa, la trasparenza è la scelta migliore.
- Informare sempre e comunque perché il vuoto informativo è sempre e comunque colmato da qualcun altro, in particolare dai media, che influenzano in modo determinante la percezione individuale e collettiva. La valutazione delle persone scatta fin dalla fase iniziale del processo di gestione del rischio e ne determina la percezione, la reazione emotiva.
- Riferire ciò che si è fatto, ciò che si sta facendo, ciò che si intende fare.
- Controbilanciare ogni messaggio negativo con molti messaggi positivi e orientati a delle soluzioni.
- Rispondere alle preoccupazioni degli interessati e non alle proprie e valutare l'accettabilità del messaggio da parte del target.

Le informazioni vanno sempre trasformate in messaggi, cioè in una comunicazione che acquisti significato per le persone alle quali il messaggio è rivolto (target). Il messaggio deve tener conto delle caratteristiche del target, dei suoi bisogni, dei suoi obiettivi, delle risorse, degli interessi e delle funzioni, dei vincoli e delle argomentazioni che lo possono interessare. I messaggi vanno semplificati ponendo attenzione al linguaggio tecnico, facendo esempi concreti e vicini all'esperienza della gente, controllando che chi ascolta capisca. Alcuni messaggi vanno lanciati immediatamente come le misure da adottare durante l'emergenza e vanno indirizzati ad un pubblico vasto. In questi casi i media rappresentano il mezzo più adeguato di comunicazione. È comunque importante ricordare che i mezzi di comunicazione unidirezionali (media, siti internet, opuscoli) e i mezzi di comunicazione bidirezionali (colloquio faccia a faccia, colloquio telefonico) vanno utilizzati secondo un approccio integrato e scelti in base al target, agli obiettivi, ai tempi e alle risorse. Una comunicazione inefficace non può che peggiorare una situazione di crisi. Nei periodi cosiddetti "di pace" vanno colte le occasioni di collaborazione e vanno promosse le occasioni di conoscenza con le organizzazioni e i gruppi che saranno importanti per la soluzione delle situazioni di crisi.

Si evidenzia la sostanziale differenza tra il concetto di "crisi" e quello di "emergenza". Quest'ultima è quella situazione, durante la quale, nel corso di un'attività ordinaria, siamo costretti a operare ai limiti delle risorse disponibili e/o delle nostre capacità personali. Ogni ulteriore necessità si tradurrebbe in una riduzione dell'efficienza e dell'efficacia della risposta. La soglia tra l'emergenza e la crisi è il momento decisivo, o la concatenazione di eventi, che portano all'esaurimento delle risorse disponibili per affrontare una determinata situazione.

Le modalità di gestire una crisi, anche attraverso una corretta gestione della comunicazione, rappresentano un argomento frequentemente e intensamente discusso, in particolare nelle fasi di pianificazione delle emergenze. In caso di crisi, la popolazione ha il diritto fondamentale ad essere informata su quanto è successo, quali sono i rischi a cui va incontro, come le autorità intendono rispondere alla crisi e le sue potenziali conseguenze. Su questo principio si basa il nostro concetto di democrazia che definisce i membri della società come responsabili e in grado di partecipare al processo decisionale di un Paese. I cittadini sono tenuti ad

agire in modo responsabile durante i periodi di crisi: ricevere le informazioni appropriate è un requisito fondamentale per assumere queste responsabilità.

Fiducia e credibilità rappresentano gli aspetti fondamentali della informazione pubblica. Durante una fase di crisi, le autorità richiedono il supporto e la collaborazione della popolazione. Se la collaborazione è buona, occorrerà meno sforzo per convincere la gente ad adottare le misure più appropriate. Un elemento è chiaro: se i cittadini hanno fiducia nelle autorità, seguiranno più rapidamente le istruzioni anche se le stesse confliggessero con i loro personali punti di vista. Nel corso di una crisi, i cittadini devono avere fiducia nelle autorità e nelle organizzazioni che gestiscono l'emergenza, al fine di mitigare l'impatto della crisi e proteggere la società da un deterioramento della situazione.

Il presupposto più importante di gestione di una crisi è che la presenza di un alto grado di credibilità sia già stabilito. In caso contrario, l'analisi, le valutazioni, le raccomandazioni, e le decisioni di un'autorità potranno non essere prese sul serio.

È importante che l'attività di comunicazione inizi in "tempo di pace", quando è possibile incrementare il livello di credibilità delle autorità, lavorando su quattro concetti: apertura, competenza, equità ed empatia.

- Apertura: l'autorità dovrebbe presentare apertamente i fatti, il *know-how*, le fonti, le considerazioni e i processi decisionali. Deve essere disposta ad avviare un dialogo con la società. L'unico caso in cui l'informazione deve essere sospesa è se la sua esposizione minaccia la sicurezza pubblica.
- Competenza: un'autorità dimostra competenza attraverso una riuscita combinazione di conoscenze teoriche ed esperienza. Il filo logico che sottende al processo decisionale dovrebbe essere evidente in ogni momento. La competenza è più facilmente dimostrata anche dalla storia stessa dell'organizzazione.
- Equità: un'autorità viene percepita come equa quando presenta aspetti sia positivi che negativi delle sue attività e riconosce l'esistenza di valutazioni alternative.
- Empatia: l'autorità dovrebbe trasmettere una forte attitudine a comprendere e apprezzare la gravità delle situazioni delle vittime.

Il flusso informativo che si genera in una comunicazione di crisi è di primaria importanza perché riguarda il benessere e a volte la sopravvivenza di soggetti direttamente colpiti ed anche di gruppi più ampi che possono risentire indirettamente della crisi. La forma di comunicazione che scaturisce dal contesto di crisi è del tutto peculiare: si tratta cioè, di messaggi altamente legittimati in cui il ruolo svolto dalle istituzioni e dai media può fare la differenza in merito alla capacità di reazione del gruppo colpito e, quindi, al protrarsi o meno della fase di gestione della crisi.

2.4 La finalità pubblica della comunicazione

È importante sottolineare che il campo della comunicazione politica non deve risultare circoscritto al solo marketing elettorale, e quindi alla campagna di comunicazione persuasoria finalizzata alla conquista di voti

da parte di un candidato politico. La materia della comunicazione istituzionale è collegata con l'esigenza di promuovere lo sviluppo economico da parte della pubblica amministrazione. Si tratta di uno strumento che va impiegato dalle istituzioni per migliorare il funzionamento interno e per avviare politiche di crescita economica e democratica.

Una premessa fondamentale è quella di definire il rapporto fra comunicazione istituzionale e comunicazione aziendale. I punti in comune sono evidenti e differiscono soltanto per la *mission* finale, e quindi per i contenuti che la comunicazione deve contenere. Infatti, l'uso dei media e degli strumenti dev'essere identico, in quanto lo scopo di entrambe è quello di raggiungere in modo efficace il maggior numero di utenti, intesi come cittadini o come consumatori. Ma i contenuti devono necessariamente essere diversi, in quanto la pubblica amministrazione deve produrre una comunicazione che accresca il pensiero critico dei cittadini, valorizzando le identità locali e regionali¹⁶.

Sono aree che hanno contenuti differenti, mentre per il resto coincidono quasi perfettamente. E questo perché assistiamo a trasformazioni profonde sia della pubblica amministrazione che del sistema delle imprese. Le prime si privatizzano, mentre le seconde si socializzano per rispondere alle esigenze del mercato, che comprende consumi pubblici e privati. Entrambe le forme della comunicazione intendono fare assumere determinati comportamenti ai "consumatori"¹⁷.

La comunicazione istituzionale si occupa di promuovere le scelte pubbliche, favorendo la conoscenza dell'informazione, dei costi, della trasparenza e della comprensione delle decisioni pubbliche, oltre che d'incentivare il dialogo costante con i cittadini in tutte le fasi dei procedimenti, sia in quella ascendente¹⁸ che in quella discendente¹⁹.

La Pubblica Amministrazione non comunica per persuadere i cittadini della validità e conformità legale delle scelte operate ma per rendere loro partecipi alle decisioni assunte e alle opportunità offerte, il che vuol dire ampliare la dimensione sociale della comunicazione. La comunicazione assume una portata strutturale soprattutto per il settore pubblico che dovrà sempre più impegnarsi a costruire un nuovo rapporto di conoscenza, visibilità e fiducia con le comunità. Dialogare con il cittadino è una condizione per la persistenza ed efficacia delle istituzioni pubbliche. Si tratta di aziende erogatrici di servizi pubblici, imprese da capitale pubblico, che spesso condividono molte più caratteristiche con il settore privato che con quello pubblico, eppure partecipano appieno al sistema degli attori istituzionali della comunicazione pubblica²⁰.

¹⁶ Dichiarazione di M. Caligiuri nell'articolo senza firma, Mario Caligiuri detta le regole della comunicazione pubblica. *La Gazzetta del Sud*, 23.9.2000, p. 23.

¹⁷ Mario Caligiuri Rapporto "creativo". Comunicazione istituzionale e marketing pubblico (doi: 10.1431/3006) *Micro & Macro Marketing* (ISSN 1121-4228) Fascicolo 2, agosto 2002

¹⁸ Per fase *ascendente* si intende quella che precede la decisione finale.

¹⁹ Per fase *discendente* si intende quella che obbliga il corpo sociale a rispettare la decisione pubblica ovvero produce effetti e ricadute in termini di servizi e di opportunità.

²⁰ ARPA Sicilia, "La comunicazione ambientale, istituzionale e sociale: un diritto per il cittadino", 06\2014

Il comune denominatore delle diverse forme di comunicazione pubblica è l'oggetto: ossia l'interesse generale della materia trattata. Paolo Mancini, nel suo "Manuale di comunicazione pubblica" (Laterza, 2006) distingue tre tipologie di comunicazione pubblica, a partire dagli oggetti della comunicazione:

1. la comunicazione dell'istituzione pubblica: è quella proveniente dalle istituzioni pubbliche, finalizzata a renderne note le attività e le funzioni, promuoverne l'immagine e la comunicazione normativa, il cui scopo è quello di far circolare le decisioni, prevalentemente legislative;
2. la comunicazione politica: proveniente dalle istituzioni pubbliche e dai partiti o dai movimenti, incentrata su contenuti che hanno lo scopo di costruire consenso;
3. la comunicazione sociale: proveniente dalle istituzioni pubbliche, semipubbliche o private con lo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica circa problemi sociali riconosciuti da tutti e le cui soluzioni, in via di principio, sono condivise.

La comunicazione pubblica inizia ad avere una sua importanza come ambito disciplinare a partire dagli anni '90, anno in cui prende avvio in Italia una riflessione sulla necessità di riforma del sistema delle pubbliche amministrazioni. Una serie di provvedimenti normativi hanno cambiato radicalmente il volto ed il modo di operare delle istituzioni.

Progressivamente si è arrivati ad un superamento del modello tradizionale, gerarchico e autoreferenziale a favore di una organizzazione capace di operare in chiave di efficienza e produttività, attenta alle modalità di relazione con i cittadini e con tutti gli altri soggetti amministrati.

Si dibattono i concetti della trasparenza dell'agire pubblico e di una nuova relazione con il cittadino, su basi collaborative, partecipative e di servizio. Il cambiamento punta all'amministrazione condivisa. Si tratta di una formula organizzativa fondata sulla collaborazione e sulla reciproca fiducia fra amministrazione e cittadini, considerati come soggetti attivi che, assumono una parte di responsabilità nel risolvere problemi di interesse generale. In questo modello il cittadino viene proiettato al centro dell'azione, ne diviene termine di riferimento, con i suoi bisogni ma anche con la sua capacità di proposta e partecipazione.

In particolare, la legge 150/2000 "Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni" si propone come normativa quadro e rappresenta un punto chiave della riforma. Con essa la comunicazione pubblica cessa di essere una attività residuale delle amministrazioni per diventare una vera e propria funzione, legittimata e riconosciuta. La legge affida all'ufficio relazioni con il pubblico la gestione delle attività di comunicazione e all'ufficio stampa le competenze relative all'informazione verso i media.

Inoltre, individua nella figura del portavoce "la persona legata all'organo di vertice dell'amministrazione da un rapporto fiduciario". Il portavoce affianca l'ufficio stampa nello svolgimento dell'attività di informazione rivolta verso i mass-media²¹.

²¹ Legge 7 giugno 2000, n. 150 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 136 del 13 giugno 2000

La direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 7 febbraio 2002 sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, emanata in attuazione della L. 150/2000, evidenzia due punti qualificanti:

- la comunicazione interna, come fattore strategico per ridare un senso di appartenenza e dignità professionale agli operatori del settore pubblico;
- il coordinamento e la comunicazione integrata come strumento indispensabile per attuare efficaci iniziative di comunicazione.

La riforma normativa ha dunque attribuito centralità alla comunicazione perché essa costituisce sia uno strumento di tutela dei diritti dei cittadini nei confronti delle istituzioni pubbliche sia un'opportunità di migliorare i processi di lavoro e la qualità dei servizi. Ragione d'essere della comunicazione delle istituzioni è la costruzione di un rapporto di fiducia e di un dialogo con i cittadini finalizzato all'accoglimento dei bisogni e a favorire una maggiore partecipazione alla gestione della cosa pubblica e quindi alla soddisfazione dei fini di interesse generale.

La legge stabilisce l'importanza strategica della comunicazione pubblica, ne individua gli ambiti di applicazione e fissa regole per rendere omogenea la prestazione in tutte le amministrazioni; soprattutto riconosce alla comunicazione istituzionale lo status di funzione amministrativa con una sua disciplina, strutture specializzate, procedure, mezzi e personale professionalmente qualificato.

Nel quadro normativo tracciato dalla legge 150/00 e dai regolamenti e direttive che ne hanno approfondito i contenuti, la comunicazione rivolta in modo diretto agli utenti del servizio viene riconosciuta nella sua specificità, differenziata rispetto all'informazione rivolta ai mezzi di comunicazione di massa.

Tale differenziazione tra i diversi ambiti della comunicazione pubblica può essere ricondotta essenzialmente all'obiettivo della soddisfazione degli utenti. Poiché le istituzioni sono organizzazioni complesse, che puntano a soddisfare bisogni diversi espressi da segmenti di utenti diversi attraverso una gamma differenziata di servizi, l'efficacia della comunicazione potrà essere assicurata solo calibrandone gli strumenti operativi in funzione degli obiettivi specifici cui mira e dei contesti ai quali è rivolta. In particolare, la comunicazione esterna, assume la funzione di leva strategica nell'orientamento alla soddisfazione dei bisogni; infatti, proprio nei confronti dei destinatari del servizio, le attività di comunicazione assumono un ruolo centrale:

- da un lato contribuiscono in modo determinante alla percezione della qualità del servizio, rendendo noti e promuovendo gli elementi del servizio in grado di rappresentare una soluzione alle esigenze specifiche dei cittadini;
- dall'altro lato costituiscono un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione, tale da consentire all'organizzazione di indirizzare la continua riprogettazione del servizio.

Il legislatore ha reso la comunicazione pubblica un'attività obbligatoria e non facoltativa. Cessando di essere un'attività casuale, diventa un modo permanente di governare e di rapportarsi con i cittadini.

Alla luce di questi *input*, oggi la comunicazione pubblica viene considerata (o dovrebbe essere considerata) come un investimento. Al contrario, l'assenza di informazioni non produce alcun risparmio per i bilanci delle amministrazioni: sicuramente si potrebbero evitare i costi destinati a questa attività, ma si creerebbero altri e maggiori costi dovuti alla non conoscenza e al non uso di alcuni servizi pubblici.

I vantaggi che derivano dall'attivazione di adeguati canali comunicativi, ricadono sia sulle istituzioni, sia sui cittadini. Un cittadino correttamente informato vive meglio la propria vita quotidiana e il rapporto che inevitabilmente lo lega all'ente pubblico; d'altra parte le istituzioni che hanno scelto di instaurare un rapporto con i cittadini basato sul dialogo, sull'ascolto e sulla trasparenza riescono a svolgere in modo più proficuo il proprio compito.

La comunicazione è una tecnica fatta di esperienza e di professionalità, che si rivela ancor più delicata quando concerne le pubbliche istituzioni le quali, dovendo coniugare il loro ruolo politico con quello amministrativo, non possono rinunciare a quelli che sono i canoni basilari dell'etica dell'esercizio delle pubbliche funzioni. Il dovere di informazione va temperato con gli altrettanto fondamentali doveri costituzionali di riservatezza, imparzialità e correttezza.

La comunicazione istituzionale può giocare un ruolo primario nel miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche e nell'avvicinare i cittadini alle istituzioni. Ciò implica una adeguata capacità di analisi delle strategie delle istituzioni sul terreno dell'informazione e della comunicazione.

Infatti nelle attività pubblicistiche si realizza un circuito tra bisogni, diritti e servizi in un vasto panorama di relazioni con soggetti diversi: cittadini, gruppi di pressione, utenti. In questo senso è però necessario abbandonare la tradizionale visione pubblicistica, per abbracciare una nuova cultura che dal privato mutua logiche e modelli gestionali ispirata alle quattro e:

- efficacia;
- efficienza;
- elasticità (flessibilità);
- economicità;

a cui va ad aggiunta anche la "e" di eGovernment, ovvero l'utilizzo delle nuove tecnologie per il miglioramento dell'efficienza interna e dei servizi²².

Ma, soprattutto elemento strategicamente rilevante nel cambiamento delle amministrazioni è la comunicazione, ovvero l'attivazione di canali di ascolto, accoglienza, partecipazione del cittadino che trova la sua espressione nell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico.

La capacità dell'amministrazione di assicurare il benessere della collettività, la qualità della vita e la vivibilità del territorio, insomma la propria *mission* istituzionale è allora in larga misura legato alla sua capacità di instaurare il dialogo, la comunicazione, la partecipazione della collettività, dei cittadini e degli attori sociali sul territorio.

Da questo punto di vista le principali variabili su cui porre attenzione sono quindi:

- il rapporto con i cittadini;
- l'informazione al pubblico;
- la comunicazione e il marketing;
- la ricerca dei bisogni e la loro soddisfazione.

²² Dipartimento della funzione pubblica per l'efficienza delle amministrazioni. "La Comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni"

Comunicare, infatti, presuppone in primo luogo saper ascoltare. La comunicazione non deve essere percepita come un processo a senso unico, dall'istituzione ai destinatari dei servizi, ma deve essere "bidirezionale", dove il cittadino è percepito come soggetto attivo del processo di comunicazione e, addirittura, del processo di produzione dei servizi stessi.

La "*customer satisfaction*" deve diventare un elemento fondamentale delle politiche di servizio, tenendo conto che un servizio che funziona bene rappresenta, di per sé, un'ottima comunicazione; e che una buona comunicazione è di per sé un servizio.²³

Ma la comunicazione deve avere anche un altro obiettivo: la promozione della partecipazione. Deve cioè stimolare e favorire il coinvolgimento delle collettività amministrative nel processo decisionale in tutte le fasi, dalla selezione delle priorità alla individuazione delle soluzioni.

La partecipazione, pertanto, deve essere finalizzata a un duplice obiettivo:

- individuare i fabbisogni dei cittadini-utenti;
- costruire un "senso di appartenenza" e di identità collettiva dei cittadini-utenti nei confronti dei programmi e dei progetti che si intendono realizzare, tale da attivare processi di collaborazione degli stessi abitanti anche nella fase di gestione.

In conclusione, l'avvicinamento al cittadino, la cultura del servizio, la soddisfazione dei bisogni non sono quindi un *plus* per l'amministrazione, ma una necessità, perché è su questa base che si costruisce il rapporto di fiducia con i cittadini e si ha l'opportunità di migliorare le istituzioni e il benessere collettivo.

²³ Presidenza del Consiglio dei Ministri. "La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche, valutare la qualità percepita dai cittadini. Analisi e strumenti per l'innovazione". 2003, Rubettino Editore Srl

CAPITOLO 3 – Case Study: la comunicazione di Giuseppe Conte

3.1 Prima fase: il premier “fantoccio”

L'attuale Presidente del Consiglio è Giuseppe Conte, un tecnico non eletto in Parlamento, precedentemente avvocato e professore ordinario di diritto privato ad oggi è al suo secondo mandato consecutivo.

Inizialmente nominato tramite il decreto del Presidente della Repubblica del 31 maggio 2018, era entrato in carica dal 1° giugno 2018. In seguito, poi, a una crisi nella compagine governativa intercorsa durante l'estate 2019, Conte ha presentato le dimissioni per poi tornare in carica con una nuova alleanza instauratasi tra il Movimento 5 Stelle e il Partito Democratico.

Prima delle elezioni del 4 marzo, Conte era stato indicato da Luigi Di Maio come ministro della pubblica amministrazione nella lista dei diciassette ministri, proposta e pubblicizzata dal leader politico del Movimento 5 Stelle in vista della competizione alle urne.

Come riportato dall'AGI (Zappulla 2018), lo stesso Conte aveva rimarcato la propria completa estraneità al Movimento, qualificandosi in questo modo e a tutti gli effetti come un indipendente.

La vicenda che ha portato al giuramento del Presidente Conte e del suo primo Governo è stata complessa e travagliata.

Nel primo discorso presentato al Parlamento per ottenere la fiducia, Conte dichiara di non avere mai avuto esperienze politiche precedenti all'incarico e si autoproclama in qualità di avvocato per la tutela degli interessi del popolo italiano, ruolo che non rivendicherà invece nel suo secondo discorso programmatico pronunciato alla Camera dei deputati il 9 settembre 2019.

Dalla prima fiducia all'esecutivo Lega-M5s votata al Senato il 5 giugno 2018, a oggi, il presidente del Consiglio Giuseppe Conte è stato un funambolo sugli eventi recenti che hanno segnato il nostro Paese e la sua politica.

Un paio di mesi dopo il suo insediamento a Palazzo Chigi, ad agosto, a Genova crollava il Ponte Morandi. Poi ci sono state le elezioni europee, i pieni poteri invocati da Matteo Salvini e la formazione di un nuovo governo nel mezzo dell'estate. Fino ad arrivare alla pandemia del Coronavirus, momento in cui Conte ha raggiunto l'acme della popolarità.

Partito come professore universitario, Conte è stato catapultato nello scontro politico, eppure, la sua esperienza politica stava per arenarsi ancor prima di cominciare.

C'è da dire che non è facile entrare da *outsider* in un contesto sfidante come quello politico, per un avvocato che non ha mai avuto esposizione pubblica e non si è mai preoccupato di costruire una reputazione politica. Inoltre, rispetto a un candidato ufficiale a un incarico, reduce da una agguerrita campagna elettorale, Conte ha dovuto fare i conti con una minor esposizione pubblica.

Il 21 maggio 2018, Conte ricevette l'incarico di formare un governo con le due forze populiste del parlamento, Movimento 5 Stelle, primo partito alle elezioni del 4 marzo, e Lega, terzo dopo il Pd.

La comunicazione istituzionale di Giuseppe Conte durante il suo primo mandato in veste di Presidente del Consiglio è stata presa in considerazione soprattutto in contrapposizione a quella molto più di natura politica dei suoi due vicepresidenti.

In quel momento le redini di Conte erano tenute strette dai suoi due vicepremier, da ricordare il fuori onda del 7 giugno alla Camera, in cui il presidente del Consiglio chiese il permesso a Luigi Di Maio di pronunciare un passaggio del suo discorso e il leader dei 5 stelle glielo impedì. Questo episodio fu rappresentativo della subalternità di Conte al suo vice.

Un mese più tardi, a luglio, arrivò l'*endorsement* del presidente degli Stati Uniti, ma sulla scena nazionale il presidente del Consiglio restava sempre in secondo piano rispetto a Di Maio e Salvini. «L'altamente rispettato primo ministro della Repubblica italiana, Giuseppe Conte ha rappresentato l'Italia in modo energico al G7 – *twittò* Trump -. Ama il suo Paese grandemente e lavora bene con gli Usa. Un uomo molto talentuoso che spero resti primo ministro».

Lo scarso *appeal* nazionalpopolare di Conte si manifestò nei giorni della tragedia del Ponte Morandi, il 14 agosto 2018. La commemorazione delle vittime, la battaglia per la revoca delle concessioni autostradali, fu una passerella politica per tutti, tranne che per il premier.

Il ruolo di Conte diventò quello di ricucire, dietro le quinte, gli strappi tra le due forze politiche e con le istituzioni europee, che minacciavano l'apertura della procedura di infrazione per la legge di Bilancio 2019.

L'avvicinarsi delle elezioni europee del 26 maggio 2019 rendeva, però, il lavoro di funambolo sempre più difficile per il presidente del Consiglio.

Dal punto di vista della comunicazione, la campagna elettorale per le elezioni europee, vide al centro dell'inquadratura i due vicepremier Matteo Salvini e Luigi Di Maio mentre, Giuseppe Conte sparì. Nonostante ricoprisse lui il ruolo di Presidente del Consiglio, Conte sembrava essere entrato in un cono d'ombra mediatico. Conclusa la delicata vicenda legata alle dimissioni di Armando Siri, il premier entrò in una fase di *stand by* che confermava quanto la sua voce e il suo ruolo, all'interno del racconto del Governo, fossero deboli. Potremmo parlare di un "non ruolo" nella narrazione della politica, egli andava rivestendo il ruolo che via via gli veniva attribuito da Salvini, Di Maio e in certi casi persino dal Presidente della Repubblica. Il premier provò a costruire una narrazione istituzionale che, però, risultò debole e fragile per il mancato posizionamento sui temi rilevanti in agenda per il Governo. Si trattava di uno *storytelling* in cui non è attore protagonista, ma una comparsa. (Andrea Altinier, 2019)

Nelle dinamiche di comunicazione tradizionali, il Presidente di Consiglio deve avere un tono di voce ed una capacità di presa di parola che ne determinano una presenza costante nell'agenda mediatica (sia quella tradizionale sia sui *social*). In quel contesto, invece, la narrazione di Giuseppe Conte era assente, quasi invisibile. Non si trattava solo di un effetto oscuramento da parte dei due vicepremier, ma piuttosto di una comunicazione fuori inquadratura, senza solidità e senza forza.

L'analisi quantitativa dei post su *Facebook* dei 15 giorni che hanno preceduto il voto (dal 7 al 22 maggio) non fa altro che confermare come lo schema dell'alleanza di Governo veda Matteo Salvini e Luigi Di Maio in primo piano e Conte fuori.

Nel periodo considerato possiamo contare, 35 *post* del premier, Di Maio raggiunge quota 108 e Salvini ben 246 *post*. A una settimana dal voto, Salvini pubblica 14 *post*, Di Maio 5 e Conte uno solo. La differenza di intensità nella comunicazione dei tre protagonisti del Governo è evidente.

Figura: numero di *post* pubblicati su Facebook negli ultimi 15 giorni di campagna elettorale²⁴.

	7-22 maggio	Media giornaliera
Matteo Salvini	246	15
Luigi di Maio	108	7
Giuseppe Conte	35	2

Passando poi all'analisi qualitativa dei contenuti trattati dai principali attori di Governo, emerge in modo ancora più chiaro la realtà fornita dai numeri. Nella sua narrazione Salvini, mantiene il suo solito posizionamento sui suoi temi forti: sicurezza, porti chiusi, immigrazione, repliche agli attacchi verso di lui e verso il suo partito. Di Maio ribatte con i temi classici della legalità e onestà, pronto ad iniziare dalla lotta alla corruzione ed ai corrotti. Il premier Conte, invece, nei suoi 23 *post* parla di temi prettamente istituzionali, come la partecipazione al Forum PA a Roma, del Giro d'Italia, del ricordo di Aldo Moro e Peppino Impastato, della premiazione di una squadra di hockey su ghiaccio. Una scelta dei temi che lo condanna ad essere non solo lontano dai riflettori dei *media mainstream*, ma anche estraneo a ciò che "funziona" sui *social* e comunque a ciò di cui si è parlato in misura rilevante nel periodo considerato.

3.2 Seconda fase: la conquista della leadership in situazioni di crisi e la trasformazione in sex symbol

Fu proprio nel periodo, a cavallo tra maggio e giugno 2019, che Conte iniziò a imporsi con più forza sulla scena mediatica. Non era più, come lo apostrofò l'europarlamentare Guy Verhofstadt, «il burattino di Salvini e Di Maio», piuttosto scelse di prendere le parti dei 5 Stelle, cercando di affossare la propaganda e le pretese di Salvini.

Il 3 giugno 2019 Conte diede un *ultimatum* ai suoi vicepremier chiedendo la fine delle polemiche lanciate a mezzo stampa e sui social.

²⁴ https://www.datawrapper.de/_/GV13I/ (25 maggio 2019)

L'ultimo tentativo di mediazione del presidente del Consiglio si esaurì sulla spiaggia del Papeete, dove Salvini beveva un *mojito* dietro alla *consolle* mentre le cubiste ballavano sulle note dell'inno di Mameli.

Lo scontro con Conte divenne inevitabile e l'8 agosto, il leader della Lega evocò la sua candidatura alla presidenza del Consiglio, forte del consenso delle elezioni europee.

Ed è qui che Conte diventò un leader politico vicino al popolo. Il 20 agosto 2019 il presidente del Consiglio si presentò alle Camere per rassegnare le sue dimissioni: «Interrompo qui la mia esperienza di governo», disse. Il premier stava attaccando duramente il leader con più consenso del momento e si candidò a essere il suo rivale politico. Le elezioni sembravano vicine finché Pd e 5 Stelle riuscirono poi a trovare un accordo per la nascita di un nuovo governo. Il 5 settembre Conte era di nuovo al Quirinale per la cerimonia di giuramento.

Il gradimento per il presidente del Consiglio è infine esploso durante l'epidemia, trasformandolo in un premier *sex symbol*. «Le bimbe di Conte» è solo la più famosa delle pagine social che acclamano il presidente. Ma vediamo come è avvenuto questa trasformazione.

Il 31 gennaio, il Consiglio dei ministri ha dichiarato lo stato di emergenza per il Paese. In un primo momento la situazione in Italia, parole di Conte, «sembrava sotto controllo». Gli unici contagiati in Italia erano due turisti cinesi. A fine febbraio, però, si scoprono i primi focolai autoctoni del Paese. Conte, sotto la regia del suo capo della comunicazione Rocco Casalino, diventa così onnipresente nella vita di tutti gli italiani: dirette *Facebook*, interviste, conferenze stampa.

L'opinione pubblica inizia a guardare al presidente del Consiglio come cardine al quale affidarsi durante la crisi sanitaria. È lui ad annunciare gli innumerevoli DPCM, i *lockdown* e le riaperture. Lo fa con tono paterno, miscelando abilmente comunicazioni prettamente istituzionali a messaggi di conforto alla popolazione.

Conte ormai aveva raggiunto l'apice della popolarità e ogni sua frase si trasformava così in un *meme* o un tormentone. Il regista del suo successo è Rocco Casalino, ex concorrente del Grande Fratello divenuto *spin doctor* prima del Movimento 5 Stelle e poi di Palazzo Chigi.

Non si può non tenere in considerazione e approfondire il ruolo di Rocco Casalino nell'analisi della comunicazione istituzionale del presidente del Consiglio Giuseppe Conte. Egli è riuscito nell'intento di separare la figura del presidente del Consiglio dal resto del mondo istituzionale. Nel governo Conte I ciò è avvenuto ritagliando uno spazio mediatico e narrativo parallelo a quello che Conte andava costruendosi appoggiandosi alle istituzioni-cardine dello Stato (Quirinale, Vaticano, partecipate pubbliche) a cavallo tra la Lega e Cinque Stelle.

Partito vicepremier di due vicepremier, Conte si è guadagnato spazio anche grazie a una comunicazione indubbiamente impeccabile: presenza scenica negli eventi, tono populista, narrazione dell'avvocato del popolo, per finire con il discorso in cui ha messo al tappeto Matteo Salvini.

Nel governo Conte II, inizialmente, il premier ha provato a presentarsi come organico esponente della nuova

maggioranza M5S-PD. Eventi come le elezioni in Umbria, con la rovinosa sconfitta che ne è seguita, hanno portato il capo della comunicazione a riprendere il percorso interrotto: il presidente del Consiglio si è gradualmente staccato, elevandosi dai partiti di riferimento, come entità autonoma, dotato di un consenso maggiore della somma delle prestazioni dei due partiti nei sondaggi, uomo di *establishment* e di popolo al tempo stesso.

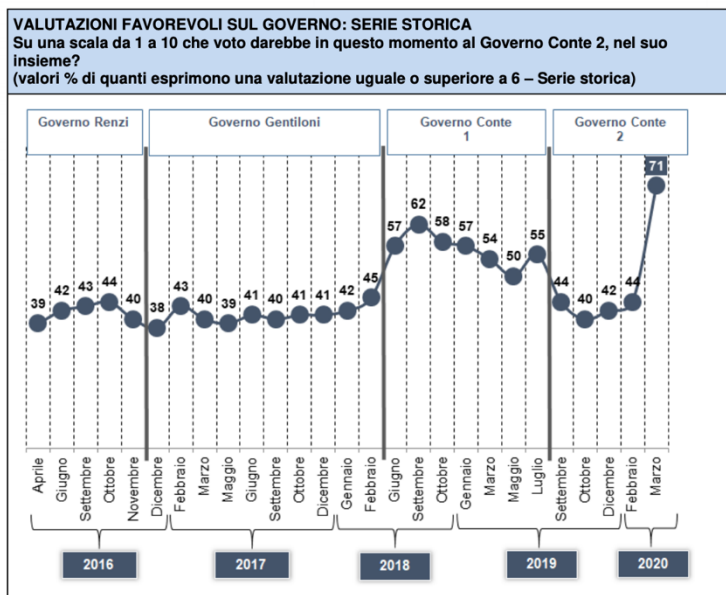
Le interviste ben preparate, i post *social* tesi a avvicinare l'immagine del presidente a una prospettiva rassicurante del potere, la dichiarata affermazione del primato della presidenza del consiglio sui partiti di governo si sono sommate e hanno avuto, durante l'emergenza coronavirus, una nuova accelerazione. Durante la fase calda dell'emergenza, la politica si è fatta necessariamente comunicazione, e Casalino è salito in cattedra: dirette *Facebook*, conferenze stampa, anticipazioni di decreti a mezzo stampa. In questa crisi Casalino batte Luca Morisi lo *spin doctor* di Salvini, che si dimostra capace di agire nel migliore dei modi solo in una condizione in cui mantiene il controllo dell'agenda.

Ma quali sono state le cause che hanno contribuito a trasformare l'attuale Presidente del Consiglio in una sorta di *sex symbol*, proprio mentre è alle prese con una crisi sanitaria di dimensioni inaudite? In quel periodo i social erano intasati da *post* e montaggi riguardanti il presidente. La conversazione era animata soprattutto da pagine come Le Bimbe di Giuseppe Conte (con oltre 380mila *follower*) o Il Conte dei Nostri Cuori e, ancora, Le Fossette di Giuseppe Conte (nata addirittura molto prima che l'emergenza coronavirus trasformasse Conte in un *sex symbol*), Giuseppe Conte Sposami, Le Contesse di Giuseppe Conte o I bimbi di Giuseppe Conte. Apparve, inoltre, la dicitura «*sex symbol*» per qualche minuto nella bio di Wikipedia prima di essere modificata da altri utenti.

Questa ondata di consensi verso Giuseppe Conte parla di un effetto già noto agli esperti di dinamiche e comunicazione politiche. Il cosiddetto, "**rally 'round the flag effect'**", ossia letteralmente arrotolarsi attorno alla bandiera, e sta a indicare la necessità avvertita nei momenti di crisi di attaccarsi a una figura autorevole, carismatica, di potere, qualche volta persino autoritaria. Proprio per questo si parla di un clima di maggiore fiducia, nelle istituzioni, nei leader politici o religiosi dei diversi paesi, persino nei media in questo momento di emergenza sanitaria, sociale ed economica.

Sono disponibili dati come quelli di Ipsos che, ogni settimana dall'inizio dell'emergenza coronavirus, hanno misurato il gradimento di Giuseppe Conte e di altri personaggi politici rivelando, appunto, come quella del premier Conte sia stata la figura politica più apprezzata dall'inizio del *lockdown*: positivi sono per lui 65 su 100 dei voti espressi, con un lieve calo percentuale (circa il 2%) soltanto dalle settimane centrali di aprile. Anche l'Atlante Politico di Demos mostra come il favore nei confronti del governo Conte bis sia balzato dal 44% di febbraio 2020 al 71% di marzo 2020.

Fonte: Sondaggio Demos & Pi, Marzo 2020 (base: 1028 casi)



Non bastano però, consenso politico o apprezzamento per le misure prese a contrasto del contagio a trasformare un Presidente del Consiglio in un *idol*. La storia di un Conte *sex symbol* parla di quella fenomenologia dei social network fatta di abitudini degli utenti, linguaggi e grammatiche tipiche di ogni piattaforma, *trend* virali. Non a caso la trasformazione del premier in un’*idol* è avvenuta soprattutto attraverso *meme* e attraverso la scelta di condividerlo contribuendo alla sua viralità (*polbusting*²⁵).

A trasformare Conte in un *sex symbol*, potrebbe essere stato anche quel *surplus* cognitivo²⁶ davvero *in surplus* nelle settimane di *lockdown*.

Con tanto tempo a disposizione, difficile da impiegare l’appuntamento con la conferenza stampa del premier Conte è diventato, così, l’evento da non perdere durante il *lockdown* per tutti gli italiani. Il Presidente del Consiglio entra così negli schermi degli italiani, con un po’ di ritardo, segno tangibile di ritmi di lavoro animati, durante il weekend, nella serata di un giorno di festa nazionale, quasi a voler forzatamente trasmettere un senso di familiarità e intimità.

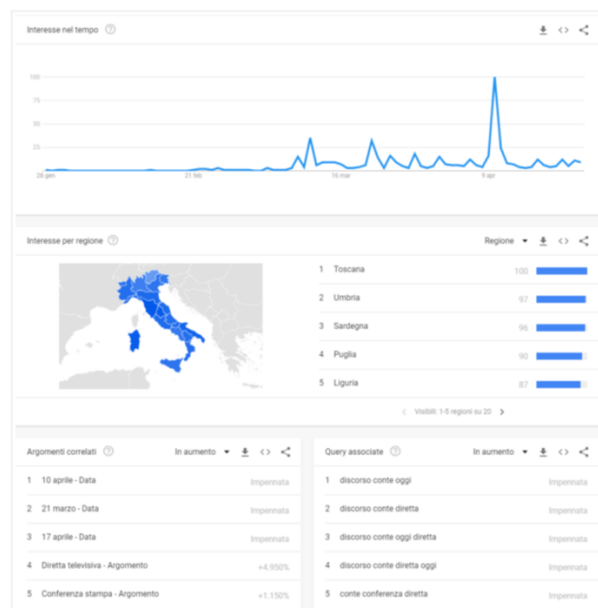
I dati di Google Trends mostrano non solo un’impennata di ricerche per “Giuseppe Conte” da inizio marzo, in corrispondenza con l’accendersi di focolai di coronavirus anche in Italia, ma anche e soprattutto una serie di *query* associate che hanno a che vedere con conferenze stampa e discorsi in diretta del premier, diventati veri e propri appuntamenti (*e media event*) per gli italiani in quarantena.

Lo dimostra la quantità di contenuti *taggati* #giuseppeconte o con altri *hashtag* simili sui principali *social network*: su Instagram sono decine di migliaia per il solo *hashtag* principale e persino su TikTok, il social

²⁵ Il *polbusting* è una pratica con cui ci si appropria di messaggi e contenuti politici e volutamente li si sovrverte in maniera ironica, satirica, provocatoria. Più vecchia della Rete, ha trovato popolarità negli ambienti digitali grazie a *meme*, video e contenuti virali che rappresentano nuove forme di partecipazione pubblica.

²⁶ “*Surplus cognitivo*” è l’espressione con cui, all’interno dell’approccio teorico di Clay Shirky, si fa riferimento a come nuovi media e ambienti digitali abbiano progressivamente cambiato la concezione stessa di tempo libero, spingendo gli individui a spendere il tempo “*in surplus*” in maniera attiva e partecipativa.

con gli utenti più giovani nell'attuale panorama di piattaforme digitali, raggiungendo oltre venti milioni di visualizzazioni i contenuti con questi *tag* (a fine aprile 2020).



3.3 Coronavirus: la gestione dell'emergenza

L'esplosione del coronavirus in Italia ha stravolto tutto. Se c'è una cosa che non è cambiata, però, è la strategia di Giuseppe Conte. Possiamo dire che si è addirittura rafforzata. Quando ci si ritrova a dover gestire un'emergenza in prima persona, c'è chi preferisce non esporsi più del necessario (come il ministro della Salute Roberto Speranza) e chi invece ha l'occasione perfetta per dare una spinta alla strategia, accentrando tutta la visibilità per rafforzare la propria immagine e amplificare un consenso legato alla persona, senza più alcun riferimento al partito. La strategia parte sempre dalla comunicazione: tutti gli annunci e le informazioni vengono diffuse non dai comunicati stampa, non dai siti web istituzionali e neanche dai canali *social* di Palazzo Chigi, ma direttamente dalla pagina *Facebook* personale di Giuseppe Conte. Le polemiche sono diverse ma i dati parlano: 1.196.000 *follower* in più su *Facebook*, 398.000 in più su *Instagram* e 118.000 in più su *Twitter* in una settimana.

Si tratta di una strategia ben pianificata e realizzata. L'errore arriva quando il Presidente del Consiglio si fa prendere la mano, e sceglie di anteporre la propria strategia personale al ruolo istituzionale che ricopre. Conte ha la smania di voler annunciare i decreti che non ha ancora firmato, provvedimenti delicatissimi che definiscono le sorti di 60 milioni di italiani, al punto da collegarsi su *Facebook* di notte pur di non aspettare il giorno dopo. È un errore, anche se ti fa guadagnare 500.000 *follower* per un'ora di attesa. Perché un annuncio approssimativo, senza un documento definitivo e consultabile sulla Gazzetta Ufficiale, manda nella

confusione più totale famiglie, imprese, dipendenti, negozianti e professionisti. Viene da sé che, se da un lato è giusto pensare alla propria strategia in un momento così inedito, dall'altro non è possibile dare priorità alla propria strategia personale a discapito della corretta comunicazione istituzionale.

Nonostante ciò, Giuseppe Conte è in testa alla classifica dei presidenti del Consiglio più apprezzati dal 1994 a oggi (secondo il 30% degli italiani intervistati da Demos²⁷ per la Repubblica). Secondo un'altra indagine dell'Istituto Ixè, più della metà degli italiani ripongono la loro fiducia nella persona e nel politico Giuseppe Conte. Gli vengono contestati solo il ritardo degli aiuti economici e una Fase 2 inaspettata. Nel complesso, gli italiani giudicano l'operato del Governo Conte, in un momento di difficoltà emergenziale, abbastanza o addirittura molto positivo. Le forze politiche, invece, lo criticano.

Sui *social* i commenti si dividono: c'è chi invita il Premier Giuseppe Conte a dimettersi per non essere stato in grado di salvare il Paese dalle conseguenze economiche seguite all'emergenza sanitaria. Ma c'è anche chi sente di manifestare gratitudine verso quello che, inizialmente era salito alla ribalta politica come burattino, ma che si è affermato come il Premier che non urla, che non usa slogan ma argomentazioni, piaccia o no. Dal mondo della stampa Conte è attaccato e criticato per la mancanza di chiarezza nelle dichiarazioni e nei decreti, e sull'eccessivo appello alla responsabilità dei cittadini. Anche il mondo ecclesiastico si scaglia contro il Governo Conte per aver rimandato il ripristino delle funzioni religiose, tranne i funerali seppur parzialmente. Papa Francesco, però, interviene sostenendo la linea di Conte invitando la Conferenza Episcopale alla prudenza e al rispetto delle disposizioni. In una sua dichiarazione a La Stampa, lo stesso Premier dichiara: "Non sono pentito. Io ho una grande responsabilità nei confronti del Paese. Non posso permettermi di seguire il *sentiment* dell'opinione pubblica che pure comprendo nelle proprie emozioni. La bussola che guida l'azione e le scelte del governo sono le valutazioni che hanno e devono continuare ad avere una base scientifica. È mio dovere attenermi a questa."

La figura del presidente è così divisa tra chi lo venera e chi lo attacca duramente per il lavoro svolto durante la gestione dell'emergenza. Tuttavia, c'è da considerare che il percorso di Conte all'interno della presidenza del Consiglio non sia stato privo di criticità e situazioni difficili da gestire. Partito come avvocato, totalmente esterno al mondo politico e con poca esposizione mediatica, è riuscito a ottenere il secondo posto (dopo Maio Draghi con il 59,3%) nella classifica dei leader in cui gli italiani pongono maggior fiducia²⁸.

Come ha scritto Jason Horowitz sul New York Times, in un anno Giuseppe Conte è passato "da irrilevante a insostituibile", cogliendo così in pieno quella che ormai è la posizione di centralità dell'avvocato premier sulla scena italiana e internazionale. Volendo spiegare con una formula la crescita nei sondaggi di popolarità, possiamo dire che nel medio- lungo periodo, ha successo chi non si conforma e fa il contrario di quello che fanno tutti gli altri. Il presidente del Consiglio incaricato è cresciuto perché, a differenza degli altri, ragiona e non grida. Media tra le posizioni e non attacca rabbiosamente. Studia i dossier e non prende

²⁷ Il sondaggio, realizzato da Demos & Pi per La Repubblica, è stato condotto tra il 15 e il 17 giugno 2020 da Demetra con metodo mixed mode (Cati, Cami, Cavi). Il campione nazionale intervistato (8.694) è rappresentativo per i caratteri socio-demografici e la distribuzione territoriale della popolazione italiana di età superiore ai 18 anni (margine di errore 3.1%).

²⁸ Fonte: Qoru\TouTrend per SkyTg24 (giugno 2020).

decisioni avventate la crisi del coronavirus e le misure restrittive messe in atto hanno aumentato il consenso di tutti i leader europei. Secondo un report di Europe Elects che mette insieme diversi sondaggi, i capi di Stato e di Governo dell'Unione, nonostante le misure che hanno imposto lo stop alla libera circolazione, la chiusura della maggior parte delle aziende e la sospensione di attività scolastiche e sportive, hanno trovato supporto dalla maggior parte della popolazione sulla linea del pugno duro contro la diffusione del virus. Non fa eccezione il presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, che dopo essere stato il primo in Europa a dover far accettare un *lockdown* agli italiani si è messo alla testa del gruppo di Paesi che chiede solidarietà all'Unione europea riguardo ai provvedimenti da intraprendere per un rilancio più rapido e deciso delle economie dei 27 Stati membri. Una strategia, la sua, che gli è valsa il 71% dei consensi come leader a livello nazionale, 27 punti percentuali in più rispetto ai 44 di inizio crisi. Si tratta dell'aumento più importante tra tutti gli altri leader.

Per quanto riguarda la gestione dell'emergenza sanitaria il capo dell'esecutivo ricorda come “la prova che il nostro Paese ha vissuto e che in parte ancora sta vivendo è stata e continua ad essere impegnativa: chi ha responsabilità di governo deve rimanere concentrato sugli obiettivi da raggiungere che sono, ad un tempo, la tutela della vita e della salute dei cittadini e la ripresa più rapida possibile della vita sociale ed economica”. Sull'operato suo e del governo che guida Conte ha spiegato di aver “lavorato sempre allo stesso modo: ci siamo affiancati scienziati ed esperti per disporre costantemente di una base scientifica di valutazione dei dati epidemiologici e abbiamo sempre ispirato la nostra azione ai principi di precauzione e trasparenza e ai criteri di adeguatezza e proporzionalità”. Quindi spiega che lui e i ministri si sono “sempre assunti la responsabilità, in primis ‘politica’, delle decisioni adottate. Decisioni molto impegnative, a volte sofferte, assunte senza disporre di un manuale, di linee guida, di protocolli di azione. Abbiamo sempre agito in scienza e coscienza, senza la pretesa di essere infallibili ma nella consapevolezza di dover sbagliare il meno possibile per preservare al meglio gli interessi della intera comunità nazionale”.

È chiaro che, prima dell'arrivo di Covid19 in Italia, una *care communication* (intesa come comunicazione che accudisce, protegge, si preoccupa e introduce qualche elemento di preoccupazione) avrebbe potuto preparare il terreno dei diversi attori in gioco, ciascuno dei quali poteva cominciare a pensare come si sarebbe comportato in caso di arrivo del virus e come rapportarsi con gli altri. In effetti, sarebbe stato opportuno utilizzare i documenti prodotti da diversi progetti che hanno affrontato il tema delle emergenze sanitarie, come “TELLME: Comunicazione trasparente nelle epidemie: lezioni apprese dall'esperienza per trasmettere messaggi efficaci e fornire prove scientifiche” (Transparent communication in Epidemics: Learning Lessons from experience, delivering effective Messages, providing Evidence). Un progetto che sul sito web elenca nove progetti europei, in diversa maniera orientati al migliore utilizzo dei dati, alla gestione di fenomeni epidemici, alla sorveglianza, alla comunicazione. Questi documenti erano sicuramente conosciuti almeno dagli addetti ai lavori, ma come sempre, sono risultati difficili da mettere in pratica al momento del bisogno, specie quando l'evento si presenta con caratteristiche inattese. Ed è proprio per questo che in Italia, non appena planato il COVID-19, si è precipitati in una crisi in cui la comunicazione ha funzionato a scoppio alternato,

creando vortici, mostrando attori che fornivano notizie in ordine sparso che, amplificate, hanno creato continue fratture. Solo dopo circa dieci giorni è emersa una strategia di *crisis communication*, che ha provato faticosamente a farsi strada. Tuttavia, c'è da dire che i tempi sono stati rapidissimi, anche perché la Cina ha nascosto quanto ha potuto lo scoppio dell'emergenza nel paese, quindi la *care communication* non si è riuscita ad attivare. Rimane l'interrogativo se si sarebbe potuta realizzare, e se avrebbe contribuito a una migliore gestione.

Una volta esplosi i primi casi di Coronavirus in Italia poi, gli attori responsabili della gestione del rischio hanno preso decisioni e le hanno comunicate secondo lo schema – ben conosciuto in comunicazione del rischio – DAD, Decidi, Annuncia e Difendi. Ciò significa che viene presa una decisione, che non prevede rimesse in discussione, si comunica a chi deve obbedire e di seguito si difende con ogni argomentazione ciò che si è stabilito. Se ci sono conflitti tra istituzioni di diverso livello e tra gli esperti in campo questa modalità di comunicazione “dall'alto verso il basso” non solo perde di efficacia ma aumenta il disagio e l'incertezza tra chi “subisce” le decisioni.

Nella gestione di un'emergenza, la prima domanda che le varie istituzioni e organizzazioni coinvolte dovrebbero porsi è se siano pronte a comunicare con il pubblico a cui si rivolgono con il necessario tempismo e in modo chiaro e coordinato. Quello del coordinamento della comunicazione tra governo centrale e amministratori locali è stato fin dall'inizio il punto debole della gestione dell'emergenza in Italia. Il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali è una sfida difficile per un Paese che attribuisce alle Regioni il potere di gestire i propri sistemi sanitari a livello locale, ma è anche un requisito essenziale della comunicazione del rischio. Comunicare in ordine sparso genera sfiducia nelle autorità, riducendo la credibilità delle informazioni che vengono fornite.

Anche la tempestività nelle comunicazioni è un altro principio fondamentale della comunicazione del rischio. Soprattutto nell'era dei *social network*, in cui un fatto è immediatamente notizia, governo e istituzioni devono avere una struttura organizzativa pensata per le emergenze, che sappia comunicare con tempismo e nel migliore dei modi, altrimenti la comunicazione istituzionale è puntualmente scavalcata e favorisce il dilagare delle *fake news*.

Per concludere, nella gestione dell'emergenza coronavirus ci sarebbero molti aspetti da modificare e tra questi un ruolo fondamentale lo ha la comunicazione del rischio. Dare messaggi coordinati e univoci, evitando la sovrapproduzione di comunicazioni soprattutto se tra loro discordanti. Comunicare con tempismo ed evitare di essere scavalcati dagli eventi. Circondarsi di esperti nella comunicazione, capaci di tradurre messaggi complessi in parole semplici ed efficaci. Parlare in modo chiaro alle persone, senza generare fraintendimenti. Distinguere fra comportamenti consentiti e comportamenti vietati o sconsigliabili, ma anche aiutare le persone a comprendere le ragioni alla base dei comportamenti più opportuni, senza assumere toni paternalistici, che finirebbero per essere solo controproducenti.

CONCLUSIONI

La finalità dell'elaborato è stata quella di studiare e dimostrare il ruolo centrale che assume la comunicazione. Abbiamo analizzato la comunicazione sotto due aspetti molto cruciali quello della crisi e quello della politica. Si è visto come l'obiettivo di impostare una strategia di *crisis management* diventa quello di rispondere a minacce potenziali o effettive, ovvero di implementare nell'organizzazione un approccio proattivo, al fine di monitorare e prevenire potenziali problemi che potrebbero arrecare danni. Comunicare, durante una crisi, è un imperativo categorico, se si considera che un'azione comunicativa efficace e tempestiva è determinante per trasformare la crisi da evento negativo in opportunità di crescita. L'abilità comunicativa va gestita con cura, appresa, nutrita e mantenuta nel tempo. Pianificare la comunicazione in situazioni di crisi significa, pertanto, aprire molteplici canali comunicativi che possano facilitare processi di scambio tra tutti i soggetti coinvolti, sia nella fase che precede la crisi che nella fase in cui la crisi è in atto. È questa la modalità più efficace per costruire credibilità, per conoscere le aspettative, i punti di vista, le percezioni e gli interessi dei singoli interlocutori. La comunicazione è una tecnica fatta di esperienza e di professionalità, che si rivela ancor più delicata quando concerne le pubbliche istituzioni le quali, dovendo coniugare il loro ruolo politico con quello amministrativo, non possono rinunciare a quelli che sono i canoni basilari dell'etica dell'esercizio delle pubbliche funzioni.

L'ausilio di una comunicazione efficace ed efficiente in caso di crisi è, in estrema sintesi, la tesi supportata in questo lavoro. L'obiettivo è quello di rappresentare, nel modo più completo, la complessità del ruolo svolto dalla comunicazione ed il come questo possa essere risolutivo in una situazione di crisi.

Non esiste una metodologia precisa per affrontare le situazioni di crisi, è impossibile definire strategie standard, né tantomeno individuare un modello teorico di gestione della crisi d'impresa che possa reggere il confronto con la realtà pratica; anzi, modelli operativi rigidi corrono il rischio di essere inadeguati e di indurre ad approcci e comportamenti negativi. Ciò che ancora una volta è fondamentale, è la prevenzione ed il sapersi relazionare correttamente nel caso in cui ci si trova ad affrontare una situazione di crisi.

Tale discorso non può prescindere dall'analisi dell'uso dei nuovi media e di quali effetti questi abbiano sui cittadini e sui candidati politici. È fondamentale conoscere le dinamiche di comunicazione che vengono utilizzate sui *social network*, soprattutto in ambito politico. L'analisi è stata applicata a un caso concreto che ha dimostrato come la buona gestione della comunicazione possa generare molti consensi e come dalle situazioni critiche è possibile emergere e dimostrare di saper affrontare le criticità.

*"If you want to succeed, you must learn how to communicate."*²⁹

²⁹ MAXWELL J.C., *Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently*, T. Nelson, 2010.

BIBLIOGRAFIA

MARIO CALIGIURI Rapporto “creativo”. Comunicazione istituzionale e marketing pubblico (doi: 10.1431/3006) *Micro & Macro Marketing* (ISSN 1121-4228) Fascicolo 2, agosto 2002

CARLO A. MARLETTI La comunicazione politica in Italia (1946-2011) (doi: 10.1448/37304) *Nuova informazione bibliografica* (ISSN 1824-0771) Fascicolo 2, aprile-giugno 2012

Società mutamento politica rivista italiana di sociologia. Riflessioni e riflessi sulla comunicazione politica: la formazione del Governo dopo le elezioni politiche del 2018 Cristiano Felaco, Francesco Marrazzo, Rocco Mazza, Gabriella Punziano, Barbara Saracino.

FILIPPO TRIOLA Le campagne elettorali dell’Italia contemporanea. Percorsi di ricerca di storia della comunicazione politica (doi: 10.1412/91335) *Ricerche di storia politica* (ISSN 1120-9526) Fascicolo 3, dicembre 2018

JADER JACOBELLI La società della comunicazione in crisi di comunicazione (doi: 10.1445/3983) *Problemi dell’informazione* (ISSN 0390-5195) Fascicolo 4, dicembre 1998

ROBERTO ADRIANI, *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l’imprevisto*, EUT Edizioni Università di Trieste 2013, pp. 214-215

MICHAEL BLAND, *Communicating out of a crisis*, MacMillan Business, London 1998

PATRICK LAGADEC, *Crisis Management; come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Franco Angeli, Milano 2002.

TONY MUZI FALCONI, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano 2003.

L. POMA, *La comunicazione di crisi. Il Crisis management*, in S. Martello, B. Oppi (a cura di), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?* Op. cit., p. 14.

G. MAZZOLENI, *La comunicazione politica*, Il Mulino, 2012

STEFANO MARTELLO *Quale comunicazione nelle emergenze? Tra Ascolto organizzativo e aree vulnerabili, verso una ripartenza*

MARIA STEFANIA ARIODANTE SERENA BOTTA STEFANIA C. M. TRIMARCHI *Ministero dell’Interno, Comunicare in situazione di crisi di difesa civile: un processo a due vie tra istituzioni e popolazione*

GIANLUCA MANFREDELLI *Crisis Communications Dall’emergenza all’opportunità. Informazioni della difesa* 4/2013

ARPA SICILIA, “La comunicazione ambientale, istituzionale e sociale: un diritto per il cittadino”, 06/2014

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI. “La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche, valutare la qualità percepita dai cittadini. Analisi e strumenti per l’innovazione”. 2003, Rubettino Editore Srl

SITOGRAFIA

www.instituteforpr.com

<https://www.ferpi.it/news/crisis-communication-management-dominare-e-gestire-le-crisi>

<https://www.ferpi.it/news/ripensare-i-comunicatori-per-vincere-le-crisi>

<https://www.ferpi.it/news/emergenze-e-crisi-il-ruolo-della-comunicazione>

<https://www.cuoospace.it/2012/05/crisis-management-comunicare-in-situazioni-di-rischio-e-di-crisi.html>

<https://www.ferpi.it/news/comunicazione-politica-significati-e-nuovi-linguaggi2>

<https://melissaagnes.com/crisis-preparedness-program/>

<http://osservatoriogloblizzazione.it/progetto-italia/casalino-e-il-dilemma-degli-spin-doctor/>

<https://www.youtrend.it/2019/05/25/giuseppe-conte-cercasi-la-non-campagna-elettorale-del-premier/>

<https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/legge-150-del-2000-cosa-prevede-la-prima-e-a-tutti-una-legge-quadro-sulla-comunicazione-pubblica/>

<https://www.insidemarketing.it/gradimento-di-giuseppe-conte-sex-symbol/>

<https://www.open.online/2020/06/05/sondaggi-you-trend-una-lista-conte-alle-elezioni-prenderebbe-il-14-e-draghi-il-leader-in-cui-gli-italiani-hanno-piu-fiducia/>

<https://www.cominandpartners.com/en/spin-doctor/giuseppe-conte-e-la-sfida-di-comunicare-da-outsider-a-palazzo-chigi/>

<https://www.cominandpartners.com/comunicazione-di-crisi/conte-e-la-fenomenologia-delle-leadership-al-tempo-delle-catastrofi/>

<https://www.rivistamicron.it/approfondimenti/la-comunicazione-ai-tempi-del-coronavirus/>