**L’INTERFACCIA E IL CITTADINO**

CAPITOLO 1

AZIONE COMUNICATIVA E RAPPRESENTANZA

Alla comunicazione affidiamo la funzione di collante sociale per la sua potenzialità di produrre e mantenere relazioni tra le diverse realtà in cui si manifesta la società e tra i diversi autori che agiscono nello spazio pubblico. Una funzione indispensabile in una società caratterizzata da un elevato grado di complessità e differenziazione (per Jedlowski quest’ultima è la segmentazione in sfere dotate di saperi, pratiche e valori parzialmente dissimili tra loro, ciascun membro della società non appartiene a una sola di queste ma a un molteplicità di sfere che si intersecano).

COMUNICAZIONE: il termine appare nel XIV secolo con un’accezione di *comunione* e *condivisione*. Dall’etimologia si coglie il significato legato a una **funzione normativa** cioè riferito a un ideale di comunicazione che **esprime la volontà di scambiare per condividere** arrivando ad una comprensione reciproca. Durante il XVII secolo con la diffusione della stampa il termine acquisisce il significato di *trasmissione, diffusione* integrando alla funzione normativa quella **funzionale** utile cioè allo scambio di prodotti e servizi.

Nella realtà le due funzioni o dimensioni sono integrate e non distinte. La comunicazione pubblica svolge sempre compiti sia di integrazione funzionale che di integrazione simbolica. Quella funzionale è necessaria per stabilire e rendere noto l’ambito dei compiti assunti di fronte ad altri sistemi **(integrazione funzionale orizzontale**) e per collegare il sistema ai possibili fruitori dei prodotti offerti (**integrazione funzionale verticale**). L’integrazione simbolica invece serve per rafforzare l’identità dell’istituzione che la promuove. La comunicazione pubblica nella sua funzione simbolica è agente del processo di interazione fra Stato e cittadini e necessaria per attivare il senso di appartenenza alla cittadinanza.

CAMBIO DI PARADIGMA E IMPORTANZA ASCOLTO: l’autrice introduce con **Wolf** un cambio di paradigma nello studio degli effetti della comunicazione. Gli effetti cognitivi dei media sugli individui non appaiono più legati all’esposizione al singolo messaggio ma sono effetti cumulativi, sedimentati nel tempo. Gli effetti a lungo termine più che comportamentali sono culturali. Per questo motivo (in visione della doppia funzione e del cambio di paradigma) la Bertolo afferma l’importanza della creazione di spazi necessari per la rielaborazione e l’integrazione dei contenuti, oltre all’immediatezza ed efficienza dell’accesso. Si deve **valorizzare la riflessività della comunicazione pubblica**.

PRODURRE DISCORSIVITA’: uno dei problemi dell’attuale comunicazione pubblica all’interno delle istituzioni e che l’attenzione tende a focalizzarsi sul suo ruolo di selezionatore piuttosto che su quello di produttore di discorsività. Attraverso il processo di selezionamento diffonde gerarchie e frammentazione di saperi e competenze che, se non riconosciute come tali, rischiano di creare nuove “parzialità”. E’ la base per l’esclusione tra ambiti della società civile e della sfera pubblica. Un esempio sono **i sondaggi** presente come espressioni veraci dell’opinione pubblica. La parzialità comunicata dal sondaggio tuttavia trova effetti reali nei processi decisionali, eludendo la funzione di ascolto. Il dato informativo non può essere trattato come a-contestualizzato mette da parte la funzione della comunicazione di alimentatore del confronto fra differenze.

CITTADINANZA: presuppone la preoccupazione per la cosa pubblica e la creazione di un’idea condivisa di bene comune e si ottiene tramite il dibattito pubblico e l’esaltazione delle differenze. In questo modo la relazione fra Stato e cittadini diventa da **esclusiva** a **inclusiva** valorizzando e veicolando la pubblicità dei temi, delle decisioni e degli interessi in campo.

RIATTIVAZIONE DELLA SFERA PUBBLICA: la missione della comunicazione pubblica è quella di **far interagire molteplici attori pubblici nella prospettiva di attivare la relazione tra Stato e cittadini**. Per fare questo dovrebbe porsi come genere specifico di azione comunicativa nella sfera pubblica, con il compito di mediare e rappresentare tra i valori e i valori, come le identità, in gioco. Questo porterebbe ad una “nuova” sfera pubblica (nuova perché rivalutata per dare concretezza ai processi democratizzazione) che dia garanzie di trasparenza, neutralità e veridicità a uno spazio pubblico di rappresentanza che consentirebbe di affrontare i problemi aperti delle società contemporanee. Questo spazio per **Melucci** è uno spazio distinto dalle istituzioni, dai partiti e dagli apparati dello Stato ma un livello delle decisioni normative della società. E’ molto più ampio delle istituzioni politiche e comprende sistemi di identità collettive. Uno spazio dove **partecipazione** vuole dire “prender parte ma anche far parte”. Insomma un’arena ideale per rendere visibili le issues, gli obiettivi e i dilemmi su cui la collettività deve pronunciarsi assieme. La politica infatti non rappresenta tutta la realtà sociale, c’è qualcosa che sta prima della politica e che la condiziona: i rapporti sociali e gli interessi che in essa si mediano e traducono.

SOCIETA’ MUTATA:Per Melucci la concezione della democrazia che prevedeva un sistema fondato sulla separazione fra Stato e società civile e in cui lo Stato non faceva altro che tradurre in istituzioni pubbliche gli interessi privati che si formavano nella società civile oggi non è più valida. Lo Stato è sorpassato dall’alto da un sistema di relazioni internazionali a forte interdipendenza, mentre anche la società civile sembra perdere di consistenza. Gli interessi che la definivano non hanno più un direzione univoca legata a specifici gruppi primari.

CAPITOLO 2

RELAZIONI E TRASPARENZA

I fattori che hanno favorito lo sviluppo della comunicazione pubblica sono la complessità sociale, che comporta pluralità di linguaggi e di culture; le specializzazioni che attraversano i campi della vita quotidiana; un sistema fortemente pervaso dalla comunicazione di massa e dunque da interessi di parte, caratterizzato da logiche di selezione e trattazione delle notizie che hanno rilevanza più per la competizione per il mercato dei pubblici, piuttosto che per l’esercizio di un ruolo democratico di controllo e diffusione dei punti di vista. Con queste premesse venne lanciata la normativa specifica (vedi appendice con tutte le leggi in materia) che aveva come parole chiave trasparenza, partecipazione, accesso, scambio facilitato. Il nuovo **medium** della comunicazione pubblica dovrebbe assolvere alla funzione di creare condizioni di visibilità a tutti gli attori, ponendosi come nuovo attore della sfera pubblica. I destinatari infatti sono cittadini e non consumatori.

CITTADINANZA: attraverso quali processi e azioni la comunicazione pubblica può supportare uno sviluppo della qualità della relazione democratica in grado di produrre inclusione? Il presupposto è che la cittadinanza **non sia un processo sociale spontaneo** ma al contrario ha bisogno di laboratori che la alimentino. Faccioli definisce così la comunicazione pubblica: *lo strumento che permette ai diversi attori che intervengono nella sfera pubblica di entrare in relazione fra loro, di confrontare punti di vista e valori per concorrere al comune obbiettivo di realizzare l’interesse della collettività.* Un processo dunque di attivazione di relazione fra Stato e cittadini che necessita per esistere di spazi che organizzino l’ascolto e facilitino la partecipazione dei cittadini alle scelte che orientano i processi decisionali. Lo Stato, sovrastato da un sistema di relazioni internazionali a forte interdipendenza, non è più identificabile come agente unitario e si presenta come un intreccio di apparati.

TOURAINE: **Touraine** segnala il pericolo che, nel trionfo della globalizzazione, e con il conseguente ritorno di identità comunitarie difensive sui possa assistere al trionfo di poteri formulati sono il termini di gestione. Poteri di fronte ai quali i cittadini si ritirerebbero in uno spazio privato, creando un “buco” laddove si trovava lo spazio pubblico. Il nuovo spazio pubblico teorizzato da Melucci deve esprimere il duplice significato di **rappresentanza** e **partecipazione**. Rappresentanza come capacità di dar voce a domande e interessi, cioè presentazione di una realtà mai interamente ascoltata. Partecipazione come prendere parte, agire per promuovere interessi ma anche far parte cioè riconoscere di appartenere a un sistema. Affinché l’idea di partecipazione non rimanga uno slogan utile solo per rivestire vecchi apparati si deve fare in modo che i governati si sentano cittadini e che desiderino partecipare alla vita democratica. Gli affari pubblici devono apparire ai cittadini come qualcosa che concerne il loro interesse. Il sentimento di cittadinanza non appare legato all’appartenenza ad una comunità nazionale, bensì al sentirsi responsabili del buon funzionamento delle istituzioni.

SIGNIFICAZIONE, COME REALIZZARE LO SPAZIO PUBBLICO?: la comunicazione non è un trasferimento di informazioni ma ha il problema della decodifica e dell’interpretazione. La significazione è l’attribuzione di significati. Per questo non si deve ignorare che i cittadini sono anche consumatori di comunicazione di massa. A questo si aggiunge il fatto che si deve **mettere in discussione l’idea di una comunicazione consumabile nell’immediatezza.** Un consumo che sembra avvenire nell’immediatezza con la falsa promessa di interattività produttrice di trasparenza solo per il semplice fatto di offrire un gran numero di informazioni potenzialmente disponibili a tutti. Gli esempi di confusione portati dalla mancata pianificazione della comunicazione sono molti come il caso di pubblicità istituzionale aventi per oggetto azioni del governo. L’asserzione “c’è trasparenza perché tutto è comunicato” rischia di creare la falsa idea di una società senza distanze simboliche, come se non vi fossero livelli diversi di comprensione intermedi. Queste distanze hanno la funzione di garantire dei luoghi di rielaborazione, per la riflessione sui problemi e sulle vie su come affrontarli. Tecnicismi e auto legittimazioni istituzionali rischiano di far trascurare l’attenzione per la costruzione delle identità e delle solidarietà collettive, si priva così la comunicazione della sua funzione di collante sociale, in grado di far riconoscere ed apprezzare i legami e gli interessi comuni. Non si deve negargli la possibilità di essere contributo a quei processi di auto ed etero riconoscimento che connettono identità personale e identità collettiva consentendo di riconoscersi nel rapporto con le istituzioni come soggetti di progetti e di azione sociale.

PROFESSIONISTI DELLA COMUNICAZIONE: Melucci attribuisce a loro un ruolo importante per rendere il discorso pubblico un vero spazio pubblico. La loro funzione dovrebbe essere quella di attivare il bisogno e il senso di una cittadinanza attiva, ritrovando il sentimento di appartenenza e di **membership**, condizione necessaria della democrazia. Si deve agire per questo dal lato della cultura. Il cittadino deve poter concedere fiducia a istituzioni non più intese come apparati chiusi nella loro autoreferenzialità. Dal punto di vista delle istituzioni questo significa impegnarsi affinché si diffonda la **cultura del servizio** che mette l’utente al centro. Un questione importante a riguardo è il rapporto tra cittadinanza e **solidarietà**. La solidarietà è alla radice di qualsiasi legame sociale e permette il riconoscimento dell’Altro generalizzato.

ETICA: assume importanza tanto più le tecniche e le ragioni della comunicazione sembrano sfuggire. Ha un alto valore simbolico visto che sistemi altamente differenziati necessitano di estendere il controllo sui livelli simbolici dell’azione, investendo nelle sfere dove si costruisce la motivazione dell’agire.

CONSEGUENZE GLOBALIZZAZIONE E RUOLO PROFESSIONISTI : debolezza dei vincoli sociali, indebolimento del senso di responsabilità, disaffezione verso le forme istituzionali della partecipazione politica e sociale. Insomma meccanismi di *disembedding* descritti da Giddens. Questi possono essere contrastati con l’attivazione di processi di *reembedding* attraverso cui gli impegni anonimi (quelli dove la fiducia è investita in sistemi astratti) vengano consolidati da quelli personali in situazione di compresenza. A questo servono i professionisti della comunicazione. Così facendo si affermerebbe l’**etica della responsabilità** che contiene al consapevolezza critica verso le conseguenze a venire dell’azione. Per questo l’etica che appare tramite la deontologia professionale dei comunicatori non può più essere elusa.

CAPITOLO 3

DISCORSIVITA’ E ALTERITA’

HABERMAS: per capire a pieno il nuovo ruolo della comunicazione pubblica come medium l’autrice recupera il concetto di **sfera pubblica di Habermas**. Essa non è un’istituzione, né un’organizzazione e non è nemmeno un sistema ma *una rete per comunicare informazioni e prese di posizione, insomma opinioni. In questo processo i flussi comunicativi sono filtrati e sintetizzati in maniera da convogliarsi in opinioni pubbliche relative a temi specifici.* Essa si distingue dagli specializzati sistemi d’azione e di sapere che si sviluppano entro il mondo di vita. Questo spazio è accessibile a tutti i cittadini ed si trova tra società e Stato. Nella sfera pubblica si verifica quindi un processo di riflessione e apprendimento collettivo, **non è il luogo della decisione ma sede del dibattito** dove le dichiarazioni si trasformano in opinioni. L’opinione pubblica non assume i tratti di un pubblico distratto anche se incluso nel dibattito ma di un pubblico **qualificato**. Le decisioni prese in questo quadro sono pubbliche perché vincolanti per tutti ma anche perché di pubblico interesse. La Bertolo vi aggiunge un significato quello di sfera pubblica come **punto di confluenza** delle elaborazioni che si producono in altre **sfere parziali come quella politica e quella civile**. Ricapitolando CITTADINI (emergono dalla sfera privata) → SOCIETA’ CIVILE (mondo di associazioni e alleanze attraverso cui avviene l’ancoraggio con la sfera pubblica)→ SFERA PUBBLICA → SI FORMA OPINIONE PUBBLICA. Questo è il passaggio che seguono le issues che partono dai cittadini. Dobbiamo distinguere fra gli attori che agiscono per riprodurre la sfera pubblica da coloro che occupano una sfera pubblica già costituita solo per servirsene (gruppi di interesse proprietari del sistema dei media ad esempio). Si deve cercare di ridurre l’asimmetria nell’accesso e controllo delle informazioni legata spesso ad asimmetrie sociali.

PERICOLI: Wolton parla del pericolo della **logica dell’esperto** quale unica competenza legittimata a orientare il dibattito. Privitera distingue invece fra una sfera pubblica **autonoma** e una **manipolata**. La prima è capace di generare un potere di critica, la seconda si limita ad essere l’amplificatore dei discorsi di attori provenienti da organizzazioni strutturate. Invece una sfera pubblica reale dovrebbe vedere la trasmissione dei conflitti e delle questioni dalla periferia al centro e non viceversa. Una periferia per Habermas composta da tante sfere pubbliche ancorate in libere associazioni. Gli ostacoli alla tematizzazione possono essere sia il potere di agenda setting dei media, sia la presenza sempre più dominante dei “saperi esperti”. Questi ultimi provocano una **disattivazione della competenza sociale** nella definizione e discussione dei problemi collettivi, sostituita da competenze tecniche. E’ avvenuto uno spostamento da **pertinenza a competenza tecnica**.

PONTE ERMENEUTICO: la comunicazione pubblica dovrebbe fungere da **ponte ermeneutico**, collegamento tra soggetti, interessi, bisogni e istituzioni. Un collegamento tra sfere pubbliche più o meno specializzate (però sempre accessibili ai pubblici profani, dette sfere pubbliche parziali) che spezzettano il grande insieme della sfera pubblica generale in un numero indefiniti di micro testi, la comunicazione pubblica deve consentire di passare da un testo all’altro.

PETERS: esplora gli aspetti che possono far deperire o collassare lo spazio pubblico:

* DISUGUAGLIANZE E DISSIMETRIE: si verificano in presenza di esclusione (c’è quando ad alcune categorie è vietato esprimersi nella sfera pubblica) o discredito verso determinati punti di vista
* STRUTTURA DISCORSIVA: potrebbe essere influenzata negativamente dalla stratificazione sociale che determina la disponibilità di risorse economiche
* DIFFERENZIAZIONI INTERNE: pericolo di eccessiva frammentazione in gruppi di interesse esperti che non hanno canali di immissione nella sfera pubblica generale

CAPITOLO 4

RELAZIONI E PARTECIPAZIONE

INTERATTIVITA’: l’autrice si sofferma sulla confusione fra interattività tecnologica e interazione sociale. La intende frutto di un mascheramento di problemi, come quello di produrre nuove modalità di comunicazione. La nuova “trasparenza” tecnologica fa si che in apparenza tutto sia “detto perché pubblicato” sostituendo bisogni di competenza e conoscenza che avrebbero bisogno di una modalità di trasmissione diretta e relazionale. La trasparenza interattiva “stempera” il concetto di partecipazione grazie a forum online e sondaggi. Le esperienze a cui si accede grazie alle tecnologie sono immediatamente sostituite da altre. Lo scorrere di immagini non produce automaticamente il comprendere, il fare esperienza di quanto si sta muovendo e più che un’azione consapevole si tratta di una **pseudo libertà** che attiene al registro del fare più che a quello del comprendere e rielaborare. Jedlowski sostiene che se le informazioni non si depositano rischiano di essere mute.

RISCHI: la dimensione funzionale della comunicazione rischia con le nuove tecnologie di occupare tutto lo spazio pubblico a scapito della dimensione di integrazione simbolica che rende conto degli aspetti etici della responsabilità e di riflessività dei contenuti che veicola e che mette in gioco. Un altro rischio è la nascita di media improntati all’individualizzazione e alla tematizzazione per interessi specifici. Essi contribuiscono a creare nuovi gruppi temporanei, specializzati o funzionanti su meccanismi identitari sempre meno in grado di confrontarsi con gli altri linguaggi. Si apre **una crisi con l’altro**. L’identità rischia di essere usata in una prospettiva di chiusura a causa della formazione di atteggiamenti difensivi che possono trasformarsi in atteggiamenti escludenti.

IL TEMPO: le nuove dinamiche sembrano eludere le questioni del tempo e dello spazio. Il problema di fondo è dato dalla sproporzione tra l’imponente flusso di informazioni e una comunità di cittadini con limitate risorse in termini di competenza e attenzione. Affinché si realizzi l’intesa discorsiva su cui fondare la sfera pubblica è necessario avere tempo e spazio per rielaborare le informazioni. I contenuti della comunicazione pubblica quindi devono essere pensati e previsti per il tempo e gli spazi consoni alla loro metabolizzazione. L’intellettuale e il comunicatore hanno il compito per **Privitera** di risolvere la crisi di discorsività traghettando i contenuti dai mondi di vita a quelli istituzionali (una sorta di Caronte). Le intenzioni del legislatore altrimenti rischiano di essere travolte dalla confusione causata da un lato dall’aumento delle ridondanza comunicativa e dall’altro della sua invasività. Nel nostro Paese la figura professionale del comunicatore pubblico si è affermata con grande ritardo, per molto tempo la comunicazione è stata affidata a professionisti in grado di progettare in funzione di obiettivi dettati dalla comunicazione di massa, dalla pubblicità e dalle pubbliche relazioni del settore profit. Un'altra causa è la prevalenza della comunicazione politica a scapito di quella istituzionale con casi di sovrapposizione fra le due.

CAPITOLO 5

PARZIALITA’ E RICOMPOSIZIONI

FIDUCIA: in una situazione che vede i mass media privilegiare strategie pubblicistiche che abbassano il livello discorsivo (scambio orientato all’intesa) della circolazione dell’informazione, i temi assumo un andamento controllato dal centro verso la periferia invece che provenire anche da quest’ultima. La comunicazione pubblica dovrebbe cambiare questo scenario (ancora una volta funzione di ponte ermeneutico tra centro e periferia e tra periferia e periferia). Così facendo si fonderebbe la **rilegittimazione tra Stato e cittadini**, istituzioni e società civile. Questo perché la **fiducia** è un fattore base senza la quale le comunicazione con premesse asimmetriche di sapere non posso funzionare. È un fattore limitante insostituibile, la cui mancanza fa deperire la sfera pubblica. L’inquadramento deontologico e metodologico della comunicazione pubblica potrebbe contribuire a diffondere e riprodurre la risorsa fiducia. Le istituzioni nelle quali il cittadino ripone fiducia diventano complessi di simboli particolarmente sensibili a fattori di disturbo che registrano ogni evento sotto forma di un problema di fiducia. Una semplice menzogna può far crollare completamente la fiducia. Anche **Giddens** ritiene indispensabile la fiducia soprattutto in una società caratterizzata da principi impersonali e da sistemi astratti. La fiducia reciproca è la condizione affinché sia possibile il dialogo e si contenga l’incertezza entro limiti accettabili. Con la complessificazione delle società moderne secondo **Roninger** è

1. Aumentata l’importanza della competenza tecnica come base per la concessione della fiducia
2. Si sono formati mercati per la produzione e la verifica della fiducia
3. Sono nati sostegni ausiliari istituzionali per il controllo e la regolamentazione della fiducia

L’azione professionale dunque è uno, anche se non il solo, dei fattori influenti per la costruzione di una reputazione della comunicazione pubblica.

CRISI DISCORSIVITA’: può essere messa in relazione con due fattori del cambiamento sociale: in prima istanza la globalizzazione dell’economia e della comunicazione, in secondo luogo, l’evoluzione del sistema dei mass media che, dagli anni 80, ha contribuito a mutare la scena della rappresentanza politica della sfera pubblica. Il sistema dei mass media cambia referenzialità cioè diventa esso stesso strumento funzionale alle esigenze dei poteri economici, le entrate pubblicitarie condizionano sempre di più la produzione di comunicazione, i mass media acquisiscono uno spazio sempre più ampio nell’acquisizione del consenso pubblico. I processi di globalizzazione dall’altro versante producono oltre all’eccedenza informtiva dei media uno schiacciamento del tempo della conoscenza. Questo da un lato produce un sentimento di smarrimento a vantaggio del rischio e dell’incertezza e dall’altro porta a una crisi della responsabilità e dell’etica e quindi all’indebolimento del legame sociale. Per questo ci si sente sempre meno coinvolti e partecipi nei processi e nelle decisioni che governano la vita comune. Il dibattito pubblico rischia così di essere dato in gestione a una pletora di esperti che hanno “argomentazioni razionali”, espressione di una presa di posizione consolidata nei propri campi di appartenenza ma difficilmente verificabili e controllabili dai pubblici-utenti.

RE-EMBEDDING: Giddens parla di questi processi per ricomporre la percezione delle istanze, processi che facciano leva sulla responsabilità degli effetti delle scelte fatte e delle azioni. Per fare questo gli attori della sfera pubblica di interesse generale devono avviare una **comunicazione orizzontale** fra di loro controllando il rispettivo comportamento ed evitando spreco di risorse e sovrapposizioni e allo stesso tempo una **comunicazione verticale** verso cittadini, fruitori dei servizi offerti e destinatari dei messaggi simbolici. Questo può avvenire solo con una **professionalizzazione del campo**.

TERZO MEDIUM: la comunicazione pubblica può essere un terzo medium fra la comunicazione di massa e quella politica con il compito di contribuire alla formazione dell’agenda setting avendo cura di includere anche i gruppi deboli. La comunicazione pubblica deve assumere responsabilità.

CAPITOLO 6

RESPONSABILITA’ E CONTESTI

NUOVO CONCETTO DI RESPONSABILITA’: L’etica della responsabilità non è qualcosa che possa essere imposto, ma una qualità sociale che è possibile apprendere e diffondere attraverso quei processi di costruzione di senso che porta ad essere cittadini attivi. La responsabilità verso l’altro non si limita ai rapporti interpersonali o ai doveri nei confronti di qualcuno ma comprende anche quelli verso la collettività e verso le generazioni future. L’associazione tra dovere e responsabilità è stata abbandonata e l’universo semantico si è ridefinito. I singoli ora sono legati a termini come *autonomia, soggettività, riflessività, conflitto*. L’universo semantico della responsabilità è stato ridefinito dalla visione etica post-kantiana che non pone più al centro la “legge morale” e che può essere osservata solo grazie alla razionalità di cui gli esseri umani sono dotati. Due aspetti per **Leccardi** hanno ridefinito il concetto di responsabilità. Il primo è stato la Soah che ha messo allo scoperto la tendenza a neutralizzare il significato etico dell’agire propria del modo burocratico dei processi sociali. Il secondo è legato ai nuovi percorsi di costruzione biografica, sempre più fondati sull’autodefinizione dei problemi. Per **Bauman** una tendenza della modernità è **allontanare le responsabilità morali dall’essere morale collocandole in enti costruiti socialmente al di là dell’individuo**. Il risultato complessivo è quello di scambiare l’etica con un insieme di leggi. Per “riconquistare” il sé morale la responsabilità deve essere intesa con **una concezione relazionale**. Per questo l’azione deve essere accompagnata da responsabilità. Nella società del rischio la responsabilità serve come una forma di ritemporalizzazione dell’azione capace di aprire il presente al futuro. La responsabilità dunque ha una funzione di riconnessione sociale rispetto ad uno scenario di decomposizione della società in sotto comunità con forti accenti di fondamentalismo proprie della modernità avanzata. Assumere le conseguenze delle proprie azioni innesta il meccanismo CONOSCENZA, AZIONE, CONOSCENZA cioè comporta una conoscenza riflessa sull’azione stessa

CORRELAZIONE TRA STILI DECISIONALI E COMUNICATIVI: a monte della comunicazione vengono sempre impostate delle strategie che possono essere esclusive o inclusive. Nelle prime si fa leva sul segreto nella formazione della decisione. Nelle seconde invece si prevede l’apertura alla decisione a un numero elevato di attori. In tutti e due i casi le strategie esercitano un’influenza decisiva sulla comunicazione pubblica. La **comunicazione esprime il modello dominante o prevalente nelle relazioni sociali**. Nel caso di una scelta comunicativa di tipo “velina”cioè di passaggio acritico e a-riflessivo di informazioni, la funzione della comunicazione sarà di validazione delle scelte già prese con l’obiettivo di sollecitare consenso. Dal punto di vista di costruzione della realtà sociale in questo caso si tenderebbe a rafforzare punti di vista di contrapposizione o adesione ispirati alle ideologie di riferimento. Un modo per rafforzare il sentimento di “noi” contro “gli altri”.

CAPITOLO 7

ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Perché è difficile il cambiamento istituzionale? Le istituzioni **sono artefatti umani**, quindi contengono un aspetto di intenzionalità che ne esclude la staticità autoreferenziale, che rendono possibile per una collettività umana riconoscere la società come mondo comune. Dalla loro qualità dipende la convivenza civile cioè l’intelligenza collettiva. Sono spazi sociali organizzati dove si conretano le pratiche che generano condivisione di senso. Nei discorsi tra persone che operano nelle istituzioni pubbliche si respira spesso un senso di disagio che richiede di essere esplorato. Nella percezione dei cittadini quanto degli stessi dipendenti, il poco miglioramento fatto non sembra sufficiente a rispondere all’attesa di cambiamento. La semplificazione delle procedure infatti non esaurisce la percezione del miglioramento. Ci sono forti **dissonanze fra esterno ed interno dell’organizzazione**: la qualità relazionale raccomandata nei rapporti con l’esterno è vissuta dai dipendenti come contraddittoria rispetto ai vissuti quotidiani delle relazioni interne. i dipendenti dunque non interiorizzano il cambiamento e lo interpretano come una operazione di facciata, c’è una distanza fra i valori proposti e i valori reali. L’autrice sostiene che ci debba essere assonanza fra interno ed esterno per trasmettere un corretto orientamento valoriale. Questa “disfunzione” parte dal malessere del singolo per arrivare al disservizio diffuso. Il punto debole del processo innovativo si colloca dunque nelle dinamiche interne.

LA FORMAZIONE: in questi anni è aumentato nelle istituzioni pubbliche l’investimento in formazione ma il disagio persiste. Uno snocciolare di saperi più o meno esperti orientati al come fare non risolve il problema. Prima di tutto un’organizzazione deve costruire **un ambiente.** Esso è una costruzione sociale che deriva dalla capacità dell’organizzazione di attivarlo e solo a questo punto di interagire con esso. Per attivarlo bisogna creare dei processi di interazione interni all’ambiente che diventino veicolo di trasmissione e di evoluzione della stessa cultura organizzativa. Non si cambia la società per decreto ma il cambiamento deve avvenire attraverso pratiche che ciascuna istituzione può attivare e mantenere nel tempo. Il cambiamento non può essere pensato solo come prodotto di un intervento normativo ma culturale. Serve per la Bertolo un **mutamento che dia il via a una crisi** che poi venga sfruttata con meccanismi innovativi e non regressivi o di adattamento. Le relazioni interpersonali sono la componente comunicazione dominante sia all’interno che verso l’esterno. Ci vuole un clima di continuità tra il vissuto interno e la realizzazione del compito di essere interfaccia tra l’ente e gli ambienti di riferimento. Le parole chiave per la trasformazione sono: fiducia, apprendimento e comunicazione. Un fallimento interno non farà altro che trasferirsi nella società attraverso la disabilità emotiva dei dipendenti logorati nella loro salute psicologica, incapaci di attivare coi cittadini processi come la comunicazione di interessi e la fiducia reciproca.

CAPITOLO 8

COMUNICAZIONE E CULTURE ORGANIZZATIVE

PRINCIPIO OLISTICO: è quello che secondo **De Leonardis** si dovrebbe introdurre nelle capacità di management. Al manager, al dirigente ma anche a tutti i dipendenti si richiedono oltre alle competenze cognitive anche competenze sociali e competenze emotive. In questa maniera i **processi tornano a prevalere sulle funzioni**, per cui l’importante è governare gli strumenti di connessione tra unità e persone che concorrono ai processi. A questo si collega il tema della **flessibilità** ovvero la capacità di uscire dalle proprie cornici per includere inattesi e non scontati punti di vista. Dunque l’apprendimento delle persone e quello delle istituzioni sono due fasi dello stesso processo che non possono essere separate e che si influenzano a vicenda sostanziandosi in pratiche. La riforma della pubblica amministrazione per la Bertolo va trattata come un semilavorato ovvero completata, personalizzata, arricchita dai e nei singoli contesti nella considerazione dei vincoli, delle risorse che caratterizzano ciascuna istituzione. La posta in campo non è spiegare la norma e le sue applicazioni tecniche ma stimolare la risoluzione di problemi e investire sul significato simbolico dell’azione lavorativa. Attivare cioè la sfera pubblica interna valorizzando il significato che la parte di ciascuno ha nel tutto. Le riforme della pubblica amministrazione sono sempre state fatte nel totale dispregio di chi poi doveva attuarle cosi che il dipendente pubblico risulta attaccato al proprio posto di lavoro ma non si identifica con l’amministrazione. Si deve dare fiducia al dipendente garantendogli uno spazio continuativo di indipendenza ed autonomia in cui possa esprimersi, liberando le loro energie potenziali. I lavoratori a cui viene negata la possibilità di crescita psicologica sul lavoro diventano emozionalmente incapaci manifestando livelli inferiori di motivazione e di produttività.

**APPENDICE**

**Legge 142 del 1990:** autonomia dei Comuni e delle Provincie e nuovi funzioni. E’ una legge sul decentramento dei poteri. Gli enti locali hanno il potere di fissare propri statuti e regolamenti.

“*Le comunità locali, ordinate in comuni e province sono autonome. Il comune è l'ente locale che rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. La provincia, ente locale intermedio fra comune e regione, cura gli interessi e promuove lo sviluppo della comunità provinciale. I comuni e le province hanno autonomia statutaria ed autonomia finanziaria nell'ambito delle leggi e del coordinamento della finanza pubblica. I comuni e le province sono titolari di funzioni proprie. Esercitano, altresì, secondo le leggi statali e regionali, le funzioni attribuite o delegate dallo Stato e dalla regione*. *I comuni e le province, nell'ambito delle rispettive competenze, provvedono alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali*.”

**Legge 241 del 1990:** è più nota come legge sulla trasparenza amministrativa, dato che ha profondamente rinnovato il rapporto tra i cittadini e la pubblica amministrazione, informandolo secondo tale principio. Da questo si comprende l'importanza della legge, che ha trasformato, almeno nel principio amministrativo, il rapporto tra amministrazione e cittadini da un rapporto di tipo autoritativo ad uno di tipo paritario e collaborativo. La legge fa perno sui concetti di **accesso, trasparenza, uscita dall’autoreferenzialità e dal riserbo**. Non si tratta di una legge sulla comunicazione ma pone le basi per il cambiamento.

**Decreto legislativo 29/93:** istituisce gli Uffici Relazioni con il Pubblico (Urp). Essi hanno l'obiettivo di agevolare i rapporti tra ente pubblico e cittadini, garantendo il diritto d'accesso agli atti e favorendo la trasparenza amministrativa. Si potrebbe dire che è la "prima linea" dell'amministrazione. Gli URP aiutano il cittadino ad orientarsi nella pubblica amministrazione e a trovare le risposte di cui ha bisogno. Per il suo carattere fortemente "relazionale" ha bisogno di personale specializzato e fortemente motivato. Essi provvedono al servizio all'utenza per i diritti di partecipazione di cui al capo III della legge 7 agosto 1990, n. 241

**Leggi Bassanini del 1997:** ciclo di quattro leggi sul decentramento amministrativo e sulla semplificazione (viene introdotta l’autocertificazione). Nella sostanza le leggi Bassanini delegano il Governo a trasferire funzioni e compiti dallo Stato centrale a Comuni, Provincie e Regioni riformando e semplificando le procedure, iniziando così, con provvedimenti a cascata, tramite Decreti e Regolamenti, i tanto attesi decentramenti e semplificazioni favorendo la costituzione di società miste per la gestione dei servizi pubblici. Alcuni principi della legge Bassanini n. 59, ribadiscono il fatto che le funzioni amministrative devono essere svolte dagli Enti più vicini ai cittadini (**principio di sussidiarietà**) oggetto al quale va assicurata una certa idoneità funzionale rispetto ai compiti assegnati, garantendogli inoltre le risorse necessarie che pure devono essere trasferite al medesimo Ente più vicino ai cittadini.

**Legge 150 del 2000:** può ad oggi rappresentare il caposaldo normativo della comunicazione pubblica, con essa la comunicazione delle amministrazioni pubbliche diviene obbligo e ne vengono definiti strumenti e soggetti. Con questa normativa la Comunicazione, o meglio l’Informazione, viene definita come risorsa fondamentale quindi legittimata e con la previsione che essa sia elemento principale dell’attività di una Pubblica Amministrazione. Dal punto di vista dei soggetti il testo legislativo istituisce formalmente 3 differenti strutture operative**: il portavoce, l’ufficio stampa, l’ufficio relazioni con il pubblico**.

Il **Portavoce** è una figura politica che viene creata appositamente ed è legato a doppio filo da un rapporto fiduciario con l’organo che egli rappresenta, può anche essere esterno all’amministrazione e si occupa dei rapporti di carattere politico-istituzionale con gli altri organi d’informazione nei settori radiotelevisivo, del giornalismo, stampa e relazioni pubbliche. A proposito del Portavoce va fatta una specifica ancora più chiara : per questa figura non sono previsti alcun tipo di percorso formativo, tantomeno il possesso di determinati requisiti. Non vi sono limiti di età o delle previsioni di incompatibilità. Può farlo chiunque, se chiamato dall’Amministrazione.

**L’Ufficio per le relazioni con il pubblico** è indirizzato ai cittadini singoli e associati. Sono incaricati di garantire loro l’esercizio dei diritti di informazione e accesso anche attraverso l’illustrazione delle varie normative richieste, sulle strutture e sui compiti dell’amministrazione stessa. Qui lavorano i comunicatori pubblici

**L’Ufficio Stampa** deve essere costituito da personale iscritto all’Albo nazionale dei giornalisti ed ha il compito di curare i rapporti fra l’istituzione ed i mezzi di informazione di massa. L’Ufficio stampa è diretto da un coordinatore (capo-ufficio stampa) ed è l’addetto a curare i collegamenti con gli organi d’informazione attenendosi ai principi di trasparenza, chiarezza e tempestività delle comunicazioni d’interesse per l’amministrazione. Coordinatori e componenti dell’Ufficio stampa non possono però esercitare, per tutta la durata dei propri incarichi, attività professionali radiotelevisive, stampa o giornalismo. Non ha carattere politico ma informativo.

**Comunicazione integrata** : il 2% del budget annuale complessivo dell’amministrazione dovrà essere dedicato ad attività di comunicazione che dovranno essere inserite in un piano da redigere ogni anno per coordinare e programmare queste attività.

**Direttiva Frattini 2002:** rende esplicita la necessità di prevedere forme organizzative di coordinamento delle funzioni di informazione e comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni. Se, da un lato, la Legge 150/00 individua nell’URP, nell’Ufficio Stampa e nel Portavoce le tre strutture primariamente deputate al presidio delle funzioni di informazione e comunicazione dell’ente, la Direttiva Frattini ritiene opportuno prevede anche soluzioni per garantire il raccordo operativo delle tre diverse unità organizzative, allo scopo di massimizzare l’efficienza e l’efficacia delle risorse impiegate. A tal fine, una delle possibili soluzioni è individuata nella creazione di una struttura di coordinamento trasversale, composta dal Responsabile URP, dal Direttore dell’ Ufficio Stampa e dal Portavoce, se presente all’interno dell’Ente, le cui funzioni sono quelle di programmazione, indirizzo e raccordo delle azioni da realizzare.