PIER PAOLO INSERRA

LA FINE DELLA COMUNICAZIONE SOCIALE E STRATEGICA



biblis edizioni



La Comunicazione Sociale rappresenta una metodologia di lavoro sociale finalizzata a valorizzare e a rafforzare i rapporti con il territorio, con i contesti e gli spazi in cui si agiscono pratiche relazionali finalizzate all'informazione civica, alla conoscenza come diritto, all'elaborazione e alla diffusione di saperi universalistici.

In questa fase neopositivista di ubriacatura per le soluzioni semplici (il marketing, il web e i social come contenitori da assolutizzare), noi crediamo nella ricerca, nella eventualità della suggestione, nel pensiero debole e non tanto in manuali di istruzioni per l'uso e in interventi meccanicistici. La complessità è alta, la necessità di ravvivare il corpus teorico e metodologico di riferimento quando parliamo di comunicazione è evidente. Certo, siamo dentro ad un flusso e stiamo provando a proporre riflessioni altre rispetto a quelle prevalenti. Tiriamo su con un mestolino un poco di acqua che scorre in un fiume in piena. In ogni caso, vale la pena di marcare una testimonianza.

PIER PAOLO INSERRA - *Esperto di pianificazione sociale territoriale e di progettazione partecipata, ricercatore e formatore, si occupa di economia sociale, politiche sociali, sviluppo locale, sicurezza locale integrata. Ha pubblicato diversi contributi scientifici in materia di economia sociale, welfare, sviluppo locale.* **https://urbinoc.academia.edu/PierPaoloInserra**

COLLANA PRATICHE E PROPOSTE

biblis edizioni

Piccola
Biblioteca
di Comunità

PIER PAOLO INSERRA

LA FINE DELLA COMUNICAZIONE SOCIALE E STRATEGICA

biblis edizioni

Piccola
Biblioteca
di Comunità

2021, Licenza **Creative Commons BY**

È permesso che altri copino, distribuiscano, mostrino ed eseguano copie dell'opera e dei lavori derivati da questa a patto che vengano indicati gli autori dell'opera, il titolo originario, l'Editore e il link al sito web della casa editrice.

Realizzazione editoriale: Biblis Edizioni
Progetto grafico A.Morcella

www.biblisedizioni.online - info@biblisedizioni.online

Il monolite evolve verso
la molteplicità delle figure organizzative.

CARLO DONOLO
Il futuro delle politiche pubbliche

VERIFICARE

Un ringraziamento particolare a Viviana Fini che ha contribuito alla stesura dei primi due capitoli, oltre che del quinto capitolo sulle culture locali. Agiremmo un paradosso se pensassimo che il contributo di questo testo possa essere esaustivo e definitivo. Siamo nel flusso, e speriamo che altri producano riflessioni ulteriori che rendano dinamico il processo di costruzione dei saperi attorno al tema. Un ringraziamento ai colleghi incontrati in questi anni che a partire da esperienze significative nei servizi di welfare, nel mondo della ricerca sociale, nella scuola, nell'ambito dell'economia sociale hanno permesso questo libro.

Indice

Introduzione **11**

Cambiamento e comunicazione sociale **13**

Riferimenti teorico-culturali **16**

Le dimensioni della comunicazione sociale **18**

Spunti metodologici **22**

L'analisi delle culture locali **25**

Elementi valutativi minimi **28**

Una mappa per progettare un Piano di Comunicazione Sociale **31**

Bibliografia **42**

Introduzione

È morto il re, viva il re. Ha vinto il tecnicismo dei mercati. E noi decretiamo la morte della comunicazione intesa come dimensione complessa.

Covid-19, le emergenze sociali, lo smart working, le start-up o il lancio di un prodotto della propria impresa. Contesti e situazioni attraversati da sommatorie comunicative da scomporre, bene che vada da adattare alla domanda di consumo. Una cosa è certa: la comunicazione sociale e strategica oggi o è marketing o è editto e pronunciamento istituzionale basato su logiche normative e di controllo (dissuasive). Che hanno un impatto informativo parziale e strumentale.

Però, comunicare vuol dire prima di tutto condividere in maniera chiara saperi, conoscenza, informazioni. Gli scambi dialogici devono essere alla base di una continua produzione di senso che favorisca processi di maturazione e di consapevolezza attorno ad un fenomeno, ad una questione sociale, perfino ad un prodotto. O ad un'informazione di natura pubblica riguardante – per fare un esempio attuale – la prevenzione in ambito sanitario e la riduzione dei rischi connessi a comportamenti sociali scorretti.

La stessa pandemia che ci troviamo a gestire nel momento in cui scriviamo questa Introduzione, infatti, obbliga a rivisitare l'approccio pubblico e privato all'informazione e alla comunicazione. Dalle azioni finalizzate al changing of behavior, alle campagne di sensibilizzazione pubblica, all'innovazione dei processi di apprendimento a distanza per rendere efficaci e coinvolgenti le lezioni online per gli studenti, tutto dovrebbe andare in una direzione opposta a quella che ha vinto e che rischia di cronicizzarsi. In questa fase neopositivista di ubriacatura per le soluzioni semplici (il marketing, il web e i social come contenitori da assolutizza-

re), noi crediamo nella ricerca, nella eventualità della suggestione, nel pensiero debole e non tanto in manuali di istruzioni per l'uso e in interventi meccanicistici. La complessità è alta, la necessità di ravvivare il corpus teorico e metodologico di riferimento quando parliamo di comunicazione è evidente. Certo, siamo dentro ad un flusso e stiamo provando a proporre riflessioni altre rispetto a quelle prevalenti. Tiriamo su con un mestolino un poco di acqua che scorre in un fiume in piena. In ogni caso, vale la pena di marcare una testimonianza.

Un ultimo augurio finale. Speriamo che a prevalere sia sempre più un approccio interdisciplinare. Noi ci limitiamo a mettere insieme alcune riflessioni di taglio psicosociale e forse sociologico. Ma sarebbe interessante, nel prossimo futuro, riuscire a produrre dei piani di comunicazione che tengano insieme antropologia, narrazione, storia, neuroscienze, scienze umane e del comportamento, sociologia e psicolinguistica, semiologia e planologia, politiche urbane ed economia sociale.

Fano, aprile 2020
Pier Paolo Inserra

Cambiamento e comunicazione sociale

Attenzione amministratori pubblici, dirigenti di azienda, tecnici del marketing, volontari, imprenditori sociali. Una cosa che molti danno per scontata quando si fa comunicazione è che esista una relazione automatica tra l'intervento previsto ed il risultato atteso. Non è così, magari fosse così. Eppure, spesso si pensa di avere capito l'obiettivo di un committente o di un cliente e lo si trasforma in opzioni grafiche, social, campagne.
Serve molto di più.

L"open space' come soluzione per l'efficienza?

C'è stato un momento nella storia delle organizzazioni in cui era *à la page* costruire uffici 'open space', che non prevedevano stanze separate, ma un unico ambiente per tutti i dipendenti. Questo 'intervento istituzionale' da un lato rispondeva ad esigenze organizzative che miravano ad una maggiore efficienza in un'ottica produttiva, consentendo, al contempo, di promuovere uno sviluppo del lavoro fondato 'sull'interazione' e la 'trasparenza'. In molte situazioni il risultato è stato opposto a quello desiderato. In alcune di queste organizzazioni la trasformazione ha fatto pensare ai dipendenti che il management volesse attivare un controllo, per questo era importante rendere tutto 'trasparente'. In altri casi, la sensazione forzata dello stare in relazione ha aumentato il senso di

alienazione nelle persone. In questi ultimi anni anche altri interventi hanno registrato esiti fallimentari. Pensiamo alla riqualificazione di alcune piazze, realizzata nell'ottica che una trasformazione fisica avrebbe portato con sé uno sviluppo virtuoso della socialità. O all'apertura di 'case della cultura' per promuovere l'integrazione interculturale. In molte situazioni quello che si prospettava in termini di politiche e di progetti non è avvenuto.

L'idea ingenua

Gli esempi appena riportati mettono in luce un aspetto interessante. In ognuno di essi sembrerebbe esserci un 'dato per scontato': l'idea ingenua, cioè, che esista una relazione automatica tra l'intervento previsto e il risultato atteso. La realtà ci dimostra che le cose non stanno così.

Comunicazione sociale è cambiamento

Non basta interpretare una direttiva o pensare di essere innovativi per promuovere cambiamento. Sia esso un cambiamento di atteggiamento, un cambiamento nelle modalità di consumo di un prodotto. O, ancora, l'effetto di un'azione preventiva di salute pubblica. Ad aiutare a capire se e come funzionerà la relazione tra interventi comunicativi previsti e risultati attesi, infatti, è una cosa precisa: la capacità di comprendere i meccanismi di attribuzione di senso che innescano i vari attori interessati ad un processo comunicativo.

Siamo quotidianamente implicati, nel lavoro che facciamo, in questioni che concernono il 'cambiamento'. Non basta applicare una norma o apportare un'innovazione perché i contesti diventino più 'legali' o maggiormente 'innovativi'. Questo, perché la relazione tra interventi previsti e risultati attesi è mediata da processi di attribuzione di senso portata avanti dagli attori che partecipano ad un contesto. Senso che organizza discorsi, comportamenti, scelte, decisioni. Detto in altri termini: gli interventi proposti non vengono necessariamente recepiti con gli stessi codici interpretativi con cui vengono introdotti. Spesso è proprio la non conoscenza di tali codici di significazione

e la scontatezza con cui i cambiamenti vengono comunicati a rendere gli interventi fallimentari.
In questi termini, la comunicazione assume la rilevanza di una variabile strutturale, perché contribuisce alla costruzione di un processo di cambiamento, a tutti i livelli. Attraverso la comunicazione si veicolano significati, che sono risultati contingenti di negoziazioni intersoggettive.
Tali negoziazioni - le interpretazioni che le veicolano e quindi i significati che esse costruiscono - più che rispondere univocamente ed esclusivamente a regole astratte ed universali, sono esse stesse atti sociali, orientate ed organizzate da intenti pragmatici e retorici di regolazione dello scambio sociale.

La comunicazione sociale va pensata e non solo agita

L'importanza di uno scambio tra tutti gli attori interessati

Se pensiamo davvero di investire in comunicazione sociale e strategica, ci sono dei principi da considerare. Tali principi non determinano sempre un risultato prevedibile ed efficace, ma una impostazione tendenzialmente corretta nell'approccio. Ricordiamolo ancora una volta: non è sufficiente fare comunicazione sociale per produrre mutamenti o cambiamenti individuali, di gruppo, organizzativi. Le variabili in gioco, infatti, sono tante e non sempre controllabili.

Tenere presenti i codici propri e altrui

Ecco perché oggi risulta rilevante insistere sull'identificazione e sulla declinazione di una serie di principi di carattere teorico, metodologico e pragmatico per sviluppare una 'comunicazione sociale che sia pensata', essenzialmente per due motivi:

1. risulta sempre più importante definire le politiche pubbliche in maniera negoziale e secondo logiche deliberative. Ma la negoziazione non avviene semplicemente in base ai contenuti informativi e semantici che si è in grado di veicolare, quanto *piuttosto in base al modo in cui si articola l'incontro dei codici di significazione che i diversi attori elaborano*. Sembrerebbe utile sviluppare orientamenti, in questo caso, finalizzati ad esplorare i codici di

significazione attraverso cui i diversi attori attribuiscono significato agli eventi, per favorire davvero processi di cambiamento monitorabili e verificabili. In tale ottica, la comunicazione sociale e strategica assume le forme di una continua ricerca-azione.

2. Coniugare politiche pubbliche, diritti di cittadinanza, progettualità legate alla qualità della vita vuol dire padroneggiare un approccio alla comunicazione sociale che vada oltre quello utilizzato negli ultimi decenni (marketing, pubblicità, etc…), che ha portato - al massimo - a comunicare sul sociale (pubblicità progresso) o a informare di sociale. Fare comunicazione sociale, in un'ottica strategica, significa essere consapevoli del fatto che gli interlocutori utilizzano codici propri, che non sono necessariamente quelli pensati da un lato da chi disegna politiche (o è un soggetto organizzato come un'impresa), dall'altro da chi le attua. Rendere espliciti i codici di significazione, significa rendere maggiormente coerenti gli interventi con le risorse e con i vincoli del contesto locale su cui si interviene, significa 'entrare nel vivo di un processo di cambiamento e di trasformazione sociale'. In ultima analisi: significa pensare il proprio interlocutore quale *prosum-attore* (da *prosumer*) dell'intervento (quindi non utente, né cliente, ma attore che co-costruisce e co-interpreta il flusso comunicativo).

Riferimenti teorico-culturali

Sono diverse e integrabili le basi teoriche e i riferimenti culturali e disciplinari a cui si attinge per giustificare metodi e approcci alla comunicazione sociale. Anche se non si è degli esperti di comunicazione e di scienze sociali e umane, può essere utile lasciarsi stuzzicare da tali riferimenti. Qualora si conoscano già, l'invito è quello di rileggere, approfondire, aggiornarsi. Perché non ci sono soluzioni pronte e applicabili in ogni circostanza. Ci sono ipotesi di lavoro che fanno riferimento a contenuti dinamici, storicizzati, da decostruire e ri-assemblare di continuo.

La comunicazione sociale e strategica (CS) può essere concepita come modello di azione sociale, definibile attraverso i paradigmi delle scienze sociali. Pur essendo a volte artificiosa la distinzione che si fa nelle scienze sociali tra modelli interpretativi di tipo societario, generali, e modelli teorico-interpretativi collegati alle azioni, al micro, al cambiamento, possiamo considerare la CS come ambito di analisi e di intervento che fa riferimento, in prevalenza, alla seconda tipologia di modelli.

In particolar modo, si fa riferimento ad una pluralità di conoscenze filosofiche, semiologiche, sociologiche, alle dottrine basate su ermeneutiche e paradigmi interazio-

nali, alla riflessione di Habermas sull'agire comunicativo, a quella di Mc Luhan su comunicazione-mezzo-messaggio, alla teoria della complessità, così come ad una pluralità di modelli del pensiero psicologico contemporaneo, che possiamo raccogliere sotto la cornice concettuale del sociocostruttivismo, o del connettivismo. In modo autonomo ma convergente, tali teorizzazioni hanno *messo in discussione l'idea secondo la quale il significato dello scambio discorsivo coincide con il contenuto semantico dello scambio stesso, ovvero con ciò che letteralmente si dice.*



Si comunica ben al di là del contenuto. Quello che si comunica, non dipende mai solo da chi vuole comunicare, ma anche dai contesti, dalle regole simboliche o implicite, dai segni e da come si elabora e si interpreta un contenuto. E ad elaborare e interpretare un contenuto sono almeno: coloro che comunicano e non sempre sono consapevoli di tutta la complessità del processo; coloro che hanno un ruolo intermedio come attori locali nel processo di comunicazione; i 'destinatari finali della comunicazione'.

Al contrario, se è evidente che lo scambio discorsivo non può che realizzarsi attraverso la mobilitazione di segni, ciascuno dotato di un proprio contenuto semantico più o meno stabile, è altrettanto rilevante riconoscere come ciò che viene comunicato va oltre, anche radicalmente, al contenuto. Da un lato, quindi, la costruzione del significato è mediata da set di rappresentazioni, affermazioni, regole, socialmente condivise.

Diversi studi sulle rappresentazioni sociali si occupano di questo livello di significazione. Dall'altro, lo scambio discorsivo opera in modo tale da trasformare continuamente la funzione comunicativa dei dispositivi semiotici (concetti, sistemi di valori, modelli di pratiche, rituali...), in funzione del contesto in cui essa è iscritta. Da un punto

di vista psicologico, questa caratteristica strutturale dei processi di significazione, da alcuni autori evidenziata nei termini della distinzione tra denotazione e connotazione, rimanda all'articolazione tra il significato di un'affermazione e il suo valore psicologico in quanto atto comunicativo. Atto comunicativo, animato e regolato quindi da una qualche forma (espressiva, pragmatica, argomentativa che sia) di intenzionalità, il cui senso non è definibile una volta per tutte e indipendentemente dal contesto discorsivo.

Al contrario, si qualifica in ordine e in accordo con le circostanze intersoggettive, gruppali, organizzative e discorsive locali e contingenti. Il che significa che per dare senso ad un atto comunicativo chi lo fruisce interpreta - secondo i propri modelli simbolici - parametri quali: chi, nei confronti di chi, quando, perché e come si parla.

Ecco perché diviene sempre più necessario sostenere che la comunicazione non coincide con il contenuto che la veicola. La comunicazione non si gioca solo sul piano del significato, ma anche e soprattutto su quello del senso. È su tale piano che essa si traduce in valore esistenziale per chi la fruisce. Di conseguenza, *è sul piano del senso che vanno costruite le condizioni di fruizione del prodotto comunicativo.*

Come abbiamo in precedenza osservato, infatti, il senso è aperto e contestuale: si definisce localmente, in ragione della dialettica che si istituisce tra forma-contenuto del testo, contesto entro cui ed in ragione del quale tale testo si caratterizza come atto discorsivo e le pratiche interpretative dei destinatari/fruitori. Il che equivale a dire che appena si esce da una visione prettamente semantica – dunque statica – della comunicazione come scambio di significati predefiniti e sostanzialmente invarianti, il discorso acquista i contorni di un processo non vincolabile a priori nei percorsi di senso che rende possibili,

la cui evoluzione in ultima istanza dipende dalle opzioni ermeneutiche dei fruitori. In sintesi, non si negano le dimensioni contenutistiche e di regolazione contrattuale che intervengono in un processo negoziale, così come in qualsiasi altro scambio discorsivo; le si considera, tuttavia, come elementi che acquistano valore in relazione ai modelli mentali, simbolici e relazionali che le interpretano.

Riconoscere la rilevanza della dimensione del senso implica evidenziare come tra il testo proposto da un qualsiasi format comunicativo e la sua appropriazione da parte dei destinatari vi sia l'autonoma mediazione interpretativo-costruttiva operata dalla cultura di questi ultimi e, con misure differenti, dagli attori e dagli stakeholder che giocano un ruolo intermedio nel processo interpretativo e rappresentano una parte del dinamismo interpretativo nel contesto che vivono i destinatari.

Le dimensioni della comunicazione sociale

Il senso che viene generato in un percorso di comunicazione sociale e strategica rimanda ad alcune dimensioni generative fortemente collegate tra loro. Dimensioni che, pur rappresentando livelli concettuali differenti, sono alla base di qualsiasi azione di mutamento sociale.

Se pensiamo alla CS come ad un processo di costruzione di senso, è possibile declinarla facendo riferimento a sei dimensioni interagenti. Che possono, se il punto di vista è quello del costruttivismo, variare ed essere in parte ridefinite):

A. DELLA POLITICA E DELLA CULTURA

A1. La CS rappresenta una metodologia di lavoro sociale finalizzata a valorizzare e a rafforzare i rapporti con il territorio, con i contesti e gli spazi in cui si agiscono pratiche relazionali finalizzate all'informazione civica, alla conoscenza come diritto, all'elaborazione e alla diffusione di saperi universalistici.

A2. Nella CS, i contesti e gli ambiti territoriali, non sono intesi semplicemente come sfondo per una azione, ma come elemento strategico di fermentazione dei fenomeni sociali e di cambiamento.

A3. La CS è uno strumento di produzione culturale e di definizione/legittimazione della identità culturale per individui, gruppi, organizzazioni, sistemi.

A4. La CS ha anche una funzione pragmatica e può, ad esempio, servire a sviluppare visibilità e rappresentanza per una politica pubblica, per un servizio sociale o per un intervento. In termini più generali però, se il 'sociale' è inteso come sviluppo di legami sociali, di relazionalità, di partecipazione, viene agito anche 'fuori' dal contesto tradizionale (welfare e servizi) per attraversare attori istituzionali, imprese, raggruppamenti informali, forme ed estetiche gruppali, organizzative e sistemiche non riconducibili a quelle di un servizio sociale. La stessa CS, pertanto, può essere utilizzata anche da attori estranei ai tradizionali ambiti di lavoro sociale e socio-assistenziale.

B. DELLA PARTECIPAZIONE

B1. La CS non è 'comunicazione partecipata' di per sé. Essa è comunicazione multidirezionale e multidimensionale e aiuta a leggere, ad ascoltare e a interpretare un territorio, le persone che lo caratterizzano, gli eventi simbolici e interazionali prodotti.

B2. La CS è, al contempo, elemento (metodo, pratica) di governance territoriale e stimolo alla partecipazione;

B3. Qualsiasi attore territoriale promuova CS, svolge un ruolo di interfaccia, con il fine di attivare dei processi comunicativi, progettuali e relazionali, di mediarli, sostenerli, fare sintesi. È un attore sociale tra gli altri attori sociali e della cittadinanza e si pone sostanzialmente con una funzione proattiva e orizzontale.

B4. Nella CS non esiste un attivatore univoco di comunicazione e un ricevente. Prevale bensì il concetto di prosumer: il produttore di comunicazione è insieme consumatore della stessa; l'interlocutore della comunicazione interviene, parimenti, a crearla, nel bene e nel male.

C. DELLA MULTIFORMITÀ

C1. Non esiste un'operazione di CS che sia orientata a rispondere in maniera definitiva ed univoca ai bisogni comunicativo-informativi di singoli cluster della popolazione. La CS, infatti, è multicontestuale, pluriforme,

e presuppone sempre che al di là dei canali diretti attivabili e riguardanti prevalentemente una parte della popolazione o un gruppo di individui, esistano sempre contesti, stakeholders, destinatari indiretti che vanno individuati e che entrano in gioco come vettori intermedi, amplificatori e orientatori del processo informativo più complessivo.

C2. Pur applicando metodologie simili e pur usando strumenti simili, quindi, non è detto che i 'risultati' di un processo di CS siano uguali (per diversi motivi: sensibilità euristica diversa, serendipità, storicizzazione, interpretazione gruppale e individuale, paradigma aperto, costruttivista e dinamico).

D. DEI CONTENUTI

D1. La CS è, come già ribadito più volte, metodo e prassi, ma anche un approccio teorico, che fa riferimento essenzialmente alla teoria della complessità, alle neuroscienze e al socio-costruttivismo.

D2. Nessun progetto è uguale all'altro dal punto di vista dei contenuti e della sua evoluzione: attivare un processo di CS vuol dire attivare al contempo un processo esplorativo di ricerca-azione.

E. DEI PROCESSI

E1. Nella CS la centratura è, quindi, sul processo ('la via è il fine': implicazione epistemologica), sul come, sulle parole-chiave.
Non sugli strumenti (la newsletter, due convegni annuali, una campagna di viral marketing su youtube, etc.). Gli strumenti diventano un elemento utile se rimandano a chiari riferimenti metodologici, orientati da obiettivi condivisi, da conoscenza del contesto, nonché degli interlocutori.

E2. Non è sempre importante il prodotto: nella comunicazione come processo potremmo non avere un prodotto specifico, o degli output e degli outcome finali circoscrivibili e definiti a priori (meccanicismo). Bensì potremmo avere tanti prodotti intermedi e finali (effetto generativo), voluti, e in parte non voluti. Da qui l'attenzione costante al monitoraggio e alla verifica del processo e dei risultati della comunicazione.

F. DEGLI STRUMENTI

F1. Novità, incongruità, complessità sono i tre criteri principali, oltre a quelli di sostenibilità ed efficacia, da utilizzare per individuare gli strumenti utili. Il tutto rispetto al contesto, ai target e alle azioni che stanno sullo sfondo, e tenendo conto che 'novità' non vuol dire necessariamente 'nuovo', ma 'innovativo' rispetto ad un particolare contesto (ciò può portare anche a recuperare strumenti tradizionali).

F2. Saper maneggiare la CS significa sviluppare una capacità di lettura del contesto, territoriale e/o tematico, che migliori le performance di ciò che realizziamo e ci aiuti a ideare e a definire progetti ed azioni cantierabili.

Spunti metodologici

Ci sono due principi metodologici essenziali da considerare per fare comunicazione sociale. Innanzitutto, attivare una strategia di problem setting, o meglio, approfondire la domanda che ha portato a investire sulla comunicazione. Per comprendere qual è il problema che si intende affrontare, quali aspettative ci sono, all'interno di quali contesti ci si muove, etc.
Allo stesso tempo, bisogna pensare ad un processo di ricerca-azione più che ad un intervento in cui si applicano regole precise e standardizzate. Ciò permetterà di tarare il piano o il lavoro di comunicazione sul contesto organizzativo e territoriale in cui si sviluppa.

Un metodo non è mai 'giusto' e 'vero' di per sé. Dipende dagli obiettivi che ci si propone di raggiungere, dalla domanda cui si vuol rispondere, o anche dalla committenza che si intende considerare in un processo di CS. Sarà dunque diverso pensare di sviluppare un progetto di CS per rendere visibile il proprio lavoro come azienda manufatturiera, o accompagnare un'amministrazione pubblica locale nello sviluppo di un piano di comunicazione interna o esterna o, infine, seguire un servizio sociosanitario nel promuovere un intervento di riduzione dei rischi rivolto ai propri beneficiari.

Sono due gli *organizzatori metodologici* che ci interessa mettere in rilievo, immaginando lo sviluppo di programmi/progetti di CS.

L'ANALISI DELLA DOMANDA:
DAL PROBLEM SOLVING AL PROBLEM SETTING

Qual è il problema che si intende affrontare ancorandosi alla CS? Come viene significato tale problema da chi intende risolverlo? Quali sono le strategie che sono state adottate fino a quel momento e che risultati hanno portato? Esplorare la domanda consente di non 'applicare' pedissequamente ad un problema una soluzione predefinita. Esplorare la domanda consente di elaborare un passaggio: quello dal problem solving al problem setting.

Ciò risulta di fondamentale importanza per attivare un reale processo di cambiamento: spesso i fallimenti degli interventi non sono dovuti tanto alla scarsità di soluzioni immaginate, quanto al fatto che esse rientrano entro gli stessi paradigmi che hanno creato i problemi che si cerca di affrontare. L'attenzione alla domanda consente, dunque, di non trattare la CS con le stesse categorie del senso comune, in modo tecnico e predefinito. Ma permette di progettare interventi di sviluppo della domanda stessa, puntando sulle risorse contestuali, senza prescindere da vincoli reali o supposti.

Analizzare la domanda comporta la creazione di un 'setting' adeguato a tale finalità. Il setting rappresenta lo spazio attraverso cui esplorare le rappresentazioni del problema, le sue soluzioni. Sarà dunque utile investire all'inizio di un lavoro di comunicazione - ma anche durante, con dei carotaggi intermedi - in una serie di azioni esplorative sulla base delle quali comprendere quanto sopra delineato. Per poi condividere una rilettura continua del problema e delle sue trasformazioni, oltre che l'esplicitazione e la verifica degli obiettivi coerenti con tale rilettura. Per poi immaginare un percorso di intervento (ri) costruito ad hoc.

RICERCA - AZIONE:
CONOSCENZA DEL CONTESTO E PROGETTAZIONE
DI UN INTERVENTO COMUNICATIVO AD HOC

il secondo riferimento metodologico è alla ricerca-azione. Questa metodologia di indagine può essere concepita come azione intenzionale che produce effetti positivi sul contesto (sia esso organizzativo che territoriale) mentre si realizza, in quanto rappresenta un'occasione di partecipazione per le persone alla vita dell'organizzazione e/o al proprio contesto, attraverso un processo di alta attenzione per le relazioni. Essa si caratterizza per essere il risultato di una combinazione originale di metodologie quantitative e qualitative di rilevazione che esitano nella predisposizione di un piano di intervento comunicativo pensato appositamente per una specifica situazione.

Questo è un punto fondamentale dell'approccio presentato, in quanto consente di costruire azioni di volta in volta coerenti con le risorse ed i vincoli contestuali e con gli interlocutori interessati, tenendo conto, al tempo stesso, delle potenzialità che si possono sviluppare.

Come leggere e interpretare i dati raccolti? Attraverso l'Analisi delle Culture Locali, che aiuta a capire quali meccanismi orientano l'azione e il senso di un contenuto comunicativo.

In particolar modo, l'*Analisi delle Culture Locali*, quale metodo di conoscenza dei modelli che orientano l'azione e l'attribuzione di senso dei soggetti implicati in relazione al tema/evento/servizio/contesto che ci interessa trattare, risulta essere un elemento innovativo per interpretare i dati raccolti. Questo tipo di approccio è coerente con quanto sopra sottolineato: il fatto che la comunicazione non sia tanto un problema di significati che vengono trasmessi e negoziati, quanto un problema di senso, ovverosia di codici con cui si interpretano fenomeni, azioni, comportamenti, stati di realtà.

L'analisi delle culture locali

L'*Analisi delle Culture Locali* fa riferimento ad un particolare metodo di ricerca-azione che consente di far emergere, all'interno di un percorso di comunicazione, le componenti interpretative e simboliche che orientano i comportamenti, di cui spesso non si è consapevoli ma che larga parte hanno nel determinare i processi di scelta, la presa di decisioni.

L'Analisi delle Culture Locali, in altri termini, consente di individuare l'articolazione delle rappresentazioni che presidiano il significato che le persone attribuiscono al proprio contesto di vita, ad un evento, ad un servizio, ad uno specifico prodotto, sostanziandone ed orientandone il funzionamento.

Individuare la Cultura Locale è utile per due diversi motivi:

1. da un lato, perché è in ragione delle caratteristiche di rapporto e dei sistemi di significazione in cui sono inscritti che gli attori possono accedere a determinati modelli di azione;

2. dall'altro, perché non vi è aspetto dell'esperienza (regole, attività, compiti…) che venga agito al di là e prima di attribuirgli significato: piuttosto è il significato attribuito all'esperienza ad operare come il medium attraverso cui gli individui incontrano gli oggetti del rapporto in cui sono inscritti (regole, attività, compiti…).

Qualsiasi sistema di attività, infatti, implica una rappresentazione condivisa del contesto, una cultura che definisca l'ambito di significazione entro il quale ciascuno è chiamato a muoversi, e capace quindi di regolare lo scambio.

La cultura condivisa ha un carattere dinamico, al tempo stesso è costruita e fruita dagli attori del contesto, entro pratiche discorsive.
La Cultura Locale, quale prodotto di un processo di attribuzione di senso, non è esclusivamente, né primariamente, un processo di negoziazione, non si esprime, dunque, attraverso la ricerca di un accordo sul significato da dare ad oggetti condivisi (una piazza, un edificio, uno spazio verde aperto, o qualsiasi altro tipo di evento).
O meglio, tale accordo, non può essere ricercato attraverso la mera trasmissione di informazioni, di consigli, di suggerimenti su cosa rappresenti un determinato oggetto dell'esperienza e/o su come lo si debba utilizzare; al contrario, riflette la rilevanza di dinamiche di 'simbolizzazione emozionale' che si riferiscono a un certo comportamento umano o ad un oggetto/evento/servizio.

A regolamentare un atto interpretativo o la comunicazione di una esperienza, è la simbolizzazione emozionale. Dobbiamo conoscerne i contenuti principali se vogliamo coniugare comunicazione e teoria del cambiamento.

Ai fini del presente discorso, sono tre gli aspetti della simbolizzazione emozionale che, considerate le profonde implicazioni che portano con sé nel suggerire criteri interpretativi e di governo del cambiamento, è utile sottolineare:

- in primo luogo, la simbolizzazione emozionale trasforma un insieme di segni che si presentano insieme (se facciamo l'esempio della città possiamo pensare al suo funzionamento, al suo governo, alle dimensioni temporali dei processi di trasformazione, alle norme e procedure, alla struttura dei ruoli, alle aspettative reciproche, ecc.) in un unico *oggetto di esperienza psicologica* (ad esempio 'esperienza buona' contrapposta ad 'esperienza cattiva');

- a sua volta, la rappresentazione globale delle esperienze connotata, ad esempio, come 'buona' o 'cattiva', dirige le pratiche degli attori e l'uso che essi fanno di ciò che incontrano in un sistema di attività (ad esempio la scelta del modo di interagire con una regola, o con un cambiamento).
Da questo punto di vista, per rimanere nell'esempio, i cittadini non entrano in rapporto con singoli oggetti dell'esperienza (siano essi altri concittadini, istituzioni, eventi, concetti) ma si relazionano, piuttosto, ad ogni oggetto in

ragione del contesto emozionale condiviso. Sarà dunque diverso concepire l'oggetto 'città' come degno di fiducia (dunque 'buono') o meno, perché questa dimensione emozionale organizzerà il modo in cui verrà significato ogni oggetto dell'esperienza connessa all'oggetto 'città'.

- altro aspetto rilevante è che la dimensione simbolico-emozionale non distingue tra rappresentazione e realtà- E forse, per alcuni versi, neanche tra analogico e digitale, né tra social e comunità locali. Per cui tratta le proprie rappresentazioni come se fossero reali. Dunque, per riprendere l'esempio fatto sopra, se si rappresenta la città come 'mancante di sviluppo', essa diviene tale per chi ne fa esperienza, nonostante le rilevazioni degli studi di fattibilità per i progetti di sviluppo dimostrino il contrario. La rilevanza di questa dimensione è tale per il fatto che essa svolge una funzione regolatoria sulla capacità degli attori di utilizzare le risorse del sistema in cui sono iscritti.

I significati emozionali, d'altra parte, non si costruiscono soltanto nella mente degli individui ma emergono soprattutto nella contingenza delle relazioni in cui sono iscritti. È infatti agendo, parlando, producendo segni, che gli attori costruiscono il senso da attribuire all'ambiente condiviso. Ed è il contesto (emozionale) generato da questo scambio a regolare il significato da attribuire ad un ruolo (es. buono o cattivo), una regola (es. utile o inutile), un compito o un obiettivo e, dunque, a guidare l'individuo nella scelta dei modi di interpretare l'ambiente con cui interagisce. Questo aspetto ha alcune conseguenze degne di nota: da un lato, come già anticipato, porta a considerare il fatto che i cambiamenti proposti non siano ricevuti e significati dalle persone con gli stessi codici e la stessa intenzionalità con cui sono messi in campo da chi li promuove.

Piuttosto le persone, come già sottolineato, non si limitano a fruire dei prodotti/servizi offerti, ma cooperano alla loro realizzazione. Da questo punto di vista diviene rilevante comprendere quali siano questi codici, in quanto regoleranno l'utilizzo della proposta di cambiamento, di servizio, di prodotto.

Elementi valutativi minimi

Un piano di comunicazione strategica o sociale deve essere valutato, così come il lavoro di analisi delle Culture Locali che si effettua in parallelo. Definire un disegno di valutazione però non è scontato.

CULTURA LOCALE E VALUTAZIONE

Coerentemente con quanto sopra espresso, la Cultura Locale si può rilevare e monitorare attraverso dispositivi che consentano di far emergere un discorso intorno ai temi che ci interessa esplorare. La Cultura Locale, infatti, emerge entro le pratiche discorsive: la sua natura dinamica fa sì che essa sia contemporaneamente elemento di processo nella costruzione della realtà, prodotto del discorso e repertorio di significati che gli attori utilizzano per interpretare l'ambiente. Coerentemente con questo modo di intenderla, si possono immaginare diversi dispositivi quali-quantitativi e transdisciplinari in grado di rilevarla.

Questo tipo di approccio riflette il taglio esploratorio di un lavoro di valutazione sull'efficacia e l'impatto di una campagna di comunicazione. *Che non intende verificare ipotesi, ma enucleare lo spettro dell'eterogeneità culturale presente entro la popolazione studiata.*
Proprio per questo, diventa importante non tanto elaborare degli indicatori operazionalizzabili sulla base dei quali chiedere ai soggetti di esprimere un'opinione. Quanto, piuttosto, permettere che l'opinione venga a galla - ad alcuni livelli - in modo libero. Ciò consente di *far emergere le strutture latenti di senso* che organizzano i significati che gli attori danno delle esperienze che fanno.

In sintesi, l'Analisi delle Culture Locali così organizzata identifica:

1. l'aspetto semantico delle rappresentazioni e dei valori che i soggetti assumono come criteri di connotazione e di interpretazione del contesto/evento/prodotto/servizio che ci interessa esplorare;
2. il piano simbolico-emozionale, da cui si delinea la matrice simbolico-emozionale dei contenuti semantici che orientano e governano l'esplorazione e la conoscenza del contesto e al tempo stesso la sua costruzione, investendo emozionalmente sugli oggetti che lo caratterizzano.

In questo modo, si può segmentare il panel di individui implicati nel percorso di valutazione non tanto in base a variabili strutturali date a priori (età, sesso, luogo di provenienza, ecc.). Si possono, invece, considerare tali variabili per come si posizionano entro la variabilità culturale. In altri termini, questo tipo di indagine consente di rilevare il posizionamento dei soggetti sulla base dei criteri che utilizzano per interpretare e significare l'ambiente/l'evento, il servizio o altro e non tanto sulla base della loro appartenenza ad un cluster predefinito. Ciò permette di raccogliere - in modo tale da renderle oggetto di analisi - forme culturali che, per quanto in sé rilevanti, potrebbero presentarsi in termini quantitativamente marginali entro la popolazione (dunque probabilmente escluse da un campionamento rappresentativo, riproduttivo della distribuzione dell'universo statistico). La significatività, in questi casi, prende il sopravvento sulla rappresentatività.

IL MONITORAGGIO E LA VERIFICA DELLA CS

Un processo di CS segue logiche multidisciplinari collegate alla valutazione di impatto prevista dalle discipline planologiche (che sono alla base dei processi di pianificazione strategica e di programmazione territoriale). La funzione di monitoraggio e verifica di un intervento di CS risulta essere un'azione di fondamentale importanza. A partire dalla riflessione di quadro, sui riferimenti teorici, possiamo dire – anche in questo caso – che la comunicazione non va valutata in sé per quanto arriva e attraverso quali mezzi. Ma per come viene recepita, trasformata, caratterizzata dal prosumer che non è semplicemente un recettore finale di un messaggio. Bensì, è un soggetto che rilancia nel flusso quanto incrocia con una campagna, con una lettura, con uno scambio. Bisogna valutare quindi che caratteristiche assume il messaggio comunicativo ai vari livelli

di cui abbiamo parlato, sapendo che incrocia e prende forme diverse a seconda che ne analizziamo la portata a livello soggettivo, intersoggettivo, gruppale, o organizzativo. E soprattutto come e se continua a propagarsi attraverso una sorta di 'salto esogeno' segnato dal passaggio da una persona ad un'altra, da un gruppo ad un altro, da un contesto ad un altro. Ciò ha delle evidenti implicazioni epistemologiche e metodologiche se pensiamo ad approcci e a strumenti di monitoraggio e di valutazione da sviluppare.

Di solito, la funzione che si attribuisce all'azione valutativa è quella del 'controllo'. Il controllo viene pensato come strumento per ridurre l'incertezza e l'inerzia che potrebbe caratterizzare l'offerta di CS. Si sottolinea, però, un inconveniente di tale approccio. Il monitoraggio e la verifica concepiti in termini di controllo presuppongono un modello di 'normalità' e leggono le 'incertezze e le inerzie' come scarti da tale modello. Questa visione ingenua dei processi sociali, organizzativi, relazionali rischia di voler ricondurre *ad hortum* tali incongruenze. Porta a non considerarle, a non interrogarle, rischiando di perdere preziose informazioni che riguardano la variabilità ambientale. In quest'ottica, spesso, il monitoraggio e la verifica risultano processi-cuscinetto in un ordine precostituito, preservando i servizi, i contesti organizzativi, i contesti territoriali, dal mettersi costantemente in discussione e dal crescere per la funzione di utilità che possono avere per i contesti stessi. Quando poi tutto ciò incrocia presunti e parziali tentativi di programmazione e di pianificazione delle politiche pubbliche, si crea una fase di stallo definita come 'reiterazione programmatica'. Fase in cui si riproducono acriticamente le stesse soluzioni e le stesse risposte ritualistiche di fronte ad un problema sociale da affrontare anche in senso comunicativo.

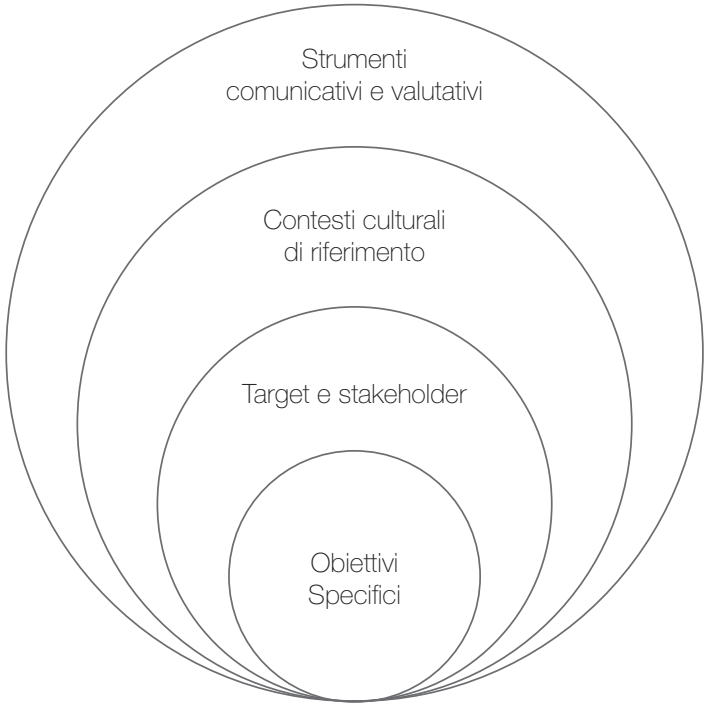
Si torna, allora alla stessa metodologia di ricerca-azione al fine di comprendere come le attività introdotte siano state recepite, che processi di cambiamento culturale abbiano attivato, quale 'senso' abbiano contribuito a creare.

Una mappa per progettare un Piano di Comunicazione Sociale

I precedenti contributi sono serviti ad inquadrare principi, riferimenti metodologici e attenzioni da considerare in un lavoro di comunicazione sociale e strategica. Rimane un ultimo passaggio da fare che deve permettere a chi legge di orientarsi dal punto di vista operativo. Sono emerse alcune peculiarità: abbiamo parlato di 'Piano' spesso, mettendo in discussione l'ipotesi meccanicistica del rapporto tra committente, attuatore e fruitore rispetto a contenuti standardizzati e condivisi. E' stato introdotto il concetto costruttivista di varianza e si è posto l'accento sulle connessioni, i contesti e gli attori che complessivamente entrano in gioco in un processo di attribuzione di significato e di senso, sia a livello fenomenologico che simbolico.

Il tema ora è il seguente: come fare a ri-costruire, per esigenze pragmatiche, uno schema logico e processuale che valga come base per attivare un piano di comunicazione sociale e strategica?
Innanzitutto, alcune precisazioni: quella che proveremo a definire è una sorta di mappa concettuale, una delle possibili tracce strutturate da cui partire per trasformare le indicazioni metodologiche fino ad ora condivise, in una specie di bussola, di documento ben organizzato che rappresenti il canovaccio da cui partire per attivare una campagna di comunicazione. Poi, come già detto, che si lavori in un servizio pubblico, in una grande impresa, in una realtà associativa poco importa. I passaggi e le considerazioni rimangono le stesse. La matrice che segue contiene tutti i livelli che vanno approfonditi.

Stiamo parlando di livelli e tematiche che qualsiasi esperto di comunicazione e di pianificazione dovrebbe sviluppare nel proprio lavoro. La differenza sostanziale sta nella centratura sulle connessioni e sui processi.



- Il processo di comunicazione sociale non è schiacciato su esigenze promozionali (casomai, le contiene) e strumentali. Si caratterizza, semmai, per essere finalizzato a produrre saperi comuni (collettivi, sistemici, organizzativi, gruppali), polidimensionali e di pubblica utilità;

- Il flusso comunicativo ed i suoi contenuti incrociano vari attori nel percorso: ognuno di essi, al di là della tripartizione committente-attuatore-target, rappresenta un vettore ed un filtro per attribuire o modificare il senso ed i significati di un contenuto della comunicazione;

- **Sono i contesti e le culture locali** a orientare, in una interazione complessa e circolare con gli attori locali interessati, significanza ed eventuali risultati in un percorso di comunicazione;

- **Il modello valutativo e gli strumenti comunicativi** da sviluppare, come in ogni approccio centrato sulla ricerca-azione, non sono predeterminati. E si caratterizzano anzitutto per valorizzare scostamenti, differenze e peculiarità a scapito di letture fondate sul mainstreaming e le buone pratiche.

AFFINARE IL PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIALE E STRATEGICA

In ogni caso, avere approfondito i quattro livelli sopra descritti non basta, se non si accompagna a ciò un ragionamento ancora più analitico che permetta di affinare ulteriormente la costruzione e i contenuti del Piano (parliamo di fattori strutturali):

a. Sviluppo di una o più delle otto le dimensioni operative che declinano e specificano quale tipo di comunicazione attivare (le abbiamo accorpate, in seguito, per aree concettuali);
b. Tipologie organizzative territoriali (TOT);
c. Contesti socioeconomici di riferimento (da incrociare sul piano della realizzazione dei profili di comunità, con i contesti culturali);
d. Intensità comunicativa;
e. Strumenti e output.

Il testo ha solo carattere introduttivo e non è possibile approfondire ogni singolo passaggio nel dettaglio. Proviamo, in ogni caso, a fissare meglio alcuni contenuti.

- Quando parliamo delle **dimensioni operative** che articolano ed esplodono il concetto di comunicazione di riferiamo a: promozione, comunicazione, sensibilizzazione, mainstreaming, conoscenza, apprendimento, informazione, marketing. Promuovere, per esempio, vuol dire mettere in luce vantaggi, opportunità, effetti positivi di una offerta comunicativa specifica. Attivare percorsi di apprendimento ha un altro significato ancora che guarda alle modalità ed agli impatti dei processi di elaborazione e costruzione di saperi individuali e collettivi, e così via…;

- Al di là, poi, della **natura polisemica e multistakeholder** della comunicazione ('gli *attributori* diretti e indiretti di senso') bisogna tenere presente se ci si rivolge a uno o a più gruppi, a un'organizzazione (e di che tipo), a una rete;

- Il gruppo a cui ci si rivolge, l'organizzazione per cui si sviluppa il Piano, si trovano in un **contesto socioeconomico** preciso: una città, un quartiere, una comunità. Si deve decidere quanto è allargato o perimetrabile

il contesto. Ma da ciò non si scappa: c'è un habitat vivo di riferimento da considerare, fatto di flussi relazionali, paesaggio, viabilità, etc.;

- Intensità comunicativa vuol dire essenzialmente due cose: capire come utilizzare le dimensioni operative che caratterizzano la comunicazione, quanto sovrapporle, quanto integrarle. Si potrebbe, per esempio, caratterizzare un Piano comunicativo per puntare su promozione, marketing, sensibilizzazione. E non su altro. L'intensità della comunicazione però si misura anche in un altro modo: collegando fortemente ricerca, monitoraggio, valutazione, offerta comunicativa;

- Sugli **strumenti**, i tool da utilizzare, gli output, c'è solo da sbizzarrirsi, coniugando esperienza, strumenti consolidati e creatività.
Confronta la tabella a pagina 40 e 41

Le ultime due cose a cui pensare – in realtà sono tra le prime – rimandano alla questione della multidisciplinarietà e a quella delle tipologie di comunicazione da tener presenti. Comunicare, come già detto, è un lavoro di traduzioni, di rimandi e di interpretazioni differenti che devono coincidere rispetto al senso che rappresentano. Più si articola il concetto di comunicazione al di là della promozione e del marketing più si è incisivi. Un consiglio? Mai considerare la comunicazione solo marketing, specie se parliamo di comunicazione strategica e sociale. Già il confronto tra uno psicologo sociale, un sociologo, un antropologo ed un esperto di marketing permette di cogliere e valorizzare tutti gli aspetti della comunicazione in un Piano (anche se da modulare, a seconda delle necessità): operativo, valoriale, simbolico, scientifico, metodologico, massmediatico, specialistico.

Tenere conto di quanto detto, permetterà di misurarsi con l'elaborazione di un Piano. La matrice dei contenuti in 'Allegati' tiene insieme capitoli, paragrafi, domande, questioni da approfondire. E' uno strumento che abituerà il lettore, lo specialista, l'organizzazione ad affinare sempre più il lavoro sulla comunicazione sociale e strategica.

LE OTTO DIMENSIONI OPERATIVE

(accorpate per aree concettuali)

DIMENSIONI COSTANTI	CHE SIGNIFICATO HANNO NEL PIANO DI CS
1. PROMOZIONE	• È un'attività complementare a quella di comunicazione (cfr. sotto), ed è finalizzata a mettere in luce vantaggi, opportunità, effetti positivi dell'offerta specifica. • Riguarda, in prevalenza, azioni di networking e relazioni dirette con destinatari della comunicazione e stakeholder interessati alla campagna e al Piano
2. COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE	• Per attività di comunicazione e sensibilizzazione, intendiamo tutte quelle attività che prevedono la diffusione di pacchetti informativi finalizzati a far conoscere l'offerta (il progetto, il percorso politico-culturale ed organizzativo) che lo rappresenta con tutti i fattori attrattivi che lo qualificano.
3. MAINSTREAMING, CONOSCENZA E APPRENDIMENTO	• Parliamo in questo caso di un insieme di attività che prevedono la diffusione e la condivisione di prodotti comunicativi mirati e strutturati come locus di apprendimento e approfondimento: manualistica, workshop, seminari e convegni, prodotti multimediali didattici, etc.
4. INFORMAZIONE E MARKETING	• Parliamo in questo caso – forzando volutamente i concetti – di attività rivolte alla popolazione in generale (e agli interlocutori più esterni) e che, pur presentandosi in gran parte dei casi come fondate su forme di comunicazione mono direzionali contribuiscono - ad un livello primario, informativo, cognitivo – a sviluppare conoscenza rispetto al progetto da diffondere.

DIMENSIONI COSTANTI	CHE SIGNIFICATO HANNO NEL PIANO DI CS
5. **ORGANIZZATIVO**	• Ci riferiamo a singole organizzazioni: imprese profit, cooperative ed enti non profit, associazionismo di quartiere, enti locali, etc.
6. **INTERORGANIZZATIVO**	• Il livello interorganizzativo riguarda panel di organizzazioni in contatto tra loro (perché condividono lo stesso segmento di mercato, per complementarietà nell'offerta, per mission e vision, perché hanno un progetto comune, perché funzionalmente integrabili, etc.).
7. **DI RETE**	• Quando parliamo di rete ci riferiamo a organizzazioni locali e sovra-locali di secondo e terzo livello: associazioni di categoria, network non profit, coordinamenti, federazioni, centrali cooperative, consorzi di comuni, reti di comuni, etc.
8. **DI GOVERNANCE**	• Ci riferiamo in questo caso all'interazione con sistemi polimorfi (costituiti cioè da soggetti istituzionali, privati, non profit e privati profit), prevalentemente a livello locale, che condividono processi negoziali e deliberativi.

Le ultime due cose a cui pensare – in realtà sono tra le prime – rimandano alla questione della multidisciplinarietà e a quella delle tipologie di comunicazione da tener presenti. Comunicare, come già detto, è un lavoro di traduzioni, di rimandi e di interpretazioni differenti che devono coincidere rispetto al senso che rappresentano. Più si articola il concetto di comunicazione al di là della promozione e del marketing più si è incisivi.

Un consiglio? Mai considerare la comunicazione solo marketing, specie se parliamo di comunicazione strategica e sociale. Già il confronto tra uno psicologo sociale, un sociologo, un antropologo ed un esperto di marketing permette di cogliere e valorizzare tutti gli aspetti della comunicazione in un Piano (anche se da modulare, a seconda delle necessità): operativo, valoriale, simbolico, scientifico, metodologico, massmediatico, specialistico.

Tenere conto di quanto detto, permetterà di misurarsi con l'elaborazione di un Piano. La matrice dei contenuti in 'Allegati' tiene insieme capitoli, paragrafi, domande, questioni da approfondire. È uno strumento che abituerà il lettore, lo specialista, l'organizzazione ad affinare sempre più il lavoro sulla comunicazione sociale e strategica.

Allegati

MATRICE DEI CONTENUTI ESSENZIALI DI UN PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIALE E STRATEGICA

CAP 1	CAP 2
COSA È UN PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIALE STRATEGICA • Spiegare l'approccio complessivo • Effettuare un rimando all'analisi delle culture locali • Sottolineare l'investimento che si fa come organizzazione • Introdurre sinteticamente i capitoli successivi	**IL CONTESTO ORGANIZZATIVO E TERRITORIALE: TRA MERCATO E PROFILO DI COMUNITÀ** • Analizzare il contesto macroeconomico, socioeconomico del territorio • Analizzare il contesto sociale ed amministrativo • Identificare tutti gli attori locali interessati alla campagna e al Piano
CAP 3	**CAP 4**
FINALITÀ ED OBIETTIVI SPECIFICI DEL PIANO • Descrivere finalità del Piano dal punto di vista della mission e del mandato del proponente • Identificare gli obiettivi comunicativi specifici • Focalizzarsi su eventuali cambiamenti di comportamenti a rischio, sul changing of behavior, sull'approccio ai consumi	**TARGET PRIMARI E STAKEHOLDER INTERESSATI** • Identificare e descrivere i target o cluster interessati direttamente al Piano • Identificare gli altri attori locali e centrali e del ruolo (in sintesi) che possono giocare in senso diffusivo ed interpretativo rispetto ai contenuti della comunicazione • Analizzare ricaduta sulla comunità locale
CAP 5	**CAP 6**
I CONTESTI CULTURALI DI RIFERIMENTO E I PROCESSI DI ATTRIBUZIONE DI SENSO • Analizzare i contesti culturali di riferimento (specialistica) dei target primari e degli stakeholder • Analizzare i processi di attribuzione di senso • Produrre stima qualitativa e quantitativa degli effetti prodotti dalla campagna o dal Piano	**LE DIMENSIONI DELLA COMUNICAZIONE CHE SARANNO SVILUPPATE, GLI INTERLOCUTORI INTERMEDI, I TARGET FINALI** • Sviluppare una matrice (commentata nel dettaglio) sui tipi di comunicazione sviluppati (informazione, conoscenza, promozione, sensibilizzazione, etc.) rispetto ai target e agli stakeholder

CAP 7	CAP 8
INTENSITÀ COMUNICATIVA E INTERAZIONI TRA LIVELLI • Descrivere i livelli di integrazione sviluppati puntando su diversi tipi di comunicazione (cfr. cap. prec.) • Analizzare gli effetti e i risultati stimati • Esplicitare le modalità (metodi, approcci) usate per promuovere comunicazione operativa, scientifica, specialistica, istituzionale, etc.)	**IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI, DELLE IMPRESE, DELL'ECONOMIA SOCIALE, DELLE RETI** • Descrivere in che modo entrano in gioco (produzione di senso, amplificazione, vantaggi) istituzioni, associazioni di categoria e imprese, soggetti associativi e dell'economia sociale
CAP 9	**CAP 10**
STRUMENTI DA UTILIZZARE: TRA SOCIALE, DIGITALE E ANALOGICO • Identificare tutti gli strumenti che vengono utilizzati per promuovere comunicazione, rispetto ai target	**MODELLO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE** • Elaborare un sistema di monitoraggio di processo e di valutazione dei risultati, degli scostamenti prodotti • Elaborare valutazione di impatto
CAP 11	**ALLEGATI**
ANALISI DEI COSTI E DEGLI INVESTIMENTI • Identificare i costi del Piano • Analizzare i benefici/risultati • Stimare i ricavi (economici, relazionali, sociali, organizzativi, etc.)	**TOOL E STRUMENTI** • Allegare ipotesi di strumenti comunicativi, bozze, suggestioni, piani editoriali, etc.

I CONTESTI SOCIOECONOMICI DI RIFERIMENTO

(esempi)

DIMENSIONI COSTANTI	CHE SIGNIFICATO HANNO NEL PIANO DI CS
I COMUNI DEL CONSORZIO	• Ci riferiamo ai Comuni del Consorzio 'La Città Ideale': Scordia, Grammichele, San Michele di Granzaria, San Cono
PALERMO, CATANIA, MESSINA	• Sono le tre province della Regione Sicilia a cui sarà allargata (parliamo ancora del livello locale) la promozione. • Le prime due sono indicate dal Bando. Palermo invece rappresenta un avamposto socioeconomico ed istituzionale strategico. • Tutte e tre le province coprono circa il 60% della popolazione regionale, con quasi tre milioni di abitanti complessivi.
NAZIONALE	• Intendiamo non tanto un lavoro di diffusione capillare su tutto il territorio nazionale, quanto una serie di soggetti pubblici e privati che hanno portata nazionale e con cui è strategico interloquire per lo sviluppo del progetto.
SOVRA-NAZIONALE	• Anche in questo caso, più che a un entità geografica, ci riferiamo ad una serie di soggetti di portata e respiro internazionale, con cui può essere importante interloquire e che possono giocare una funzione di interfaccia nelle proprie reti di riferimento.

I DESTINATARI

(gruppi-target, esempi)

DIMENSIONI COSTANTI	CHE SIGNIFICATO HANNO NEL PIANO DI CS
ISTITUZIONI	• Enti locali Province Regioni Ministeri ANCI Lega delle Autonomie UPI Unione Europea etc.
STAKEHOLDER	• Centrali Cooperative, Associazioni di categoria, reti di secondo e terzo livello, Sindacati, etc.
IMPRESE	• Singole imprese o gruppi di imprese, for profit e non profit.
CITTADINANZA	• Intendiamo la cittadinanza in generale, con cui si dialogherà essenzialmente a livello locale. E la cittadinanza organizzata (associazionismo, comitati di cittadini, etc.).

Bibliografia

Alvesson, M. e Berg, P.O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*,
Milano: Raffaello Cortina.

Austin, J.L. (1987), *Come fare cose con le parole*,
Genova: Marietti.

Bachtin, M. (1968), Dostoevskij. *Poetica e stilistica*,
Torino: Einaudi.

Berger, P. L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality,*
New York: Garden City.

Bruner, J. (1986), *Actual Minds, Possible Words*,
Cambridge Mass.: Harvard.

University Press. (Trad. it. *La mente a più dimensioni.*
Bari: Laterza, 1988).

Bruner, J. (1990), *Acts of Meaning*,
Cambridge Mass.: Harvard University.

Press. (Trad. it. *La ricerca del significato.*
Torino: Bollati Boringhieri, 1992).

Bruner, J. (1991), *'La costruzione narrativa della realtà'.*
In Ammanniti M., Stern D.N. (a cura di), Rappresentazioni e narrazioni,
Bari: Laterza, pp.17-38.

Burke, K. (1945), *A grammar of motives*,
New York: Prenctice-Hall.

Carli, R. (1993), *Analisi della domanda*,
Milano: Giuffrè.

Carli, R., Paniccia, R.M. (1981), *Psicologia delle organizzazioni e delle istituzioni*,
Milano: FrancoAngeli.

Carli, R., Paniccia, R.M., (2002), *L'analisi emozionale del testo.*
Milano: Franco Angeli.

Carli, R., Paniccia R.M. (2003), *Analisi della domanda*,
Bologna: Il Mulino.

Castellett, M., D'Acunto, M., (2006), *Il Marketing per il territorio*,
Milano: Franco Angeli.

Ciocca C., (2004), *Total Brand Experience*,
Milano: Franco Angeli.

Eco, U. (1979), *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi*,
Narrative, Milano: Bompiani.

Edwards, D., Potter, J. (1992), *Discursive Psychology*,
London: Sage.

Foglio, A. (2006), *Il marketing pubblico*,
Milano: Franco Angeli.

Foglio, A. (2006), *Il marketing urbano-territoriale*,
Milano: Franco Angeli.

Gergen, K.J. (1994), *Toward transformation in social knowledge*,
London: SAGE Publications, 2ed.

Grasso, M., Salvatore, S. (1997), *Pensiero e decisionalità.*
Contributo alla critica della prospettiva individualista in psicologia,
Milano: Franco Angeli.

Habermas, J. (1987), *Il discorso filosofico della modernità*.
Bari-Roma: Laterza.

Harré, R., Gillett, G. (1994), *The Discoursive Mind*,
London: Sage Press

(trad. it. *La mente discorsiva*.
Milano: Raffaello Cortina Editore, 1996).

Harvey, D. (1993), *La crisi della modernità.*
Milano: Il Saggiatore.

Hess, C., Ostrom, E. (2009), *La conoscenza come bene comune.*
Dalla teoria alla pratica, Milano: Mondadori.

Inserra P. P., (2019), *Economia sociale e postcapitalismo: il ruolo trasformativo della ricerca sociale*, Paper in copyleft.

Inserra P. P., (2006), *La promozione del benessere sociale (a cura di M. Ingrosso), cap. 'Governance locale, attori sociali territoriali, progettazione partecipata'*,
Milano: Franco Angeli.

Inserra P. P., (2016) *Quando la partecipazione è efficace?*,
Torino: Animazione sociale.

Jodelet, D. (a cura di, 1989), *Les représentations socials,*
Paris: Presses Universitaries de France.

(Trad. It. *Rappresentazioni Sociali.)*
Napoli: Liguori, 1992).

Johnson-Laird, P. N. (1983), *Mental Models.*
Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness,
Cambridge: Cambridge.

University Press (trad. it. *Modelli mentali.*
Bologna: Il Mulino, 1988).

Luhmann, N., De Giorgi, R. (1992), *Teoria della società,*
Milano: Franco Angeli.

Lyotard, J.F. (1979), *La condizione Postmoderna,*
Milano: Feltrinelli.

Mariotti, S. (1995), *'Flessibilità: lezioni e limiti della lean production'.*
In Economia & Management. (2), 30-43.

Matte Blanco, I. (1975), *The Unconsious as Infinite Sets. An Essays in Bi-Logic,*
London: Gerald Duckworth & Company Ltd.
(Trad. It. *L'inconscio come insiemi infiniti. Saggio sulla bi-logica.*
Torino: Einaudi, 1981).

Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, T. H. (1957), *The Measurement of Meaning,*
Urbana IL: University of IllinoisPress.

Salvatore, S. (1996), *'Per un discorso psicologico di scenario: la crisi del fordismo come rottura del nesso azione/organizzazione'.*
In Psicologia Clinica. Vol.2 (2), 139-153.

Salvatore, S. (2004), *'Inconscio e discorso. Inconscio come discorso'.*
In B. Ligorio (a cura di).

Psicologie e culture. Contesti, identità ed interventi.
Roma: Edizioni Carlo Amore, 125-155.

Shotter, J. (1993), *Cultural politics of everyday life: Social constructionism, rhetoric, and knowing of the third kind.*
Toronto: University of Toronto Press.

Tversky, A. Khaneman, D. (1981). *'The Framing of Decisions and the Psychology of Choice'.* In Science, vol 21.

Ugazio, V. (a cura di, 1988), *La costruzione sociale della conoscenza.,*
Milano: FrancoAngeli.

Valsiner, J., van der Veer, R. (2000), *The Social Mind. Construction of the Idea,*
Cambridge: Cambridge University Press.

Vattimo, G. (1987). *'Postmodernità e fine della storia contenuto' in AA.VV.*
(a cura di G. Mari). *Moderno postmoderno. Soggetto, tempo, sapere nella società attuale* Milano: Feltrinelli, pp. 98-108.

Veltz, P. (1994), *'Verso un nuovo modello di organizzazione? Destabilizzazione e resistenza del taylorismo'*.
Marx 101. Anno X, n. 15, 28-41.

biblis edizioni

Piccola
Biblioteca
di Comunità

2021