



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea magistrale in Psicologia di Comunità,
della Promozione del Benessere e del Cambiamento Sociale

Tesi di laurea magistrale

**La gestione della Comunicazione Pubblica:
da un *case-study* nella città di Padova a una proposta di prassi
per la promozione della Coesione sociale
tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp del Comune**

*The management of Public Communication:
from a case-study in the city of Padua to a praxis proposal
for the promotion of social Cohesion
among citizens and public employees of the Urp of the Municipality*

Relatore

Prof. Gian Piero Turchi

Correlatore esterno

Dott. Claudio Croce

Laureanda: Alessia Lombardi

Matricola: 2050714

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione	5
Capitolo I. Il panorama europeo e italiano sulla gestione della Comunicazione Pubblica: l'esigenza di Coesione Sociale	9
1.1. La Riforma della Comunicazione Pubblica: strategia per la gestione della “crisi di fiducia” nelle Istituzioni	9
1.1.1. La crisi di fiducia nelle Istituzioni	9
1.1.2. Il valore strategico della Riforma della Comunicazione Pubblica secondo l'OECD e il Ministro per la Pubblica Amministrazione	14
1.1.3. Il valore strategico della Riforma della Comunicazione Pubblica secondo la letteratura di settore	17
1.2. Le criticità della Riforma della Comunicazione Pubblica: la bassa condivisione del valore di promuovere una nuova comunicazione tra PA e cittadini	20
1.3. Dalla “bassa condivisione del valore” all'esigenza di Coesione sociale	25
Capitolo II. L'esigenza di uno scarto paradigmatico nella gestione della Comunicazione Pubblica: dal focus sulle leggi al focus sull'interazione	29
2.1. Societas e Communitas: i due modi della specie umana per gestire le esigenze della Comunità	29
2.2. La Scienza Dialogica come disciplina per lo studio delle interazioni	36
2.2.1. Il realismo concettuale e il Paradigma Narrativistico	36
2.2.2. La Teoria dell'Identità Dialogica	40
2.2.3. La Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi	46
2.2.4. La Coesione Sociale secondo la Scienza Dialogica	51
2.3. Riepilogo e conclusioni: quale gestione della Comunicazione Pubblica?	56
Capitolo III. La progettazione e realizzazione di un case-study sulla gestione della Comunicazione Pubblica nella città di Padova secondo M.A.D.I.T.	63
3.1. Il riferimento metodologico della Scienza Dialogica: M.A.D.I.T.	63

3.2. La progettazione della ricerca secondo M.A.D.I.T.	65
3.2.1. La premessa della ricerca	65
3.2.2. L'obiettivo della ricerca	66
3.2.3. Le strategie della ricerca	69
La costruzione del protocollo di indagine	70
La raccolta del testo	76
L'analisi del testo	80
3.2.4. Gli strumenti della ricerca	82
La misura della Coesione sociale della Comunità	83
3.3. I risultati dell'analisi del testo secondo M.A.D.I.T.	84
3.3.1. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata dalla Matrice Collettiva	86
3.3.2. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata da Alter	99
3.3.3. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata da Personalis	110
3.4. L'Identità Dialogica della configurazione discorsiva: punti di forza e criticità in termini di Coesione Sociale della gestione della Comunicazione Pubblica a Padova	119
Capitolo IV. Le prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione Sociale	129
4.1. L'applicazione delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale	129
4.2. La costruzione di prassi secondo il Modello Operativo Dialogico	131
4.3. Obiettivo: la promozione di Coesione sociale	132
4.4. Strategia: la promozione di responsabilità condivisa	135
4.5. Prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale	137
4.5.1. La raccolta della configurazione discorsiva	139

4.5.2. L'analisi della configurazione discorsiva	141
4.5.3. La progettazione dell'intervento	143
4.5.4. L'attuazione dell'intervento	145
4.5.5. La valutazione dell'impatto sociale dell'intervento	151
4.6. L'impatto dell'applicazione delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale	152
Conclusioni	155
Bibliografia	167
Appendice	173

Introduzione

Nel quadro storico-culturale definito dall'avvento dell'emergenza pandemica da COVID-19, dall'impatto del cambiamento climatico, dall'emergere di nuovi conflitti armati e, non da ultimo, dall'aumento della povertà (World Economic Forum, 2023), risulta sempre più necessario instaurare e preservare un rapporto di fiducia tra Istituzioni e cittadini, in quanto esso può garantire una gestione efficace di tali accadimenti (OECD, 2022; Eurofound, 2018). Infatti, come affermano l'OECD (2022) e Eurofound (2018), la fiducia nelle Istituzioni favorisce la collaborazione tra queste ultime e i cittadini, permettendo che i secondi sostengano e, quindi, applichino le normative e le politiche introdotte dalle prime per la gestione delle sfide attuali e future della collettività.

Ciononostante, allo stato attuale, si registra una profonda crisi di fiducia nei confronti delle Istituzioni, in Europa così come in Italia (Eurofound, 2018; Eurofound, 2021a; Eurofound, 2021b; Eurofound, 2022a; Eurofound, 2022b; La Polis-Università di Urbino e Demos, 2022). Secondo voci istituzionali e accademiche, la *Riforma della Comunicazione Pubblica* può svolgere un ruolo centrale nel recupero di tale fiducia: ossia, la promozione di una comunicazione di tipo "bidirezionale", che riconosca un ruolo "attivo" e "partecipativo" al cittadino, viene ritenuta strategica per favorire la "fiducia" nelle Istituzioni, in quanto, in tal modo, si può garantire un "dialogo" tra le parti.

Tuttavia, il tentativo di incentivare una simile comunicazione non è nuovo entro l'alveo della Pubblica Amministrazione: infatti, ripercorrendo l'*excursus* storico-normativo della Comunicazione Pubblica, emerge come, già da tre decenni, vengano introdotte norme per promuovere una comunicazione di tipo bidirezionale tra Istituzioni e cittadini (Granchi, 2006; Talamo, 2017; Milazzo, 2020; Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020). Dunque, il fatto che si compia, ancora oggi, il medesimo tentativo sembra suggerire che non sia (stato) sufficiente operare su un piano di formulazione di leggi per generare un "rapporto partecipativo" tra Pubblica Amministrazione e cittadini. Infatti, come afferma lo stesso Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020), manca una condivisione del valore di promuovere tale rapporto, tanto tra i cittadini quanto tra i dipendenti pubblici, motivo per cui poi qualsiasi legge in materia tende a non essere applicata. Pertanto, finché non si promuoverà tale valore, si può anticipare il rischio che qualsiasi legge introdotta a tal scopo, come la Riforma della Comunicazione Pubblica, venga messa in atto parzialmente o per nulla, con impatto critico alla gestione dell'attuale "crisi di fiducia" verso le Istituzioni.

Per promuovere tale condivisione tra dipendenti pubblici e cittadini, serve generare un assetto in cui entrambe le parti si pongono un medesimo obiettivo nella gestione della Comunicazione Pubblica, tale che mettono in campo azioni e decisioni per raggiungere lo stesso traguardo: in tale assetto, infatti, cittadini e dipendenti pubblici potrebbero gestire in modo condiviso la richiesta del legislatore di promuovere una nuova comunicazione pubblica, arrivando perciò ad applicare la normativa introdotta a tal scopo congiuntamente. Con altre parole, serve promuovere *Coesione sociale* nella gestione della Comunicazione Pubblica, intesa appunto come assetto in cui i membri della Comunità (cittadini e dipendenti pubblici, nello specifico) interagiscono in linea con gli obiettivi condivisi, per contribuire alla gestione di ciò che accade all'interno della collettività (Turchi & Vendramini, 2021).

A fronte di ciò, si rintraccia l'esigenza di disporre di un modo di operare che consenta di gestire la Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità. In tal senso, il presente elaborato si inserisce come contributo accademico di senso scientifico, avente l'obiettivo di *offrire, al Ministro per la Pubblica Amministrazione, una proposta di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità*. In particolare, per raggiungere tale obiettivo, nel primo capitolo, si approfondirà il contesto storico-culturale e normativo entro cui si inserisce il presente elaborato. Nello specifico, si descriverà l'assetto di "crisi di fiducia" nelle Istituzioni, per come emerge in Europa (in generale) e in Italia (nello specifico), secondo le voci istituzionali e accademiche. Seguirà poi la descrizione del valore che tali voci riconoscono alla Riforma della Comunicazione Pubblica come strategia per la gestione della "crisi di fiducia" nelle Istituzioni. A questo punto, a partire dal mettere in luce le criticità connesse all'uso di tale strategia, si arriverà a delineare l'esigenza di Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica e il conseguente obiettivo di costruire delle prassi per la sua promozione, a cui il presente elaborato intende rispondere.

Nel secondo capitolo, si proseguirà la trattazione presentando i riferimenti filogenetici e, poi, teorico-epistemologici che consentono di perseguire l'obiettivo di cui sopra. In particolare, stante il rimando alla Coesione sociale, definita nei termini prima detti, si presenteranno dei riferimenti che permettono di spostare il focus della gestione della Comunicazione Pubblica dal piano delle *leggi* al piano delle *interazioni* tra i membri della specie. Quindi, si entrerà nel merito della distinzione tra *Societas* (i.e. Società) e *Communitas* (i.e. Comunità), i due modi che la specie umana ha sviluppato, nel corso della sua filogenesi, per gestire le esigenze della collettività, di cui il primo fondato sulle leggi e il secondo sulla Coesione sociale, al

fine di mostrare le diverse implicazioni che operare sull'uno e sull'altro comporta per la gestione della Comunicazione Pubblica. Successivamente, si tratteggerà il quadro conoscitivo della *Scienza Dialogica*, la disciplina adottata per la costruzione del presente elaborato, in quanto consente di conoscere in modo scientifico le interazioni tra i membri della specie. Nello specifico, si descriveranno i presupposti epistemologici del *realismo concettuale* e dei *Paradigmi Narrativistici* su cui essa poggia; si entrerà nel merito della lente teorica di riferimento, la *Teoria dell'Identità Dialogica*, per arrivare a illustrare la *Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi*, ossia lo strumento teorico che descrive la formalizzazione delle interazioni prodotta in seno alla Scienza Dialogica; infine, si esplicherà il valore che il costrutto di *Coesione sociale* assume entro i riferimenti fin qui descritti. A questo punto, dati tutti gli elementi filogenetici, epistemologici e teorici necessari, si metteranno in luce le implicazioni che la loro adozione comporta nella gestione della Comunicazione Pubblica, rispetto all'esigenza rilevata e, quindi, al perseguimento dell'obiettivo definito.

Nel terzo capitolo, si descriverà la progettazione e la realizzazione della ricerca, condotta secondo i riferimenti della Scienza Dialogica, per rilevare qual è il grado di Coesione sociale che, allo stato attuale, viene espresso nella gestione della Comunicazione Pubblica, in particolare nel contesto della città di Padova, usato come *case-study*. In particolare, si illustrerà anzitutto la *Metodologia per l'Analisi dei Dati Informatizzati Testuali* (M.A.D.I.T.) della Scienza Dialogica, utilizzata per costruire l'impianto di ricerca. Dunque, seguendo gli assunti della stessa, si descriverà l'obiettivo che si intende raggiungere con la ricerca, a fronte dell'esigenza delineata e dell'obiettivo dell'elaborato; le linee strategiche definite per il suo perseguimento e gli strumenti adottati (inclusi gli indici di misura utilizzati). In secondo luogo, si descriveranno i risultati emersi dalla ricerca e analizzati secondo M.A.D.I.T., mettendo in luce qual è il grado di Coesione sociale che, attualmente, si osserva nella gestione della Comunicazione Pubblica a Padova. A questo punto, si enucleeranno i punti di forza e gli aspetti critici che emergono nella gestione di tale funzione pubblica in termini di Coesione sociale, a partire dai quali si procederà con la costruzione delle prassi che consentano di mantenere/promuovere tale grado.

Nel quarto e ultimo capitolo, quindi, seguendo gli assunti del *Modello Operativo Dialogico*, si offriranno delle prassi, cioè un insieme di azioni, costruite sulla base dei risultati della ricerca e dell'analisi bibliografica condotta, che possano supportare il Ministro per la Pubblica Amministrazione (e, in generale, quest'ultima) nel massimizzare il grado di

Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, perseguendo così l'obiettivo del presente elaborato.

Capitolo I

Il panorama europeo e italiano sulla gestione della Comunicazione Pubblica: l'esigenza di Coesione Sociale

1.1. La Riforma della Comunicazione Pubblica: strategia per la gestione della “crisi di fiducia” nelle Istituzioni

1.1.1. La crisi di fiducia nelle Istituzioni

A partire dal 2020, i Governi di tutto il mondo si sono ritrovati a dover fronteggiare molteplici sfide: l'avvento dell'emergenza sanitaria, lo scoppio di nuove guerre, l'emergere di conseguenze sempre più evidenti del cambiamento climatico, l'incremento del costo della vita e della povertà (World Economic Forum, 2023). Tuttavia, come l'emergenza COVID-19 ha dimostrato, affinché sia davvero efficace, l'operato del Governo nel gestire tali sfide non può prescindere dal contributo di ogni singolo cittadino¹. Per questo, diverse fonti autorevoli sul tema affermano che la fiducia nelle Istituzioni rappresenta un fattore cruciale per affrontare le crisi attuali e future (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2022; OECD, 2021; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Eurofound], 2022a).

La fiducia nelle Istituzioni viene definita nel sito di Eurofound come “*la stima nei confronti di organizzazioni statali (Parlamento, Governo, polizia o tribunali) o non statali (media, organizzazioni non governative (ONG), chiese o aziende)*”² (Eurofound, 2023). Il sito dell'OECD invece, definisce la fiducia come “*la credenza che un'altra persona o un'istituzione agisca in modo coerente con le proprie aspettative di comportamento positivo*” (OECD, 2022)³.

La rilevanza di tale fattore nei tempi odierni è descritta chiaramente nel lavoro *Societal Change and Trust in Institutions* di Eurofound (2018)⁴ e nell'indagine *Trust*

¹ Infatti, nel corso dell'emergenza pandemica, la buona riuscita della gestione (in termini di riduzione della diffusione del contagio) dipendeva in larga misura dall'osservanza delle disposizioni sanitarie da parte dei cittadini (es. indossare la mascherina, non uscire di casa, fare il tampone in caso di sintomatologia, etc.).

² “*Confidence in state organisations (parliament, government, the police or the courts) or non-state organisations (media, non-governmental organisations (NGOs), churches or corporations)*” (Eurofound, 2023)

³ “*A person's belief that another person or institution will act consistently with their expectation of positive behaviour*” (OECD, 2022)

⁴ Il recente rapporto di Eurofound intitolato “*Societal change and trust in institutions*” ha lo scopo di “*migliorare la comprensione delle tendenze riguardanti la fiducia nelle Istituzioni*” (p. 1). Lo studio si basa sui dati delle Indagini Europee sulla Qualità della Vita (EQLS) e dell'Eurobarometro (cfr. nota 4 e 6), e confronta come è cambiata la fiducia nelle Istituzioni prima, durante e dopo la grande recessione.

Survey dell'OECD⁵ (2022). In entrambi, si evidenzia come la fiducia nelle Istituzioni possa garantire, anzitutto, il necessario sostegno dei cittadini alle decisioni politiche. In particolare, essa può far sì che i cittadini accettino maggiormente quelle riforme che richiedono un costo immediato ma offrono un beneficio a lungo termine e che, molto spesso, rappresentano proprio ciò che serve per la gestione delle sfide attuali dell'umanità (Eurofound, 2018; OECD, 2021)⁶. Inoltre, emerge come la fiducia possa rendere più efficiente la *governance* e più facile l'attuazione delle politiche pubbliche, nonché il rispetto delle normative (Eurofound, 2018; OECD, 2021). Infine, può stimolare l'impegno politico, la coesione sociale e la legittimità istituzionale (Eurofound, 2018; OECD, 2021). Quelli appena citati vengono riconosciuti tutti come i fattori fondamentali per affrontare adeguatamente le emergenze dell'oggi e del domani (OECD, 2021): infatti, la gestione di queste ultime richiede che i cittadini partecipino attivamente e collaborino con le Istituzioni, rispettando e mettendo in atto le regole e le politiche introdotte in materia.

Ciononostante, le ricerche condotte negli ultimi anni registrano una diffusa crisi di fiducia nei confronti delle Istituzioni, a livello sia europeo che, specificamente, italiano (Eurofound, 2018; Eurofound, 2021a; Eurofound, 2021b; Eurofound, 2022a; Eurofound, 2022b; La Polis-Università di Urbino e Demos, 2022).

Procedendo in senso cronologico, i dati di Eurobarometro⁷, analizzati da Eurofound (2018), mettono in luce come dal 2001 al 2017, nei Paesi dell'Europa meridionale, tra cui l'Italia, si sia registrato un netto declino della fiducia nel Governo nazionale. Nello specifico, la percentuale di cittadini italiani che tende a fidarsi del Governo nazionale è scesa dal 35% (rilevazione al 2001) a circa il 20% nel 2017 (Cfr. Grafico 1).

⁵ L'indagine dell'OECD *Trust Survey* va ad analizzare i fattori che determinano la fiducia nelle Istituzioni pubbliche, ed è stata condotta su ventidue Paesi dell'OECD, principalmente nel periodo Novembre-Dicembre 2021, con alcune indagini che si sono svolte nel 2020 e altre nel periodo Gennaio-Marzo 2022 (OECD, 2022).

⁶ Si pensi ad esempio alla misura del lockdown durante l'emergenza sanitaria da COVID-19: questa richiedeva un costo immediato ai cittadini (non poter uscire di casa), ma in nome di un beneficio a lungo termine (contenimento del contagio).

⁷ *“Le indagini Eurobarometro sono lo strumento elettorale ufficiale utilizzato dal Parlamento europeo, la Commissione europea e le altre istituzioni e agenzie dell'UE per monitorare regolarmente lo stato dell'opinione pubblica in Europa su questioni relative all'Unione europea nonché gli atteggiamenti su temi di natura politica o sociale”* (Parlamento Europeo, s.d.). In queste indagini, la fiducia è stata misurata con domande dicotomiche (dove 1 significa 'tendono a fidarsi' e 0 significa 'tendono a non fidarsi'): ne deriva che *“la fiducia in un determinato Paese in un dato momento è data dalla percentuale di intervistati che tendono a fidarsi di una certa istituzione”* (p.13).

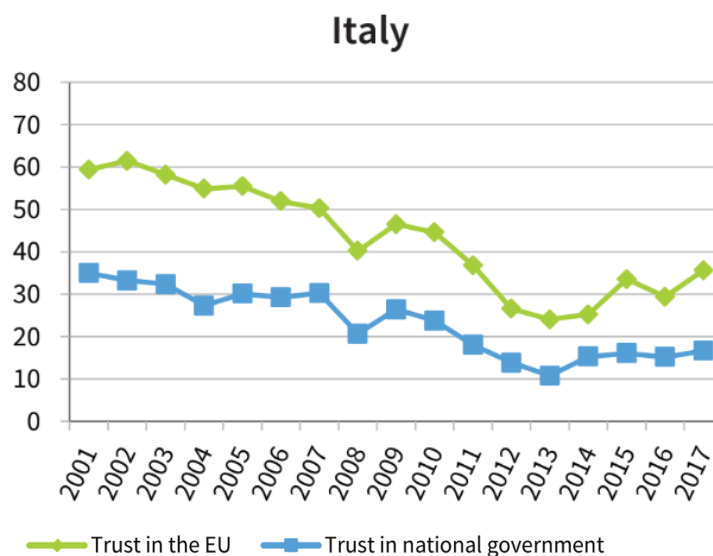


Grafico 1. Tendenze a lungo termine in Italia della fiducia nel governo nazionale e nell'Europa (Eurofound, 2018, p.15)

Risultati simili emergono anche nei dati raccolti con *European Quality of Life Surveys* - EQLS⁸: questi, infatti, mettono in luce come, in Italia, la fiducia nelle Istituzioni nazionali politiche⁹ sia piuttosto bassa (in media al di sotto di 4, sulla scala da 1 a 10) tra le tre rilevazioni effettuate (2007, 2011, 2016) (Eurofound, 2018). Infine, anche quando si considera un indicatore generale di fiducia nelle Istituzioni nazionali¹⁰, si trova che il punteggio di fiducia in Italia al 2016 non supera il valore 5 (sulla scala di cui sopra), mantenendosi stabile tra il punto 4 e il punto 4.5, dunque basso, nel corso degli anni (Eurofound, 2018).

Prendendo in esame rilevazioni più recenti, la terza tornata del sondaggio di Eurofound “*Living, working and Covid-19*”¹¹, condotta nel periodo Febbraio-Marzo 2021, mette in luce come la fiducia nel Governo italiano da parte dei cittadini intervistati sia in media bassa (pari a 4.2, su una scala da 1 - “non fidarsi affatto” - a 10 - “fidarsi completamente”) (Eurofound, 2021a). Poi, la quinta tornata del sondaggio, relativa al periodo Marzo-Maggio 2022, conferma in tutta l’UE (dunque

⁸ “L’Indagine Europea sulla Qualità della Vita (EQLS) è uno strumento di monitoraggio destinato a rilevare la qualità della vita in più dimensioni. L’EQLS esamina sia le circostanze oggettive della vita dei cittadini europei sia le loro impressioni riguardo a tali circostanze e alla loro vita in generale.” (Eurofound, s.d.). In tal caso, la fiducia è stata misurata su una scala a 10 punti, dove 1 significa “non fidarsi affatto” e 10 significa “fidarsi completamente”.

⁹ Pari al punteggio medio della fiducia nel Parlamento e nel Governo nazionale tra gli intervistati.

¹⁰ “La misura generale di fiducia nelle Istituzioni si basa su cinque item: fiducia nel Parlamento nazionale, fiducia nel Governo nazionale, fiducia nel sistema giuridico, fiducia nella polizia e fiducia nelle notizie (o media). La fiducia generale degli intervistati nelle Istituzioni nazionali è data dalla media delle risposte a queste domande” (Eurofound, 2018, p. 14).

¹¹ Tale sondaggio online mira a rilevare i cambiamenti che l’emergenza pandemica ha generato “sulla qualità della vita e del lavoro delle persone, compresa la loro percezione della società che le circonda”, con l’obiettivo di definire qual è stata la risposta a questa crisi. Finora, l’indagine ha previsto 5 fasi, “consentendo il confronto durante le diverse fasi di convivenza con la pandemia” (Eurofound, 2023).

anche in Italia) “un costante declino della fiducia in tutte le Istituzioni” (p.10) (Eurofound, 2022a; 2022b; cfr. Grafico 2).

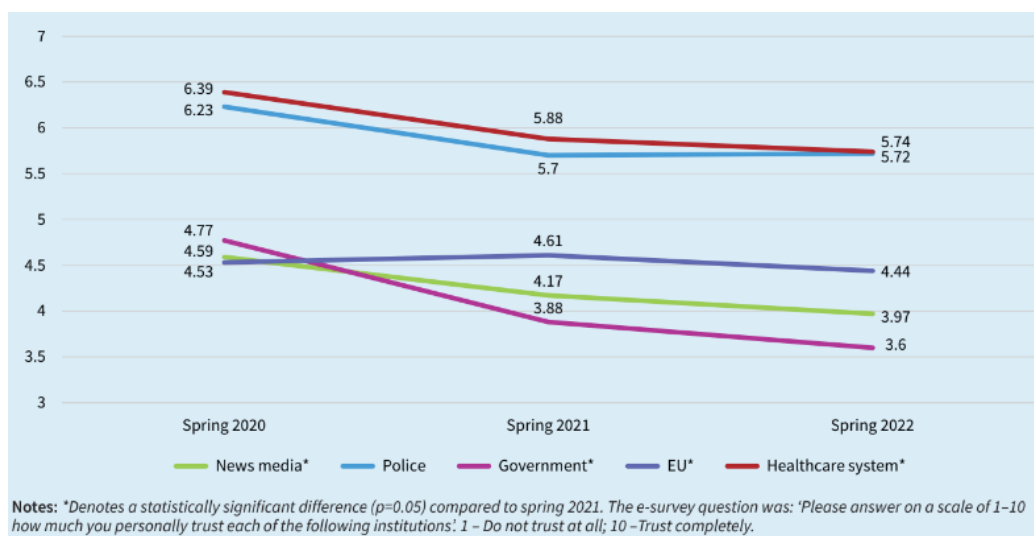


Grafico 2. Punteggi medi della fiducia nelle Istituzioni (Governi nazionali, Europa, sistema sanitario, polizia, mezzi di informazione) tra i Paesi dell'UE27, tra 2020, 2021, 2022 (Eurofound, 2022a, p. 10)

Come si può osservare dal Grafico, la perdita di fiducia si registra soprattutto per i Governi nazionali (“Government”): infatti, il punteggio medio di fiducia verso tali enti scende a 3.6 (sulla scala 1-10), diminuendo ancora di più rispetto alla rilevazione precedente, che già veniva considerata il livello più basso registrato dall’inizio dello studio (Eurofound, 2021b). Si arriva, così, a registrare una perdita complessiva nella fiducia verso i Governi nazionali pari al 24.5% dall’inizio della pandemia (Mar/Apr 2020) (Eurofound, 2022b). Infine, andando più nel dettaglio, l’analisi condotta da La Polis-Università di Urbino e Demos (2022) mostra come la percentuale di coloro che affermano di avere “molta/moltissima fiducia” nei confronti di specifici enti nazionali italiani (Comune, Regione, Parlamento e Stato) sia sempre al di sotto del 50%. Tale dato si acuisce nel caso dello Stato, verso cui solo il 36% degli italiani intercettati riporta di avere fiducia (La Polis-Università di Urbino e Demos, 2022; cfr. Tabella 1).

LA FIDUCIA NELLE ISTITUZIONI

Quanta fiducia prova nei confronti delle seguenti organizzazioni, associazioni, gruppi sociali, istituzioni? (valori % di quanti hanno affermato di avere "molta o moltissima" fiducia, al netto delle non risposte – confronto con il 2021, il 2020 e il 2012)

	2022	2021	2020	2012	Differenza 2022-2021	Differenza 2022-2012
Le Forze dell'Ordine	70	70	69	67	–	+3
Il Papa	68	67	67	nr	+1	nr
Il Presidente della Repubblica*	68	63	58	55	+5	+13
La Scuola	56	59	52	54	-3	+2
Il Comune	48	45	43	38	+3	+10
L'Unione Europea	45	44	39	44	+1	+1
Nato	44	nr	nr	nr	nr	nr
La Regione	42	42	36	25	–	+17
La Chiesa	41	44	42	44	-3	-3
La Magistratura	39	39	39	39	–	–
Lo Stato	36	37	33	22	-1	+14
Le Associazioni degli Imprenditori	35	35	34	20	–	+15
Le Ong: Organizzazioni non governative	33	nr	nr	nr	nr	nr
I sindacati: Cgil Cisl Uil**	27	32	25	17	-5	+10
Le Banche	25	26	23	13	-1	+12
Il Parlamento	23	23	23	7	–	+16
I Partiti	14	13	9	6	+1	+8

* 2022, 2021 e 2020: Sergio Mattarella; 2012: Giorgio Napolitano

** Nel 2012 il dato è stato rilevato separatamente per Cgil e Cisl-Uil. Il dato proposto è la media tra i due risultati.

Tabella 1. Percentuale di cittadini intervistati che hanno affermato di avere "molta/moltissima" fiducia verso diversi tipi di Istituzioni, organizzazioni, associazioni, gruppi sociali, al 2020, 2021 e al 2022 (La Polis-Università di Urbino e Demos, 2022)

Dunque, le indagini condotte negli ultimi anni, a livello sia europeo che italiano, mettono in luce un quadro molto chiaro: la "fiducia" nelle Istituzioni è in costante declino, riflettendo una diffusa crisi nel "rapporto" PA-cittadini. Tale stato dell'arte può avere potenziali conseguenze per la stabilità politica e sociale del Paese (OECD, 2021; Eurofound, 2018). Infatti, riprendendo quanto offrono tali rapporti, una riduzione della fiducia nelle Istituzioni può comportare una perdita di legittimità istituzionale e di sostegno civico e, perciò, possibili difficoltà per il Governo nell'attuazione di nuove politiche e riforme a lungo termine. Inoltre, può associarsi a una diminuzione del rispetto per le autorità e le leggi, nonché della partecipazione civica¹², riducendo di pari passo la coesione sociale (OECD, 2021; Eurofound, 2018). Applicando ciò al contesto odierno, risulta chiaro che, se non si interviene per invertire la rotta nell'attuale crisi di fiducia, c'è il rischio che vengano meno proprio quei presupposti del "rapporto" tra Istituzioni e cittadini che consentono di affrontare adeguatamente le crisi attuali e future. Il risultato ultimo, allora, potrebbe essere quello di non gestire efficacemente tali crisi, esponendo la collettività a potenziali

¹² Non a caso, considerando i dati sulla sfiducia verso le Istituzioni in Italia prima presentati, coerentemente con la relazione tra fiducia ed impegno politico, nelle elezioni politiche di Settembre 2022 si è registrato il più alto tasso di astensionismo (Salvioli, 2022).

ricadute critiche sul piano sanitario, economico, ambientale e/o sociale^{13;14}. Al contrario, come dice l'OECD (2022), mantenendo alta la fiducia nelle Istituzioni nei difficili tempi attuali, si può garantire una risposta coordinata, globale ed efficace a tali sfide.

Pertanto, con il costo della vita in aumento¹⁵, con l'insorgere di nuovi conflitti armati, con le conseguenze ancora tangibili dell'emergenza sanitaria¹⁶ e con il crescente impatto del cambiamento climatico sulle società, diviene improrogabile e quanto mai urgente l'intervento dei Governi per ricostruire e promuovere la "fiducia" dei cittadini nelle Istituzioni.

1.1.2. Il valore strategico della Riforma della Comunicazione Pubblica secondo l'OECD e il Ministro per la Pubblica Amministrazione

Secondo il rapporto dell'OECD (2021), la Comunicazione Pubblica può svolgere un ruolo cruciale nella gestione dell'attuale crisi di fiducia verso le Istituzioni, in quanto può generare un dialogo con il cittadino, ritenuto necessario proprio per costruire la fiducia e rafforzare la *governance* democratica. Tuttavia, il rapporto stesso mette in luce come molti governi dell'UE-27 tendano a non comunicare in maniera efficace con il cittadino, proprio perché non riconoscono né tantomeno realizzano a pieno il potenziale strategico che tale funzione pubblica ha di promuovere il dialogo con la cittadinanza. Di fatto, ciò che si osserva nelle Pubbliche Amministrazioni (PA) dell'UE è un uso prettamente unilaterale della Comunicazione Pubblica, ossia che non implica uno scambio/dialogo con il cittadino, relegato invece in una posizione di mero ricevente (OECD, 2021). Ciò deriverebbe dal permanere di un retaggio di tipo top-down nella diffusione delle informazioni (OECD, 2021), per cui l'unico percorso comunicativo contemplato è quello che va dalla PA verso il

¹³ Si pensi ad esempio al cambiamento climatico: una sua gestione inefficace potrebbe associarsi a disastri ambientali (alluvioni, terremoti, etc.) sempre più frequenti, con conseguente aumento dei rischi sanitari (es. lesioni fisiche, intossicazioni da contatto con sostanze nocive, fino alla morte) e delle criticità economiche (dovute ad esempio alla perdita dei beni materiali, come la casa, l'auto; alla chiusura delle attività economiche; etc.), il che infine potrebbe alimentare tensioni e potenziali scontri tra i cittadini e tra i cittadini e le Istituzioni.

¹⁴ Si considerino inoltre i bollettini dell'Osservatorio Hyperion della Coesione Sociale dell'Università di Padova, il quale ha indagato e indaga in che modo la Comunità gestisce le crisi attuali e future (es. guerre, cambiamento climatico, caro vita, etc.) (es. Osservatorio HYPERION, 2022; Osservatorio HYPERION, 2021)

¹⁵ Secondo l'Istat, l'indice FOI, che indica i prezzi al consumo per le Famiglie di Operai e Impiegati (FOI) e che viene utilizzato per rilevare le variazioni nel costo della vita, ha registrato un incremento del 13.4% da Ottobre 2021 a Ottobre 2023 (Istat, 2023). Parimenti l'Indice NIC, che indica i prezzi al consumo per l'Intera Collettività, ha registrato un incremento del 5.3% a Settembre 2023, rispetto all'anno precedente (Istat, 2023).

¹⁶ Si pensi ad esempio all'aumento dei casi di "disagio psicologico" nella popolazione giovanile, che si è incominciato a registrare in seguito alla pandemia (Istituto Superiore di Sanità, 2023), oppure all'aumento della precarizzazione del lavoro favorito dalla diffusione massiccia del lavoro agile durante l'emergenza (Codagnone & Savona, 2023).

cittadino (e non anche viceversa). Al contempo, emerge come una comunicazione pubblica basata sui principi dell'Open Government (OG)¹⁷, ossia che all'opposto riconosca un ruolo attivo e partecipativo al cittadino, venga spesso percepita dalle PA come rischiosa per la reputazione delle stesse e, per questo, ostacolata nella sua realizzazione (OECD, 2021). Infatti, una simile impostazione, cosiddetta di tipo bidirezionale (OECD, 2021), implica "aprire le porte" della PA al cittadino, offrendogli l'opportunità di dire la propria sui processi istituzionali: ciò, se da un lato permette di sostanziare la natura democratica della PA, dall'altro porta con sé la possibilità che l'operato dell'Amministrazione venga controllato e valutato, e, quindi, che debba essere riconsiderato (Lovari et al., 2020).

In linea con l'assetto che emerge a livello europeo, anche nelle PA italiane, secondo il Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020b), prevale una comunicazione con i cittadini meramente unidirezionale. Ciò dipenderebbe dal persistere della *"tradizionale gerarchia fondata sullo Stato-emittente, sovraordinato e insindacabile, e il cittadino-ricevente, privo di effettive leve di intervento"* (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020b, p.10). Con altre parole, negli uffici pubblici permarrrebbe ancora un retaggio culturale che alimenta una concezione di PA basata sull'autoreferenza e di cittadino imperniata su una congenita debolezza/passività (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020b). Di conseguenza, si formerebbero nelle PA delle resistenze culturali ad innovare la Comunicazione Pubblica nella direzione di una maggiore apertura verso il cittadino (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020b).

Emerge, dunque, un quadro coerente: in virtù del retaggio culturale diffuso dentro le PA, sia a livello europeo che, specificamente, italiano, si rintraccia la presenza di una concezione (e, di conseguenza, uso) della Comunicazione Pubblica di tipo obsoleto (OECD, 2021). Il risultato ultimo è che, come delineato, nella maggior parte dei casi non viene favorita alcuna forma di "dialogo" con la cittadinanza e, proprio per questo, non si utilizza strategicamente la Comunicazione Pubblica per gestire la "crisi di fiducia" ad oggi dilagante.

¹⁷ Per Open Government si intende *"una cultura della governance che promuove i principi di trasparenza, integrità, accountability e partecipazione degli stakeholder a sostegno della democrazia e della crescita inclusiva"* (OECD, 2016). Dunque, i principi dell'Open Government sono rispettivamente: trasparenza, integrità, accountability e partecipazione degli stakeholder. Per approfondimenti, consultare il sito ufficiale dell'[Open Government Partnership](#).

A fronte di ciò, l'OECD (2021) afferma la necessità che i Governi promuovano, anzitutto, un cambiamento culturale, ovvero si adoperino per favorire una configurazione di Comunicazione Pubblica che abbandoni l'impostazione "unilaterale" e "autoreferenziale" della PA: in questo modo, infatti, si potrà promuovere un "dialogo" con la cittadinanza e, di conseguenza, gestire la "sfiducia" diffusa nei riguardi delle Istituzioni. Parimenti, in Italia, il Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020b) sostiene la necessità di una Riforma della Comunicazione Pubblica, che consenta di scardinare il retaggio culturale sopra descritto e, così, di instaurare uno scambio interattivo con il cittadino. Infatti, nel gennaio 2020, è stato istituito il Gruppo di lavoro (Gdl) per la Riforma della Comunicazione Pubblica e Social Media Policy nazionale (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020a), incaricato di promuovere *"la svolta [...] da una comunicazione pretecnologica e spesso formale e unilaterale, alla comunicazione digitale e interattiva, che mette il cittadino-ricevente al centro delle politiche pubbliche"* (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020b, p.1). Tale nuova normativa, secondo il Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020b), potrà permettere di passare da una concezione di PA come *"torre d'avorio o isola separata dal resto della società civile"* ad una di Amministrazione che *"è pubblica perché è mia, vostra, di ciascuno"* (pp.13-14). Così, di riflesso, la Riforma potrà contribuire anche alla generazione di un nuovo patto/rapporto tra la PA e la comunità, che sia di tipo bidirezionale anziché unilaterale (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020b). Ecco che, in linea con quanto l'OECD (2021) afferma, permettendo di superare l'impostazione "autoreferenziale" della PA e, contestualmente, di generare il "dialogo" con il cittadino, la nuova normativa sulla Comunicazione Pubblica potrà consentire di promuovere la "fiducia" nelle Istituzioni. Non a caso, in un articolo online sul Sole24Ore, Sergio Talamo (2020), coordinatore del Gdl, afferma che *"Il punto di partenza (ndr. della Riforma) non è corporativo ma etico: recuperare la reputazione della PA e la fiducia del cittadino nello Stato"*.

Dunque, emerge come la Riforma della Comunicazione Pubblica, cioè la promozione di una nuova "concezione" e uso della stessa, sia configurata dalle voci istituzionali, sia europee che italiane, quale strategia per la gestione dell'attuale "crisi di fiducia" verso le Istituzioni.

1.1.3. Il valore strategico della Riforma della Comunicazione Pubblica secondo la letteratura di settore

Il ruolo strategico che le voci istituzionali¹⁸ riconoscono alla Comunicazione Pubblica (e relativa Riforma) nel promuovere il recupero della fiducia verso le Istituzioni è sostenuto anche dalla letteratura scientifica di settore.

Žnidaršič et al. (2017), conducendo uno studio sperimentale nel contesto della Slovenia, trovano che la correlazione positiva tra “efficacia del settore pubblico” e “fiducia nelle Istituzioni”¹⁹ è ancora più forte quando la variabile “relazioni pubbliche” è ai livelli più elevati: ciò vuol dire che quando si percepiscono le Istituzioni come efficaci e, al contempo, le relazioni pubbliche (cioè la Comunicazione Pubblica)²⁰ come di qualità, allora si evince un più alto grado di “fiducia nelle Istituzioni” (Žnidaršič et al., 2017). Questo risultato conferma, dunque, il ruolo strategico della Comunicazione Pubblica nelle dinamiche di “fiducia/sfiducia” verso le Istituzioni. Similmente, Blasio et al. (2020) sostengono che la Comunicazione Pubblica può essere una strategia per ripristinare la fiducia nelle PA. In particolare, partendo dal presupposto che la sfiducia verso le Istituzioni sia ormai diffusa tra le democrazie occidentali, gli autori individuano ne *“l’apertura del processo decisionale alla partecipazione civica [...] un modo per re-inserire cittadini scontenti e diffidenti”* (p.1152), ossia per recuperare la fiducia stessa. Per promuovere tale apertura (e, così, recuperare la fiducia), secondo gli autori, serve investire sulla Comunicazione Pubblica, in quanto essa può consentire di superare le barriere (psicologiche, digitali, socioeconomiche e politiche) che la promozione della partecipazione civica può incontrare (Blasio et al., 2020). Ecco che, permettendo di promuovere la partecipazione civica, vista come modo per recuperare la fiducia verso le Istituzioni, la Comunicazione Pubblica permetta di promuovere anche la fiducia stessa (Blasio et al., 2020).

¹⁸ Cfr. par. 1.1.2.

¹⁹ Per cui, ad una maggiore percezione di efficacia del settore pubblico, la fiducia nelle Istituzioni aumenta – laddove per efficacia del settore pubblico gli autori intendono *“parametri esterni indicativi della capacità di un’organizzazione di raggiungere i propri obiettivi”* (*“external parameters that are indicative of how well an organisation achieves its goals”*) (p.545), mentre per fiducia nelle Istituzioni *“avvicinare le persone ai servizi pubblici”* (*“bringing people close to public services”*) (p.545).

²⁰ Gli autori, infatti, intendono relazioni pubbliche e Comunicazione Pubblica come sinonimi: *“i risultati delle PR (ndr: Relazioni Pubbliche) sono stati identificati con risultati rapidamente raggiungibili quando si pubblicizzano i messaggi di comunicazione.”* (*“PR (ndr. Public relations) outputs were identified with quickly-reachable results when publicising communication messages”*) (p.554).

Va specificato però che, come sostenuto anche dalle voci istituzionali, è soprattutto una comunicazione, cosiddetta, aperta a permettere di recuperare la fiducia nelle Istituzioni (Lovari et al., 2020). In particolare, ravvisando la necessità di ricostruire la fiducia nelle PA, dopo l'erosione ingenerata dalla pandemia, tali autori affermano che ciò è possibile orientando la Comunicazione Pubblica alla trasparenza, partecipazione e collaborazione²¹ e, quindi, ad una maggiore apertura nei confronti del cittadino. Infatti, *“una comunicazione chiusa e rigida, orientata solo all'organizzazione e priva di un ascolto attivo e reattivo dei bisogni dei cittadini, rischia di reiterare la retorica della post-comunicazione e della propaganda, contribuendo al crollo della fiducia”* (Lovari et al., 2020, p.979). Al contrario, basandosi sui principi dell'OG, *“la comunicazione del settore pubblico può svolgere un ruolo strategico nel diffondere e rafforzare la fiducia istituzionale sistemica”* (Lovari et al., 2020, p.978): in tal modo, infatti, essa può favorire un “rapporto simmetrico” tra PA e cittadino e, così, quel “dialogo” tra le parti, ritenuto necessario proprio per ripristinare il legame di fiducia (OECD, 2021).

Tuttavia, alla stregua delle voci istituzionali, anche la letteratura di settore mette in luce come nelle PA tenda a prevalere ancora una comunicazione pubblica tutt'altro che aperta, in virtù della diffusione di una cultura che alimenta un'impostazione rigida e gerarchica del rapporto tra PA e cittadini (Ducci et al., 2020; Ducci & Materassi, 2022; Tuurnas, 2020). Pertanto, si ribadisce come serva, anzitutto, un “cambiamento culturale”, cioè la promozione di una nuova comunicazione pubblica, se si vogliono ottenere i risultati sopradetti in termini di fiducia (Ducci et al., 2020; Ducci & Materassi, 2022; Tuurnas, 2020).

Ad esempio, Ducci et al. (2020), Lovari et al. (2020) e Ducci & Materassi (2022) affermano, in modo simile tra loro, che, sebbene oggi una delle principali sfide per le PA sia promuovere una comunicazione pubblica bidirezionale, esse tendano ancora a utilizzare strategie di trasmissione unidirezionali (Lovari et al., 2020, p.974) o piattaforme interattive ma in modo unilaterale (Ducci et al., 2020). Tale stato dell'arte dipende, secondo gli autori, dal permanere di una struttura organizzativa, nella Comunicazione Pubblica, tipica delle burocrazie tradizionali (Ducci et al., 2020,

²¹ Ossia ai principi dell'OG (cfr. nota 17), la cui adozione implica, rispettivamente, che: *“è importante concentrarsi sul modo in cui i dati vengono prodotti e diffusi, garantire che le voci effettive dei cittadini siano state integrate nelle politiche pubbliche e possano influenzare il processo istituzionale con idee e competenze”* (“it is important to focus on the way data is produced and disseminated, to ensure that the effective voices from citizens have been integrated in public policies and can influence the institutional process with ideas and expertise”).

p.1077; Ducci & Materassi, 2022, p.72): ergo, si potrebbe dire, usando le parole dell'OECD (2021), tipica di un retaggio culturale ancora diffuso nelle PA²². Non a caso, così come le voci istituzionali, anche tali autori affermano che, per raggiungere la sfida di promuovere una comunicazione pubblica bidirezionale, le PA debbano promuovere un cambiamento anzitutto a livello culturale:

La prima dimensione sfidante chiede alla pubblica amministrazione di conciliare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali con un'apertura verso la produttività dei cittadini, a livello culturale prima che strettamente operativo (Ducci et al., 2020, p.1077; Ducci & Materassi, 2022, p.72).

Anche Tuurnas (2020), affrontando il tema del legame tra co-produzione²³ e Comunicazione Pubblica, riconosce che la co-produzione, come modello di governance, *“richiede nuove tecniche di interazione e, in senso lato, nuovi approcci per la cultura della comunicazione delle agenzie pubbliche”* (p.144). Con altre parole, in linea con le voci istituzionali, si ribadisce che la realizzazione di un nuovo “rapporto” tra PA e cittadini richieda la promozione di un modo di interagire, cioè di una comunicazione pubblica diversa da quella attuale. Ciò, a sua volta, richiede la promozione di una diversa “cultura” entro le PA, in quanto, come si afferma, *“l'idea di co-produzione²⁴ sfida la cultura professionale e i modi consolidati in cui gli operatori pubblici sono abituati a operare e interagire”* (Tuurnas, 2020, p.148). Per sostenere ciò, l'autore parte dal dire che:

cambiare i modelli e le abitudini di comunicazione può essere difficile per gli agenti del settore pubblico [...] in quanto essi potrebbero essere abituati a considerare i cittadini come soggetti piuttosto che come partner (p.140).

Con altre parole, in linea con le voci istituzionali, si sostiene che entro gli uffici pubblici possa essere diffusa una configurazione di cittadino come ruolo passivo (“soggetto”), motivo per cui poi si contemplerebbe una comunicazione con esso esclusivamente unidirezionale²⁵. Per questo si dice che, al fine di promuovere un nuovo modo di comunicare e, quindi, un nuovo rapporto tra PA e cittadini, serva anzitutto cambiare la configurazione del ruolo della PA e del cittadino (Tuurnas,

²² Cfr. par. 1.1.2.

²³ Definita *“sia come assetto che come processo, in cui le comunità, i singoli cittadini e i clienti partecipano alla pianificazione, alla produzione e alla valutazione dei servizi pubblici.”* (“both as an arrangement and as a process, wherein communities, individual citizens and clients participate in the planning, production, and evaluation of public services”) (pp.139-140).

²⁴ Quindi, l'idea di un “rapporto partecipativo” tra PA e cittadino (in linea con la definizione di co-produzione alla nota precedente).

²⁵ La quale, come esplicitato nel par. 1.1.2, contempla un ruolo del cittadino esclusivamente da ricevente, “passivo” appunto.

2020). Tale “*riposizionamento dei ruoli*”, secondo l’autore, “è *principalmente una questione di trasformazione culturale*” (p.140). Ecco, quindi, che nuovamente si giunge ad affermare come sia necessaria, anzitutto, una nuova cultura e, così, un nuovo modo di comunicare nelle PA al fine di ottenere un diverso rapporto PA-cittadini (Tuurnas, 2020).

A fronte di quanto fin qui descritto, dalla letteratura emerge l’esigenza di promuovere una nuova comunicazione pubblica, che sia “aperta”, “simmetrica”, “bidirezionale”. Posto ciò, considerando che una comunicazione di tal tipo viene ritenuta in grado di veicolare la “fiducia” nelle Istituzioni (Lovari et. al., 2020), allora si può affermare che la promozione di una nuova comunicazione pubblica (nei termini sopradetti) sia strategica per recuperare la “fiducia” verso le PA nell’attuale assetto di crisi.

Ecco dunque che, anche dal contributo della letteratura di settore, emerge una configurazione della promozione di una nuova comunicazione pubblica (i.e., detto in termini legislativi, della Riforma della Comunicazione Pubblica) come strategia per la gestione dell’attuale “crisi di fiducia” verso le Istituzioni.

1.2. Le criticità della Riforma della Comunicazione Pubblica: la bassa condivisione del valore di promuovere una nuova comunicazione tra PA e cittadini

Nonostante l’utilizzo della Riforma della Comunicazione Pubblica per la gestione della crisi di fiducia sia sostenuto da voci istituzionali e accademiche²⁶, considerando alcuni elementi che verranno di seguito descritti, si può anticipare che tale strategia possa essere insufficiente allo scopo.

Anzitutto, ripercorrendo le normative dagli anni ‘90 ad oggi, si può osservare come sia tutt’altro che di recente introduzione la richiesta di promuovere una comunicazione e, quindi, un “rapporto” con il cittadino fondato sul “dialogo”. Ad esempio, Granchi (2006), descrivendo le diverse fasi della Comunicazione Pubblica in Italia, mette in luce come già i provvedimenti legislativi degli anni ‘90 (L. 142/90 e 241/90) vadano nella direzione di superare la logica “*non comunicante e piuttosto autoreferenziale*” della PA (p.29). Infatti, come egli afferma, introducendo il principio della trasparenza²⁷, tali leggi rendono possibile

²⁶ Cfr. par. 1.1.2 e 1.1.3.

²⁷ Ossia il diritto dei cittadini all’informazione e, quindi, alla partecipazione ai procedimenti amministrativi (Granchi, 2006).

un nuovo ruolo del cittadino e, di conseguenza, un nuovo rapporto PA-cittadini. Nello specifico, si afferma che:

le implicazioni (ndr. dell'introduzione di tali leggi) si riconducono in prima approssimazione allo spostamento della prospettiva di azione dall'ente al cittadino, all'ente-cittadino/utente-ente. (Granchi, 2006, p.19).

Dunque, tali leggi hanno introdotto la possibilità di passare da un'impostazione del "rapporto" con il cittadino di tipo "unilaterale" ad una di tipo "bidirezionale". Ciò, si dice, "è particolarmente importante in considerazione del fatto che fino ad allora l'ente pubblico è stato non comunicante e piuttosto autoreferenziale" (Granchi, 2006, p.29), mentre tali disposizioni normative vanno (appunto) nella direzione di rompere proprio con tale impostazione della PA.

Allo stesso modo, Milazzo (2020) afferma che, a partire dalle leggi 142 e 241 degli anni '90 fino alla legge 150/2000, si iniziano a gettare le basi di una comunicazione pubblica bidirezionale. Infatti, secondo l'autore, nel tentativo di promuovere un nuovo rapporto PA-cittadini, tali leggi cercano di far sì che la Comunicazione Pubblica diventi "la manifestazione di un nuovo modo di intendere l'esercizio dell'azione amministrativa, meno autoritativo e gerarchico e più fondato su modalità partecipative e di scambio informativo" (p.208). Inoltre, sempre Milazzo (2020) riconosce che già quelle normative, tentando di promuovere una comunicazione pubblica bidirezionale, fossero strategiche al fine di recuperare il rapporto di fiducia tra Amministrazione e cittadino: infatti, come egli afferma, "è proprio questa relazione dialogica (ndr. cioè una comunicazione bidirezionale) che può essere il grimaldello che consente alle Istituzioni di recuperare un rapporto che sembra sempre più essere frammentato e lontano" (p.215).

Poi, Sergio Talamo (2017) mostra come anche le normative introdotte dagli anni 2010 al 2016 ribadiscano la necessità di una comunicazione pubblica cooperativa, al fine di raggiungere "l'obiettivo-principe della piena partecipazione" (p.1) del cittadino alle attività della PA. Infatti, come egli scrive, nell'iter legislativo che va dal D.Lgs. 33/2013 fino al D.Lgs. 97/2016, si introduce il paradigma della trasparenza totale²⁸, il quale riafferma ed espande il diritto civico all'informazione e, così, alla partecipazione. Per tradurre in operatività tale paradigma, però, per il legislatore si rende necessario ripensare la PA e, specialmente, la funzione di Comunicazione Pubblica: ecco che si ribadisce l'obbligo per la PA di promuovere

²⁸ Secondo il paradigma della trasparenza totale "chiunque può richiedere dati e informazioni detenuti dalla PA, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini e promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa" (Talamo, 2017, p.1)

un “*dialogo cooperativo*” con il cittadino (Talamo, 2017, p.2). Infine, lo stesso Gdl, istituito dal Ministro per la PA per la Riforma della Comunicazione Pubblica²⁹, riconosce che in realtà tale processo di riforma del rapporto PA-cittadini sia iniziato in Italia già negli anni '90 (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020): infatti, come scrive, le leggi 142/90 e 241/90 “*rompono con una tradizione secolare di inaccessibilità, insindacabilità e sovraordinazione dell’attività della PA sui cittadini*” (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020, p.5). Inoltre, il Gdl stesso ammette che, nei trent’anni successivi alla L.241/90, molteplici siano state le disposizioni che, direttamente o indirettamente, hanno ripreso il tema della Comunicazione Pubblica, testimoniando il costante tentativo di cambiare il rapporto tra il cittadino e la PA (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020).

A fronte di quanto fin qui descritto, emerge quindi come già da tre decenni vengano promulgate norme per promuovere una comunicazione di tipo “bidirezionale”, “dialogico”, “cooperativo” tra PA e cittadini. Il fine ultimo è sempre quello di superare la “logica non comunicante e piuttosto autoreferenziale”, “di inaccessibilità, insindacabilità e sovraordinazione” della PA e, così, recuperare il “rapporto di fiducia” tra Amministrazione e cittadino. Ciò, ossia la necessità di introdurre molteplici norme per perseguire un unico obiettivo, unitamente al fatto che ancora oggi si riporta la medesima richiesta³⁰ (per cui quell’obiettivo non risulta ancora raggiunto), sembra suggerire che non sia (stato) sufficiente ricorrere alla formulazione e applicazione della normativa. Non a caso, il Gdl stesso afferma esplicitamente che le disposizioni normative introdotte al fine di generare un “dialogo” tra PA e cittadini si sono sempre fermate ad una fase enunciativa, senza tradursi in concreto (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020).

Pertanto, a fronte di un simile scenario in cui da circa trent’anni si presenta ripetutamente la medesima richiesta (tanto che vi è un costante susseguirsi di norme che poi non si traducono in operatività), serve chiedersi, usando le parole del Ministro per la PA: “*cosa è mancato per tradurre questa vision³¹ dalle norme alla vita quotidiana?*” (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020, p.13). In risposta, il Ministro stesso (2020) afferma:

²⁹ Cfr. par.1.1.2.

³⁰ Ossia promuovere una Riforma della Comunicazione Pubblica che consenta di superare l’impostazione “autoreferenziale” della PA e, quindi, di promuovere una comunicazione con il cittadino più “aperta”, “simmetrica”, “bidirezionale”, al fine ultimo di ricostruire la “fiducia” nelle Istituzioni (Cfr. par. 1.1.2).

³¹ Cioè quella insita nella promozione di un nuovo “rapporto” PA-cittadini.

Alla radice dei ritardi nell'evoluzione verso il Governo aperto³² c'è un'idea di Stato non ancora definita e assimilata: esistere per sé stessi o per cittadini e imprese? Privilegiare le proprie procedure o i risultati gestionali? Valutarsi o farsi valutare? (p.13).

Dunque, ciò che si dice abbia ostacolato la traduzione della “vision” dalle norme alla vita quotidiana, cioè la realizzazione del cambiamento nel “rapporto” PA-cittadini, è che non è ancora chiara (“definita”) e condivisa (“assimilata”) “l’idea di Stato” che serve promuovere per favorire tale cambiamento. Con altre parole, non risulta chiaro e condiviso il valore di promuovere una configurazione di PA che “esiste per cittadini e imprese”, “privilegia i risultati gestionali” e “si fa valutare”, anziché una di PA che “esiste per sé stessa”, “privilegia le proprie procedure” e “si valuta”. Di conseguenza, anche il valore di promuovere un “rapporto” con il cittadino che rifletta la prima “idea” di PA (anziché la seconda) e delle leggi introdotte a tal scopo (tra cui quelle sulla Comunicazione Pubblica) non risulterebbe chiaro e condiviso. Per questo, esse faticano (se non, persino, falliscono) ad avere un risvolto pragmatico, con il risultato di non perseguire l’obiettivo per cui sono state emanate e, così, di alimentare un susseguirsi continuo di nuove disposizioni e conseguenti inattuazioni legislative.

In particolare, tale bassa condivisione del valore di promuovere una nuova comunicazione pubblica (e, così, un nuovo “rapporto” PA-cittadini) viene osservata sia esternamente alla PA (tra i cittadini), che internamente (tra i dipendenti pubblici). Infatti, il Gdl afferma come:

Molte delle riforme degli scorsi anni, sebbene dense di novità centrate su un nuovo protagonismo del cittadino [...], si presentano più come dichiarazioni d’intenti che come programmi operativi. Si tratta, in sintesi, di leggi-manifesto, nel senso che introducono innovazioni rilevanti ma bisognose non solo di una fase di concretizzazione in termini organizzativi ma soprattutto: a) di una forte condivisione tra i dipendenti pubblici; b) di consapevolezza fra i cittadini (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020, p.1).

Dunque, si afferma esplicitamente come le leggi, tra cui quelle sulla Comunicazione pubblica, introdotte per promuovere un nuovo “rapporto” tra PA e cittadini, non siano state sufficienti allo scopo, in quanto non in grado di generare (anche) “*consapevolezza fra i cittadini*” e “*condivisione tra i dipendenti pubblici*”.

Tali criticità si rintracciano, in parte, anche nella letteratura di settore. Ad esempio, Valentini (2018) conduce uno studio sperimentale sulle attività di Comunicazione Pubblica in Italia, al

³² Si veda la nota n.17. Si specifica, inoltre, che i prodromi della Riforma della Comunicazione Pubblica in Italia pongono come valori di riferimento la promozione della partecipazione e della trasparenza, principi cardine dell’OG, tale che questo processo di Riforma si inserisce nel più ampio processo di promozione dell’Open Government (Ministero della Pubblica Amministrazione, 2020). Pertanto, ritardare nella Riforma della Comunicazione Pubblica vuol dire ritardare “*nell’evoluzione verso il Governo Aperto*”.

fine di osservare che tipo di “modello di pubbliche relazioni” (i.e. di comunicazione pubblica)³³ sia maggiormente diffuso in esse. A tal proposito, i risultati mostrano anzitutto che non viene impiegato un unico modello di riferimento, quanto piuttosto un modello misto, che ingloba alcune caratteristiche di ognuno dei quattro (Valentini, 2018). In secondo luogo, nell’analizzare un’eventuale relazione tra la posizione lavorativa del partecipante³⁴ e il modello di pubbliche relazioni impiegato, emerge come gli intervistati che lavorano nell’Ufficio per le relazioni con il pubblico³⁵ ritengano, in misura maggiore di altri addetti alla Comunicazione Pubblica, che le loro attività seguano il “modello simmetrico bidirezionale” (Valentini, 2018). Entrambi questi dati, per cui, da un lato, non emerge un modello univoco di Comunicazione Pubblica tra le PA italiane e, dall’altro, i dipendenti dell’Urp ritengono già di ricorrere al “modello simmetrico bidirezionale”, confermano la bassa condivisione del valore di promuovere una comunicazione con il cittadino di tipo “bidirezionale”. Di fatto, se questo valore risultasse chiaro, diversamente da quanto emerge dallo studio, si ricorrerebbe unicamente a tale “modello” di comunicazione, viste le numerose leggi volte a promuoverne l’applicazione. Al contempo, tale valore non risulta condiviso, in quanto, mentre i dipendenti pubblici ritengono già di mettere in atto una comunicazione “bidirezionale”, i decisori politici³⁶ sostengono che serva promuoverla, tanto da progettare l’introduzione di un’ulteriore legge (la Riforma) a tal scopo. Dunque, anche dall’analisi della letteratura, emerge che, al fine di promuovere una comunicazione pubblica di tipo “bidirezionale”, operare esclusivamente in termini legislativi non è stato sufficiente e, allo stesso modo, potrà non esserlo. Infatti, così come ad oggi, nonostante le innumerevoli disposizioni già promulgate, si mettono in atto ancora modelli di comunicazione pubblica non chiaramente “bidirezionali”, parimenti in futuro, un’ulteriore legge (come, ad esempio,

³³ Nello specifico, l’articolo adotta l’impostazione teorica di Grunig e Hunt (1984) che distingue 4 modelli di pubbliche relazioni: il modello dell’agenzia di stampa/pubblicità (“*lo scopo principale delle attività di comunicazione è quello di pubblicizzare l’organizzazione*”); il modello dell’informazione pubblica (“*la comunicazione è più un divulgatore neutrale di informazioni che un difensore dell’organizzazione*”); il modello asimmetrico bidirezionale (“*nelle attività di comunicazione/PR, l’obiettivo generale è quello di persuadere gli opinion leader e/o gli stakeholder ad avere un atteggiamento favorevole nei confronti dell’organizzazione*”) e il modello simmetrico bidirezionale (“*lo scopo delle attività di comunicazione è quello di sviluppare una comprensione reciproca tra la direzione e gli stakeholder*”) (p.103).

³⁴ “*La popolazione è composta da dipendenti pubblici che svolgono attività di informazione e comunicazione per le amministrazioni pubbliche italiane presso l’URP, l’ufficio stampa, l’ufficio portavoce e come responsabili di unità di informazione e comunicazione, che coordinano le attività dei tre uffici.*” (“*The population comprises civil servants working in information and communication activities for Italian public administrations in the URP, press office, spokesperson’s office and as heads of information and communication units, which coordinate the activities of the three offices*”) (Valentini, 2018, p.99).

³⁵ L’Ufficio per le relazioni con il pubblico o Urp è, secondo la legislazione italiana, l’ufficio della PA responsabile delle attività di Comunicazione Pubblica, in particolare quelle che coinvolgono la PA e la cittadinanza (L. 150/2000, comma 4, art. 6.).

³⁶ Cfr. Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020).

la Riforma) potrebbe non portare all'esito desiderato (tanto più che i dipendenti dell'Urp già ritengono di ricorrere a una comunicazione "bidirezionale").

Alla luce di quanto fin qui descritto, si può, quindi, concludere che il solo intervento legislativo, perciò anche la Riforma della Comunicazione pubblica, possa essere una strategia poco efficace per promuovere un nuovo "rapporto" PA-cittadini e, così, gestire la "crisi di fiducia". Di fatto, fintanto che dentro e fuori le PA non si condividerà il valore di promuovere una nuova comunicazione pubblica, si può anticipare il rischio che qualsiasi legge introdotta a tal scopo risulti come le sue precedenti, ossia parzialmente o totalmente inapplicata. Tutto ciò, in ultima istanza, con impatto critico sull'attuale "crisi di fiducia" verso le Istituzioni, in quanto, non mettendo in atto tali leggi, non si promuove quel nuovo "rapporto" tra PA e cittadini che invece risulta necessario proprio per gestire la "crisi" stessa³⁷.

1.3. Dalla "bassa condivisione del valore" all'esigenza di Coesione sociale

Alla luce dell'analisi condotta sull'excurus normativo italiano e sulla letteratura di settore, emerge come, per promuovere un "rapporto" tra PA e cittadini che sia fondato sul "dialogo" e, così, ricostruire la "fiducia" nelle Istituzioni, non sia possibile limitarsi a promulgare norme e riforme legislative. Piuttosto, serve anzitutto gestire la criticità, messa in luce nel precedente paragrafo, relativa alla bassa condivisione del valore di promuovere tale "rapporto": ovvero, serve anzitutto generare un valore chiaro e condiviso, tra dipendenti pubblici e cittadini, della direzione verso cui si vuole tendere.

Se così non si facesse, infatti, si continuerebbe a mantenere, nonché ad alimentare, l'assetto di reiterazione della medesima richiesta³⁸ e, quindi, di sovrapproduzione di norme e riforme per il medesimo scopo, che si è osservato per trent'anni fino a oggi. Infatti, il valore di promuovere un "nuovo rapporto" tra PA e cittadini continuerebbe a non essere chiaro e condiviso e, così, anche quello delle leggi introdotte a tal scopo, le quali, come accaduto fino a ora, tenderebbero a non essere applicate. In tale assetto, alto sarebbe allora il rischio che anche la Riforma della Comunicazione Pubblica diventi l'ennesima "legge-manifesto", ossia una mera "dichiarazione di intenti" che non viene tradotta in operatività. Il risultato ultimo, quindi, consisterebbe nella messa a punto di ulteriori disposizioni che rischiano di non essere usate, in quanto scarsamente condivise, non riuscendo di fatto a perseguire lo scopo ultimo di gestione dell'attuale "crisi di fiducia" verso le Istituzioni.

³⁷ Cfr. par. 1.1.2 e par. 1.1.3.

³⁸ Promuovere una comunicazione pubblica, e così un "rapporto" PA-cittadini, di tipo "bidirezionale", al fine ultimo di recuperare la "fiducia" nelle Istituzioni (Cfr. par. 1.1.2.).

Al contrario, generando un assetto in cui è chiaro e condiviso il valore di promuovere il “nuovo rapporto” tra PA e cittadini, si può fare in modo che anche il valore delle leggi introdotte a tal scopo, tra cui quello della Riforma della Comunicazione Pubblica, sia altrettanto chiaro e condiviso. Ciò, a sua volta, consentirebbe di incrementare la possibilità che tali leggi vengano applicate e, quindi, nello specifico, che la Riforma contribuisca effettivamente a promuovere un “nuovo rapporto” PA-cittadini. Infatti, nel momento in cui si genera tra cittadini e dipendenti pubblici un valore chiaro e condiviso di promuovere una nuova comunicazione pubblica, tale obiettivo può diventare comune: con altre parole, si può generare un assetto in cui tutti contribuiscono al raggiungimento di tale obiettivo, e, quindi, anche ad applicare le leggi in materia, proprio perché ne hanno tutti chiaro il valore. In sostanza, può accadere che la generazione di un “nuovo rapporto” PA-cittadini diventi occasione di Coesione della Comunità, intesa (appunto) come assetto in cui i membri della Comunità interagiscono in linea con gli obiettivi condivisi della collettività, per contribuire alla gestione di ciò che accade all’interno della stessa (Turchi & Vendramini, 2021). Tale assetto, in ultima istanza, consentirebbe di conferire un nuovo valore alle Istituzioni, proprio perché sia i dipendenti pubblici che i cittadini contribuirebbero a generare questo nuovo e auspicato “rapporto”.

Dunque, riprendendo sommariamente gli snodi argomentativi finora tracciati:

- ❖ per gestire la “crisi di fiducia” ad oggi diffusa nei confronti delle Istituzioni, serve che queste promuovano una nuova comunicazione pubblica, ossia un nuovo “rapporto” con i cittadini, di tipo “interattivo”, “bidirezionale”, “dialogico”;
- ❖ per generare una nuova comunicazione pubblica, emerge come serva promuovere anche un valore chiaro e condiviso, tra cittadini e dipendenti pubblici, di tale obiettivo e non limitarsi a promulgare leggi, come la Riforma della Comunicazione pubblica. In questo modo, infatti, si potrà condividere anche il valore delle leggi stesse e, quindi, queste potranno essere applicate, diventando effettivamente strategie utili allo scopo definito;
- ❖ in particolare, promuovere tale valore chiaro e condiviso implica fare in modo che la generazione di una nuova comunicazione pubblica diventi un obiettivo comune e condiviso entro la comunità, in particolare tra i dipendenti pubblici e i cittadini;
- ❖ stante la definizione offerta, promuovere tale valore chiaro e condiviso è sinonimo di promuovere la Coesione sociale della Comunità nel processo di generazione di una

nuova comunicazione pubblica e, più in generale, nella gestione della Comunicazione Pubblica, dato che il primo può essere considerato una porzione della seconda.

Seguendo tali passaggi, si può concludere che, per generare una nuova comunicazione e, così, un “nuovo rapporto” PA-cittadini, al fine ultimo di gestire “la crisi di fiducia” nelle Istituzioni, serva anzitutto promuovere la Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica.

A fronte di ciò, emerge quindi l’esigenza di disporre di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità: si tratta di disporre di un “modo di operare” (prassi, dal lat. *praxis*, “l’operare”³⁹) che consenta alla PA di promuovere Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica. Riprendendo la definizione del costrutto, tali prassi consentirebbero quindi di far sì che la Comunicazione Pubblica sia gestita *in primis* mediante la costruzione e la promozione di obiettivi comuni entro la Comunità⁴⁰, e solo dopo con la promulgazione di leggi, promuovendo perciò uno scarto paradigmatico nella gestione stessa. Il loro impiego, allora, permetterebbe che anche (ma non solo⁴¹) la generazione di una nuova comunicazione pubblica diventi un obiettivo comune e condiviso e, così, l’attuazione dell’eventuale Riforma, favorendo, in ultima analisi, il recupero della “fiducia” nelle Istituzioni.

Per questo, l’obiettivo che tale elaborato intende perseguire è quello di offrire, al Ministro per la Pubblica Amministrazione, una proposta di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità. A tal scopo, in primo luogo, si realizzerà una ricerca volta a descrivere il grado di Coesione sociale che attualmente emerge nella gestione della Comunicazione Pubblica, utilizzando il contesto di Padova come *case study*⁴².

³⁹ Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: prassi*. <https://www.etimo.it/?term=prassi&find=Cerca>

⁴⁰ In particolare, tra cittadini e dipendenti pubblici.

⁴¹ Considerando il più ampio processo di gestione della Comunicazione Pubblica (e non meramente il processo di generazione di nuova comunicazione pubblica), si rende possibile costruire delle prassi, per la promozione della Coesione, utilizzabili nella gestione di tutte le richieste che riguardano la funzione di Comunicazione Pubblica; quindi sia di quelle già emerse (es. promuovere una nuova comunicazione pubblica), che di quelle che potranno emergere in futuro.

⁴² “Un caso di studio può essere definito come uno studio intensivo su una persona, un gruppo di persone o un’unità, che mira a generalizzare su più unità [...] I ricercatori descrivono come i casi di studio esaminano fenomeni complessi nell’ambiente naturale per aumentarne la comprensione. [...] questo metodo di ricerca consente al ricercatore di prendere un argomento, o fenomeno, complesso e ampio e restringerlo a una o più domande di ricerca gestibili” (Heale & Twycross, 2018, p.7).

Capitolo II

L'esigenza di uno scarto paradigmatico nella gestione della Comunicazione Pubblica: dal focus sulle leggi al focus sull'interazione

2.1. *Societas* e *Communitas*: i due modi della specie umana per gestire le esigenze della Comunità

Affermare che per la promozione di una nuova comunicazione pubblica e, quindi, per la gestione dell'attuale "crisi di fiducia" verso le Istituzioni serve anzitutto promuovere la Coesione sociale della Comunità⁴³, vuol dire, in linea con la definizione del costrutto⁴⁴, impostare come focus della gestione stessa le interazioni tra i membri della specie, anziché (solo) la formulazione ed emanazione di leggi.

Si tratta di due diversi modi che la specie umana ha a disposizione per gestire gli accadimenti, come ad esempio la "crisi di fiducia", che si verificano: il primo, cioè quello che usa le interazioni informali, quotidiane tra i membri della specie come oggetto e, contemporaneamente, strumento di intervento, è definibile come il modo della *Communitas* (i.e. Comunità). Il secondo, invece, basato sull'applicazione delle leggi, cioè di regole formali e codificate, rappresenta il modo della *Societas* (i.e. Società).

Communitas e *Societas* rappresentano quindi i due modi di "stare insieme" in cui la nostra specie si è organizzata nel corso della sua filogenesi, per rispondere alle esigenze dei membri della specie stessa (Turchi & Vendramini, 2021).

Il termine *Societas* (dal latino "*sociare*", unire) indica etimologicamente un'unione, una convenzione tra due o più persone, finalizzata a porre in comune dei beni e, così, a dividerne il guadagno e/o a sopportarne la perdita in modo altrettanto comune (Dizionario Etimologico Online, s.d.). Di fatto, l'istituzione della Società si afferma con la Rivoluzione Francese e l'Illuminismo, cioè quando si passa da un assetto in cui è uno solo (il monarca) a prendere decisioni per molti a un assetto in cui è il popolo, unendosi, cioè associandosi nell'entità astratta dello Stato, a decidere come gestire il territorio, ossia i beni in comune (Turchi e Vendramini, 2021). Dunque, la *Societas* nasce nel momento in cui gli abitanti stessi di un territorio stipulano un patto ("convenzione") che regola esplicitamente e precisamente come

⁴³ Cfr. par. 3, Cap. 1

⁴⁴ Come indicato al par. 3 del Cap. 1, infatti, la Coesione sociale è definita come quell'assetto in cui i membri della Comunità interagiscono in modo da "*anticipare e gestire ciò che accade all'interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività*" (Turchi e Vendramini, 2021, p.66).

vivere in quel territorio⁴⁵ (i.e. come “porre in comune fra le parti dei beni”), diventando così dei soci. Ne deriva che la *Societas* è un assetto di regole formali (cioè esplicite) e codificate (cioè definite in un codice, ergo formalizzate), che disciplinano il vivere insieme entro i confini che esse stesse sanciscono come tali. Ecco che emerge il primo aspetto distintivo della Società, ossia il suo fondamento nelle leggi e, quindi, in senso più ampio, nel Diritto (*Ius*), tanto che il giurista Santi Romano afferma “*Ubi Societas, ibi Ius*” ovvero “dove c’è la Società, lì c’è il Diritto” (Turchi e Vendramini, 2021, pp.38-40).

La necessità di stipulare un simile patto, ossia di definire esplicitamente e formalmente quali sono le regole del vivere insieme entro un territorio, deriva dall’esigenza della specie di ridurre l’incertezza degli accadimenti che si possono verificare e, così, di garantire che si continui a vivere insieme. Infatti, attraverso la stipulazione delle leggi, i membri della specie stabiliscono quali sono le azioni e le scelte consentite e quali, invece, sono quelle che minaccerebbero la *Societas*. Di conseguenza, nella disponibilità della norma giuridica, si rende possibile individuare e, conseguentemente, escludere dalla Società stessa tutto ciò che non rispetta il patto, con il risultato di tutelare quest’ultima (Turchi e Vendramini, 2021). Qui emerge il secondo elemento caratteristico dello *Ius* e, quindi, della *Societas*: che è volta a garantire la sopravvivenza di sé stessa e, perciò, esclusivamente di coloro che rispettano le regole che la generano in quanto tale.

Tuttavia, se storicamente la *Societas*, nei termini appena descritti, emerge in occasione della Rivoluzione Francese, vuol dire che prima di quel momento la specie umana soleva organizzarsi, “stare insieme” in modo diverso. Con altre parole, considerando che la specie umana ha una storicità ben più lunga della Società, diviene possibile (e necessario) teorizzare che ci fosse un altro modo di aggregarsi prima dell’avvento di quest’ultima: tale modo è la *Communitas* (i.e. Comunità).

Dal latino *communitatem*, a sua volta da *communitas*, “comune”, tale termine indica “più persone che vivono in comune” (Turchi & Vendramini, 2021, p.24); dunque, emerge come la Comunità si formi a partire da più elementi, che tuttavia non sono semplicemente raggruppati insieme, in modo statico, ma si relazionano tra loro, in modo dinamico, ossia interagiscono. Quindi, la *Communitas* si genera ed esiste in virtù del fatto che i membri della specie umana interagiscono: l’interazione, infatti, può essere considerata una delle quattro caratteristiche

⁴⁵ Secondo Turchi & Cigolini (2017), la *Societas* è “L’insieme dei membri che abitano un certo territorio e che hanno stretto un patto, stipulato un accordo, volto alla regolazione del vivere all’interno del territorio stesso” (p.36).

specie-specifiche⁴⁶, per cui i membri della specie sono membri interagenti in ogni istante e ad ogni latitudine e longitudine (Turchi & Vendramini, 2021). Pertanto, la *Communitas* può essere definita come una massa di interazioni, incerte (cioè che si modificano costantemente dunque non codificate) e informali (cioè che accadono ovunque e in qualsiasi momento), che si generano tra i membri della specie⁴⁷ (Turchi & Cigolini, 2017). Tali interazioni, nel loro dipanarsi, possono orientarsi alla conservazione della Comunità stessa, quando si genera un assetto in cui i membri agiscono e prendono scelte a favore del “bene comune”, cioè in linea con gli obiettivi comuni e condivisi della collettività (Turchi & Vendramini, 2021). Oppure, all’opposto, possono volgere alla frammentazione della Comunità, quando si generano assetti in cui ciascuno agisce per tutelare i propri interessi personali, anche a discapito del “bene comune” quindi della *Communitas* stessa (Turchi & Vendramini, 2021). Con altre parole, considerando la definizione di Coesione sociale offerta precedentemente⁴⁸, le interazioni tra i membri delle specie possono tendere alla promozione di Coesione oppure di frammentazione sociale. Stante che la *Communitas* è generata in virtù di tali interazioni, si può asserire che il suo obiettivo sia quello di promuovere la Coesione sociale tra i membri della specie, ossia interazioni tra questi ultimi che siano volte al perseguimento di obiettivi comuni e condivisi e, perciò, alla sua stessa conservazione.

Riprova dell’esistenza della *Communitas* (e, con ciò, dell’imprescindibilità dell’interazione nella specie umana) è il fatto che laddove il Diritto non sia disponibile o sia parziale, ovvero non ci siano delle regole formali e codificate in grado di governare pienamente gli accadimenti, i membri della specie, comunque, interagiscono e così, seppur in modo informale, li gestiscono⁴⁹. Ciò conferma che la specie umana ha (e ha sempre avuto)⁵⁰ un modo di gestire gli accadimenti al di là di quello della *Societas*: quindi, che la Comunità esiste da prima e continua a esistere anche dopo l’avvento della Società. Pertanto, continuando il brocardo prima detto, “*ultra Ius, ibi Communitas*” (Turchi e Vendramini, 2021, p.43), ossia oltre il Diritto e, quindi, la Società, esiste la Comunità. Inoltre,

⁴⁶ Secondo Turchi & Vendramini (2021), la specie umana è contraddistinta, ad oggi, dalle seguenti caratteristiche: “*stazione eretta, pollice opponibile, linguaggio e interazione*”. (p.43)

⁴⁷ “*La massa delle interazioni (costantemente mutevole) che innescano i membri della specie umana che abitano e vivono una certa dimensione (geografica/terreno e/o virtuale/internet), volta a conferire valore (nell’uso del linguaggio) alla ricerca incessante di un obiettivo comune e condiviso*” (Turchi & Cigolini, 2017, p.35).

⁴⁸ Cfr. nota a piè di pagina 44.

⁴⁹ Si pensi in Italia a quanto concerne ad esempio l’eutanasia legale. Pur nella mancanza di una normativa, i cittadini (nel ruolo di rappresentanti politici e non) interagiscono tra loro e, così, raccolgono firme per presentare una legge, costruiscono campagne di sensibilizzazione dell’opinione pubblica, manifestano e protestano, si adoperano per ottenere l’eutanasia in altri Stati, etc.

⁵⁰ Infatti, proprio per il fatto che l’interazione, che genera la *Communitas*, è una caratteristica specie-specifica, si può assumere che ciò che accade oggi rispetto all’eutanasia (vedi nota precedente) sia sempre accaduto e continuerà ad accadere anche rispetto ad altre questioni.

considerando la specie umana come specie interagente, si può asserire che sia stato proprio nell'interagire che, a un certo punto, i membri della specie sono "arrivati" a stipulare un patto, ossia a definire delle regole formali e codificate per governare l'incertezza degli accadimenti. Dunque, la *Societas* non è altro che un particolare assetto interattivo tra i possibili che le interazioni tra i membri della specie potevano e possono generare. Considerando la *Communitas* come massa delle interazioni tra i membri della specie, ecco che è la *Communitas* a generare la *Societas*, tale che quest'ultima risulta sussunta e inglobata nella prima. In tal senso, posto l'obiettivo della Comunità, anche le regole definite per normare il vivere insieme entro un certo territorio (i.e. il Diritto) vengono a configurarsi come uno dei possibili strumenti che i membri della specie hanno a disposizione per promuovere la Coesione della Comunità.

A fronte di tale rapporto tra *Communitas* e *Societas*, si può quindi concludere che laddove le leggi ossia la Società non sia nelle condizioni di offrire un contributo efficace alla gestione degli accadimenti della specie, comunque si ha la possibilità di lavorare sulle interazioni tra i membri di quest'ultima, ossia di ingaggiare la Comunità.

Alla luce di quanto fin qui descritto, risulta allora chiaro quanto detto in incipit al presente paragrafo: affermare che per generare una nuova comunicazione pubblica e, così, gestire la "crisi di fiducia" non è sufficiente promulgare leggi, significa riconoscere che serve andare "oltre" la *Societas* e, quindi, considerare come focus di intervento la *Communitas*, cioè le interazioni tra i membri della specie.

Gestire la "crisi di fiducia" nella *Societas*, cioè attraverso l'applicazione di leggi, oppure nella *Communitas*, cioè considerando come oggetto e, al contempo, strumento di intervento le interazioni tra i membri della specie, comporta delle differenze sostanziali in termini di gestione dell'esigenze della Comunità.

Nel primo caso, in linea con l'obiettivo della *Societas* (i.e. tutelare la sopravvivenza di sé stessa), l'intervento che si mette in campo è volto a ridurre l'incertezza degli accadimenti, ad esempio a contenere il "pericolo", a ripristinare "l'ordine", a garantire la "sicurezza", e così a tutelare la Società stessa. Dunque, ne deriva un intervento di tipo "*urgenziale*" (dal lat. *urgere*, cioè "incalzare, sollecitare") (Turchi & Vendramini, 2021, p.14): l'obiettivo è offrire, nel più breve tempo possibile, una risposta riparativa e contenitiva dello specifico evento che in un certo momento "urge", ossia incalza, sollecita un intervento. Si pensi ad esempio al tema delle "vittime della strada" e alla risposta in termini di *Societas* che il Governo italiano ha offerto per la sua gestione: la promulgazione del Nuovo Codice stradale si configura come

una risposta che tenta di arginare e contenere il “problema”, dopo che, in seguito all’aumento dei numeri⁵¹ e del verificarsi di casi particolarmente gravi⁵², esso si è fatto più urgente. Ne deriva una modalità di gestione di tipo *post hoc*, per cui si interviene solo dopo che è emersa l’urgenza (es. il numero di vittime è peggiorato, anche se ce ne erano già prima) o al massimo ancorata all’*hinc-et-nunc* e, quindi, legata alla specifica urgenza che è emersa (es. ridurre le “vittime della strada”). Pertanto, si può supporre che non appena un nuovo accadimento diverrà urgente, sarà necessario intervenire nuovamente (es. introducendo una nuova legge o modificando il Nuovo Codice stradale per renderlo adeguato). Il risultato allora è, paradossalmente, quello di lasciare i membri della specie nell’incertezza degli eventi che si cerca di contenere: infatti, se si interviene soltanto al momento dell’urgenza, vuol dire che nel frattempo la Comunità è esposta a tutto ciò che può accadere, inclusi quindi anche eventuali assetti critici (cioè quelli che poi portano a dichiarare l’urgenza stessa). Con altre parole, vi è il rischio di mettere a repentaglio la conservazione della *Communitas* e, di riflesso, stante il rapporto tra questa e la *Societas* descritto, la sopravvivenza di quest’ultima e dei suoi membri.

Inoltre, la modalità di intervento “*urgenziale*” promuove una gestione che si occupa dell’accadimento in sé, trascurando tuttavia le interazioni che, a fronte di esso, si generano tra i membri della specie (Turchi & Vendramini, 2021). In altre parole, nel momento in cui un evento si impone come urgente, proprio perché l’intervento della *Societas* è volto alla sua eliminazione o al suo contenimento (al fine di tutelare la sopravvivenza della specie), ciò su cui tale intervento (ergo la norma introdotta a tal scopo) agisce è l’accadimento in sé. Tuttavia, come argomentato, i membri della specie sono membri interagenti, ossia “oltre” la *Societas* (lo spazio della normativa) “c’è” la *Communitas* (lo spazio delle interazioni informali tra i membri della specie): pertanto, si deve assumere che i membri della specie interagiscano anche rispetto alla modalità scelta, entro la Società, di rispondere alla specifica urgenza. Ad esempio, sebbene il Nuovo Codice della Strada possa essere una strategia utile e necessaria alla gestione della criticità delle “vittime della strada”, esso non indica come promuovere entro la Comunità una condivisione del valore della sua introduzione e, quindi, del “problema” da gestire. Con altre parole, non dice come “preparare” i membri della Comunità (i.e. governare le interazioni tra questi) affinché si muovano coesi nel farsi carico

⁵¹ Secondo l’Istat (2023), infatti, “Nel 2022 sono 3.159 i morti in incidenti stradali in Italia (+9,9% rispetto all’anno precedente), 223.475 i feriti (+9,2%) e 165.889 gli incidenti stradali (+9,2%), valori tutti in crescita rispetto al 2021”.

⁵² Ossia di casi che hanno viste coinvolte più vittime contemporaneamente, anche bambini, e in cui il guidatore era sotto l’effetto di sostanze (alcol, droghe) e/o distratto dall’uso di dispositivi elettronici (Istat, 2023).

della criticità (e, quindi, anche nell'attuare la nuova normativa). Il rischio allora è duplice: da un lato, non si governa l'uso che i membri della Comunità fanno delle prescrizioni normative, per cui può accadere, ad esempio, che questi le rispettino solo quando c'è la possibilità che, violandole, vadano incontro a una sanzione⁵³. Dall'altro lato, può accadere che si generi frammentazione entro la Comunità (es. tra chi segue le disposizioni della normativa e chi no, oppure tra il Governo che l'ha introdotta e i cittadini che non sono d'accordo con essa). Quindi, la conseguenza ultima può essere, ancora una volta, quella di minacciare la conservazione della Comunità stessa, oltre che di non gestire l'urgenza (i.e. ridurre le “vittime della strada”).

Al contrario, lavorando direttamente sulla *Communitas*, data la sua definizione⁵⁴, si rende possibile mettere in atto un intervento che considera e agisce (anche) sul “fluire” delle interazioni che costantemente e incessantemente si generano tra i membri della specie. Ne deriva allora una modalità di intervento cosiddetta “*emergenziale*”: infatti, il termine, dal latino *emérgere*, il “venir fuori”, richiama un divenire, uno scorrere, che perciò è “*possibile ricondurre al “fluire” (ndr. delle interazioni) della Comunità*” (Turchi e Vendramini, 2021, p.101). In particolare, in linea con l'obiettivo della *Communitas* sopradetto, un intervento di tal tipo sarà volto a promuovere la Coesione sociale (Turchi & Vendramini, 2021): ovvero, a governare le interazioni che emergono tra i membri della specie rispetto agli accadimenti (anche quelli critici), affinché si generi un assetto di gestione condivisa di questi ultimi e, quindi, si garantisca la conservazione della Comunità. Ne deriva, quindi, una modalità di gestione che può essere applicata rispetto a qualsiasi evento e che, perciò, non risulta vincolata alla specifica urgenza che si manifesta in un dato momento (Turchi & Vendramini, 2021). Infatti, se l'obiettivo è volgere le interazioni verso la promozione di Coesione sociale (anziché rispondere alla specifica urgenza), considerando che i membri della specie interagiscono rispetto a qualsiasi accadimento, allora risulta possibile intervenire in ogni occasione. Ciò vuol dire che non serve modificare l'intervento ogniqualvolta si manifesta un nuovo evento, inseguendo la specificità delle urgenze che di volta in volta possono emergere. Piuttosto, si ha a disposizione una modalità di gestione in grado di resistere ai mutamenti degli accadimenti e, quindi, di mantenere pronta, salda la Comunità di fronte agli stessi (Turchi & Vendramini, 2021). Inoltre, proprio perché non è vincolata allo specifico accadimento ma è spendibile sempre, tale modalità di intervento non dipende dal manifestarsi

⁵³ Nell'esempio del Nuovo Codice Stradale, possono rispettare il limite di velocità alla guida solo in presenza di un autovelox.

⁵⁴ Cfr. nota a piè di pagina 47.

dell'evento stesso, bensì si può intervenire anche prima di quest'ultimo, ossia in ottica anticipatoria (Turchi & Vendramini, 2021). In altre parole, non serve attendere che si manifesti la situazione urgente per intervenire ma, a partire dallo scenario attuale, si possono prefigurare quali potranno essere gli scenari futuri (incluso quello relativo all'emergere dell'urgenza) e, così, intervenire per evitarne la manifestazione e/o pianificarne la gestione (Turchi & Vendramini, 2021). Il risultato è che si ha il massimo governo possibile dell'incertezza degli accadimenti (anziché, all'opposto, lasciare la Comunità in balia della stessa), proprio perché l'intervento di tipo emergenziale già tiene in considerazione cosa potrà accadere dopo e, quindi, la Comunità ha sempre a disposizione una modalità di gestione a cui ricorrere⁵⁵.

Inoltre, a fronte di quanto detto, emerge come porsi un obiettivo di Coesione sociale non escluda contemporaneamente la possibilità di rispondere, in modo contenitivo e riparativo, alla specifica urgenza che si manifesta in un certo momento (Turchi & Vendramini, 2021). Infatti, dato che la *Societas* è inglobata nella *Communitas*, promuovendo interazioni tra i membri della specie che garantiscano una gestione condivisa degli accadimenti, può accadere che tali interazioni portino a individuare nella formulazione di una nuova normativa una delle strategie di gestione da adottare⁵⁶. Dunque, operando sulle interazioni tra i membri della specie (i.e. sulla dimensione emergenziale), si può operare in contemporanea anche in termini di normativa (i.e. sulla dimensione urgenziale), senza trascurare né l'una né l'altra. In questo modo, quindi, si può favorire sia la conservazione della Comunità sia, stante il rapporto tra *Communitas* e *Societas*, la sopravvivenza della Società.

Pertanto, alla luce dello scarto che comporta passare da una modalità di gestione delle esigenze di tipo urgenziale ad una di tipo emergenziale, risulta chiaro che, anche a fronte di una richiesta della *Societas* (come, ad esempio, gestire la "crisi di fiducia" nelle Istituzioni), l'intervento debba sempre ingaggiare la *Communitas* e mirare alla promozione della sua Coesione.

⁵⁵ Stante comunque la possibilità che accada qualcosa che va oltre ciò che è stato anticipato: infatti, si parla di gestione e non di eliminazione dell'incertezza, proprio perché non si nelle condizioni di prevedere meccanicisticamente gli accadimenti che potranno emergere nella Comunità (Turchi & Vendramini, 2021).

⁵⁶ Si pensi ad esempio all'emergenza pandemica: in tale occasione, nel tentativo di promuovere una gestione condivisa dell'urgenza (la diffusione di un nuovo virus) e, quindi, il perseguimento dell'obiettivo comune (di riduzione della diffusione del contagio), i membri della specie hanno fatto ricorso, da un lato, alla *Societas*, definendo una risposta che consentisse di contenere l'urgenza (si vedano tutti i decreti legislativi in materia di "contenimento dell'emergenza epidemiologica da COVID-19" (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, s.d.)). Dall'altro lato, alla *Communitas*, generando degli assetti in cui alcuni membri offrivano il proprio contributo ad altri che erano maggiormente a rischio di contagio (ad esempio nel fare la spesa, nel comprare medicine, etc.) (VareseNews, 2020).

Modalità di intervento urgenziale	Modalità di intervento emergenziale
<i>Societas</i>	<i>Communitas</i>
Leggi (regole formali e codificate)	Interazioni informali tra i membri della specie
Obiettivo: Rispondere all'urgenza in modo contenitivo e riparativo, per tutelare la sopravvivenza della <i>Societas</i>	Obiettivo: Promuovere la Coesione sociale della Comunità
Intervento legato all' <i>hinc et nunc</i> o <i>post-hoc</i>	Intervento in anticipazione
Intervento vincolato alla specifica urgenza	Intervento applicabile trasversalmente agli accadimenti della Comunità
Bassa gestione dell'incertezza degli accadimenti	Alta gestione dell'incertezza degli accadimenti

Tabella 2. Schema riassuntivo delle differenze tra le modalità di intervento urgenziale ed emergenziale.

2.2. La Scienza Dialogica come disciplina per lo studio delle interazioni

2.2.1. Il realismo concettuale e il Paradigma Narrativistico

Per passare a una modalità di intervento di tipo emergenziale, ossia che lavori sulla *Communitas*, quindi sulle interazioni tra i membri della specie, si rende necessario adottare dei riferimenti epistemologici, teorici e metodologici coerenti con lo statuto epistemico di tali interazioni. In tal senso, la disciplina che si intende utilizzare è la *Scienza Dialogica* (SD), proprio perché si occupa dello studio delle interazioni tra i membri della specie umana (Turchi et al., 2022; Turchi et al. 2021; Turchi & Orrù, 2014). In particolare, dal greco *dia*, “attraverso” e *logos*, “linguaggio”, la SD “consente di conoscere come l’interazione umana [...] si generi attraverso l’uso del linguaggio” (Turchi & Vendramini, 2021, p.53). Infatti, tale disciplina assume che le interazioni entro la Comunità umana si esplichino attraverso l’uso del linguaggio ordinario, che è comune a ciascun membro della specie⁵⁷. Nello specifico, il linguaggio è inteso come “*processo dialogico*”, ossia quel processo “*che genera, costruisce e mantiene una configurazione discorsiva che si impone come realtà, per quanto non reale, nei suoi effetti pragmatici*” (Turchi & Orrù, 2014, p.6). Dunque, secondo la SD, i membri della specie interagiscono nell’uso del linguaggio ordinario e l’impiego di quest’ultimo, nell’interazione, genera ciò che poi essi definiscono “realtà” (Turchi & Orrù, 2014). Pertanto, la realtà non è intesa come un dato di fatto, percettivamente disponibile, ma come una costruzione generata processualmente, cioè interattivamente, nell’uso del linguaggio. La realtà, cioè, ha statuto di

⁵⁷ Si rammentino a tal proposito le quattro caratteristiche specifiche della specie umana prima definite: stazione eretta, pollice opponibile, interazione e, appunto, linguaggio (Turchi & Vendramini, 2021).

configurazione discorsiva, salvo poi imporsi nelle sue ricadute pragmatiche con valenza fattuale, “reale” appunto⁵⁸.

Di fatto, sul piano epistemologico⁵⁹, la SD poggia su un realismo⁶⁰ di tipo concettuale e si colloca entro il Paradigma⁶¹ Narrativistico (Turchi, 2009), ossia “*un paradigma di tipo Interazionistico applicato all’uso del linguaggio*” (Turchi & Vendramini, 2021, p.54).

Tale livello di realismo assume che la realtà non sia un fatto in sé ma un artefatto, ossia, come si diceva, una configurazione (Turchi, 2009, p.37). Infatti, *configurare*, dal latino derivato di *figura*, “aspetto, forma”, indica “*rappresentare qualcosa secondo una certa forma, una determinata figura*” (Treccani, s.d.): dunque, sul piano concettuale, la “realtà” è ciò che si rappresenta secondo una certa forma. Tale forma dipende dalle categorie conoscitive (l’osservatore⁶²) impiegate per “rappresentarla”, cioè definirla in quanto tale (Turchi, 2016). Ad esempio, ciò che secondo le categorie conoscitive della Fisica Classica risulta essere un oggetto, percettivamente disponibile, dotato di una massa e collocato in uno spazio e in un tempo; secondo il linguaggio della Fisica Quantistica, diventa una configurazione di particelle di energia, prive di ancoraggio sul percepito, mai statiche e che si muovono a velocità prossima alla luce. Dunque, emerge come la “realtà” non possa essere considerata come data a priori, ma essa si genera nel momento stesso in cui si impiegano le

⁵⁸ Con altre parole, secondo la SD, nel momento in cui si incomincia a interagire rispetto a un accadimento (es. l’introduzione dell’obbligo vaccinale), si usa il linguaggio e, quindi, si dice di quell’accadimento (i.e. lo si configura): ad esempio, si può dire che l’obbligo vaccinale è giusto o che non è giusto, che è necessario per l’obiettivo comune (es. la riduzione della diffusione del contagio) oppure che è “*dittatura sanitaria*” (Osservatorio Hyperion, 2020, p.1). A questo punto, in base alla configurazione discorsiva dell’accadimento, si possono compiere alcune scelte e azioni piuttosto che altre, cioè possono emergere differenti risvolti pragmatici: ad esempio, configurando l’obbligo vaccinale come dittatura sanitaria, può accadere che emergano nella Comunità proteste e manifestazioni contro il vaccino; viceversa, configurando l’obbligo come strategia per l’obiettivo, si può scegliere di farsi somministrare il vaccino (Osservatorio Hyperion, 2020). Ecco, quindi, come l’uso del linguaggio, nell’interazione, consenta di generare la “realtà”, ossia una configurazione di realtà che ha statuto discorsivo (proprio perché generata nell’uso del linguaggio), ma che poi si impone nelle sue ricadute pragmatiche come “reale”.

⁵⁹ L’epistemologia è definita come la “*branca della teoria generale della conoscenza che si occupa di problemi quali i fondamenti, i limiti, la natura e le condizioni di validità del sapere scientifico*” (Enciclopedia Garzanti, 1981, citato in Turchi, 2009, p.32). Dunque, è il discorso, *logos*, sul fondamento, *èpisteme*, della conoscenza.

⁶⁰ “*Allo stato attuale, la riflessione epistemologica consente di individuare tre livelli di realismo, corrispondenti ad altrettante “costruzioni di realtà”, ognuna delle quali comporta differenti modi di conoscere, che non devono essere confusi con quanto si assume, in termini di senso comune, come “reale”. I tre livelli di realismo esemplificano infatti le differenti relazioni che è possibile riscontrare fra l’“osservatore” (le categorie che consentono e su cui si basa la conoscenza), e l’“osservato” (ciò che scaturisce dalla conoscenza in quanto astrazione categoriale) e non già con quanto definiamo appunto per senso comune “reale”*” (Turchi, 2009, pp. 32-33).

⁶¹ “*Un paradigma fornisce gli elementi di cornice per mezzo dei quali si può produrre conoscenza: gli elementi, le categorie e i punti di riferimento entro i quali si conosce*” (Kuhn, 1969, citato in Turchi, 2009, p.78). Sempre Turchi (2009): “*il paradigma specifica come si conosce e la teoria definisce il cosa si conosce, ponendosi il primo come un riferimento conoscitivo che delimita le modalità di conoscenza in virtù delle quali diviene poi possibile ‘operare’. Per paradigma si intende un insieme di assunti conoscitivi coerenti tra loro (sulla scorta dei quali si possono avere anche diverse proliferazioni teoriche) che delimitano una cornice conoscitiva comune e che risultano indiscutibili, pena lo svuotamento conoscitivo del paradigma stesso*” (pp.77-78).

⁶² Si veda la nota a piè di pagina 60.

categorie conoscitive (l'osservatore) adottate per definirla in quanto tale. Di conseguenza, la realtà (osservato) è una pura astrazione categoriale, cioè priva di aderenza sul percepito ed esistente soltanto nell'osservatore impiegato per conoscerla (non di per sé) (Turchi, 2009): tant'è che senza impiego dell'osservatore, la "realtà" (l'osservato) non esiste. Al contempo, emerge come essa non possa essere considerata una e unica, bensì è multiforme e cangiante, in quanto, come prima illustrato, cambiando le categorie conoscitive, cambia la "forma" con cui la realtà si (rap)presenta, cioè la configurazione di realtà stessa. A fronte di tutto ciò, ne deriva che è il "come si conosce" a definire "cosa si conosce" (Turchi, 2009): ovvero, il processo di conoscenza assume centralità e rilevanza rispetto al prodotto/esito del processo stesso.

Nell'ambito della SD, come si diceva, l'osservatore che si adotta per conoscere, ergo generare, la realtà è il linguaggio ordinario, tale che la "realtà" è considerata una configurazione discorsiva, non un percepito. Pertanto, al fine di conoscere la (configurazione di) "realtà", l'oggetto di conoscenza deve essere "*il processo (discorsivo)*"⁶³ *che genera la configurazione stessa che si indaga*" (Turchi, 2009, p.80). Collocarsi su un piano discorsivo-processuale, anziché empirico-fattuale, implica passare da un impianto gnoseologico di tipo meccanicistico e deterministico, a uno di tipo interazionistico e narrativistico. Con altre parole, considerando la realtà come una configurazione discorsiva e non come un ente empirico-fattuale, non si possono individuare legami di causa-effetto alla sua base né tantomeno compiere operazioni conoscitive di spiegazione e di previsione della realtà stessa (Turchi, 2009). Al contrario, risulta possibile descrivere i legami retorico-argomentativi, ossia la trama discorsiva che si genera nell'uso del linguaggio (i.e. nel dipanarsi del processo dialogico) e su cui si sviluppa la configurazione stessa. Inoltre, grazie alla descrizione di tali legami, si rende possibile anticipare (non prevedere) come può modificarsi la configurazione di realtà, dunque, quali altre configurazioni il processo dialogico può generare, senza tuttavia poter mai escludere del tutto la possibilità che qualcosa si manifesti (Turchi, 2009).

Dunque, a fronte di quanto fin qui descritto, emerge come collocarsi su un piano di realismo concettuale, entro Paradigmi Narrativistici, comporti che si abbandoni

⁶³ "Le dizioni "processo discorsivo" e "processo dialogico" sono da considerarsi sinonime tra loro nella definizione di quel "processo che genera una realtà dialogica". (Turchi & Orrù, 2014, p.6).

l'assunzione di una realtà monadica e preesistente, deterministicamente intesa e, quindi, certa. Piuttosto, si assume l'esistenza di una “*molteplicità di realtà*” (Turchi, 2016, p.61), processualmente generate e potenzialmente infinite, e, quindi, de “*la casualità delle configurazioni possibili*” che si possono manifestare nel processo discorsivo (Turchi, 2009, p.81).

In linea con quanto sopra descritto, adottare tali riferimenti epistemologici nella gestione delle esigenze della Comunità permette di realizzare interventi che si basino su un impianto interazionistico-narrativistico, anziché meccanicistico-deterministico. Ciò vuol dire, anzitutto, che il focus dell'intervento non sono più “le persone”, cioè i membri della Comunità, bensì il processo dialogico ossia le configurazioni discorsive che emergono nelle interazioni e che contribuiscono a generare la “realtà”. Infatti, entro tali riferimenti epistemologici, come illustrato, non si assume più la materialità della “realtà” a fondamento della conoscenza, ma si considera che esistano ‘solo’ configurazioni discorsive, le quali, quindi, risultano svincolate anche da un *chi*: per questo, non è più necessario fare riferimento neppure al produttore del testo, adottando, così, un’ottica gnoseologica (Turchi, 2009).

Ponendo un simile focus, si gettano allora le basi per realizzare un intervento che sia in grado di descrivere, anticipare e, perciò, operare sulle interazioni che si generano tra i membri della specie. Infatti, se si parte dal presupposto che queste ultime accadano nell’uso del linguaggio, è nel momento in cui si pone il processo discorsivo come oggetto di conoscenza e, quindi, intervento, che diviene possibile conoscere e governare tali interazioni.

In sostanza, ne deriva come adottare i riferimenti epistemologici descritti in tale paragrafo rappresenti un primo passo per promuovere una modalità di gestione delle esigenze della Comunità che ponga la *Communitas* stessa come riferimento, quindi, di tipo emergenziale⁶⁴.

Realismo concettuale, Paradigmi Narrativistici
Processo dialogico/discorsivo
Realtà come configurazione discorsiva
Casualità del processo
Legami retorico-argomentativi
Descrizione e Anticipazione

Tabella 3. Schema riassuntivo degli assunti conoscitivi del Realismo concettuale e dei Paradigmi Narrativistici

⁶⁴ Cfr. par. 2.1.

2.2.2. La Teoria dell'Identità Dialogica

Posto che entro la Scienza Dialogica (SD) l'oggetto di conoscenza è il linguaggio, inteso come processo dialogico che genera ciò che viene comunemente indicato come "realtà", per poter conoscere tale processo (e, quindi, le configurazioni discorsive di realtà), è necessario definire ed esplicitare qual è la "lente osservativa" che si adotta, cioè la teoria di riferimento⁶⁵. Infatti, come descritto al precedente paragrafo, entro un realismo concettuale, sono le categorie conoscitive impiegate (l'osservatore) a generare l'oggetto di conoscenza (l'osservato), tale che senza le prime non si è nelle condizioni di conoscere alcunché.

Collocandosi entro il Paradigma Narrativistico, la SD individua una "lente" coerente con gli elementi fondativi che la caratterizzano nella Teoria dell'Identità Dialogica (TID) (Turchi & Orrù, 2014): questa, infatti, consente di descrivere non semplicemente il contenuto della configurazione discorsiva, bensì il processo dialogico attraverso cui si genera, dunque i processi generativi dell'impiego del linguaggio ordinario (Turchi & Orrù, 2014).

Anzitutto, dal lat. *idem*, "identità" sta ad indicare che ciò che il processo dialogico genera è "*identico e surrogabile esclusivamente rispetto a sé stesso e non ad altro*" (Turchi & Orrù, 2014, p.139); "dialogica", invece, sta ad indicare che le configurazioni discorsive di realtà, in quanto prodotto di un processo dialogico, non derivano da un'individualità nello specifico, ma dall'intersezione tra più punti di dialogo o "voci narranti".⁶⁶

In particolare, secondo la TID, il processo discorsivo e, quindi, le configurazioni di realtà che esso può generare, trovano collocazione, ossia spazio entro cui mostrarsi e prendere forma, in un luogo teorico denominato "*spazio discorsivo*": questo viene definito, appunto, come "*ciò che si genera dagli universi di possibili configurazioni che il processo discorsivo stesso costruisce*" (Turchi & Orrù, 2014, p.11). Tale spazio è descritto da cinque dimensioni (cfr. Figura 1), la cui interazione fa sì che si mostri/generi una specifica configurazione di realtà, tra gli universi di possibili

⁶⁵ Teoria, infatti, deriva dal greco *θεωπέω*, "guardo, osservo", composto da *θέα*, "spettacolo" e *ὀράω*, "vedo", quindi è ciò che permette di "*essere spettatore, osservatore*" (Dizionario Etimologico Online).

⁶⁶ Il processo dialogico è infatti un processo interattivo ossia "*un processo diacronico mediante il quale si generano, a partire da due o più elementi a loro volta generati dal medesimo processo (precedentemente o contemporaneamente), assetti/configurazioni che possono essere descritti – e dunque appartenere a – o da linguaggi formali (dunque teorici) o dal linguaggio ordinario*" (Turchi & Orrù, 2014, p.141). Dunque, come da definizione, il processo dialogico è generato nell'interazione tra più elementi.

configurazioni che il processo discorsivo può generare. Ne deriva che, per conoscere la configurazione che emerge in un dato momento nel “fluire narrativo”, occorre far riferimento a cinque coordinate differenti tra loro.

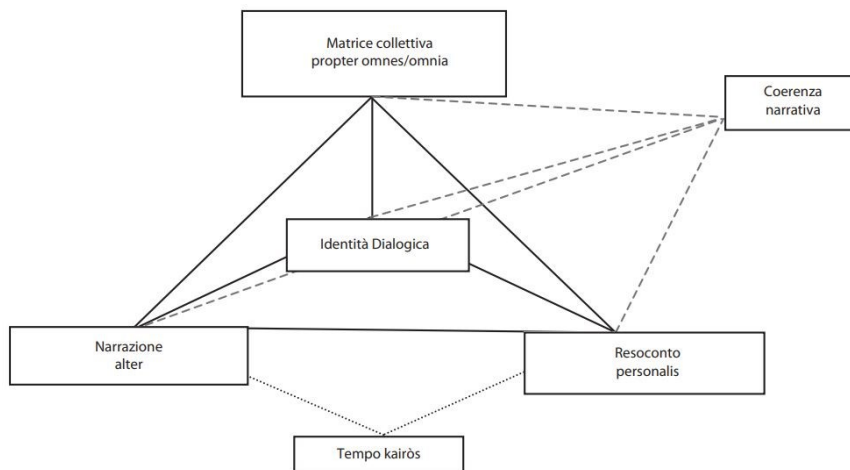


Figura 1. Rappresentazione grafica della Teoria dell'Identità Dialogica (Turchi & Orrù, 2014, p.140)

Le prime tre dimensioni dello spazio discorsivo e, quindi, del processo discorsivo sono i punti di dialogo sopradetti: questi vengono definiti “*polarità discorsive*” in quanto rappresentano dei nuclei da cui originano le produzioni discorsive (comunemente dette “discorsi”) che, interagendo, contribuiscono a generare la configurazione di realtà (Turchi & Orrù, 2014). Ne segue che quest’ultima si genera nell’interazione tra tali polarità e, quindi, come si diceva prima, nel “dialogo” tra diverse “voci”: ciò vuol dire che essa non appartiene a nessuna singolarmente, bensì risiede nella concertazione di tutte e tre; ergo, è dialogica (Turchi & Orrù, 2014). Inoltre, in virtù di tale fondamento processuale/interattivo, la configurazione di realtà risulta “*costantemente mutevole e passibile di costruzione/modificazione*” (Turchi & Orrù, 2014, p.143): pertanto, essa può essere identica solo a sé stessa, cioè al dato momento in cui si manifesta; quindi, è un’identità (dialogica).

Nello specifico, tali polarità sono (Turchi & Orrù, 2014):

- ❖ *Personalis*, anche detta polarità del resoconto o dell’auto-attribuzione. Essa racchiude tutte le produzioni discorsive che, auto-attribuendo una serie di elementi, in termini attuali, retrospettivi e anticipatori, generano nello spazio discorsivo una configurazione di realtà che offre un resoconto di qualcosa⁶⁷;

⁶⁷ Considerando che ad oggi l’uso del linguaggio, comune a tutta la specie, si esplica nell’impiego dei diversi idiomi (Turchi & Cellegghin, 2010), tale polarità può essere osservata in tutte quelle produzioni discorsive in cui si usa la prima persona singolare e/o plurale, con tempi verbali sia presenti (i.e. termini attuali) che passati (i.e. retrospettivi) che futuri (i.e.

- ❖ *Alter*, anche detta polarità della narrazione o dell'etero-attribuzione. Essa ingloba tutte le produzioni discorsive che, etero-attribuendo una serie di elementi, in termini attuali, retrospettivi e anticipatori, generano nello spazio discorsivo una configurazione di realtà che offre una narrazione verso qualcosa⁶⁸;
- ❖ *Propter Omnes, Propter Omnia*, anche detta Matrice Collettiva, intesa come l'insieme di “*tutte le produzioni discorsive su cui si innesta lo spazio discorsivo e che si rendono esaustive dello stesso*” (Turchi & Orrù, 2014, p.143). Dunque, è il “bacino” in cui si raccolgono tutte le produzioni discorsive possibili rispetto alla realtà oggetto di indagine, sia quelle che si sono già manifestate in *Personalis* o *Alter* che quelle che ancora devono essere espresse, e da cui, quindi, tali polarità attingono. Ne deriva che è a partire dalla Matrice Collettiva che si generano le altre due polarità, tale che senza la prima non esisterebbero le seconde⁶⁹.

Considerando il processo dialogico come un processo diacronico⁷⁰ (dal gr. *διά*, “attraverso”, e *κρόνος*, “tempo”, dunque “*che considera le strutture e gli elementi linguistici nel loro succedersi e trasformarsi nel corso del tempo*”⁷¹), altra coordinata fondamentale del processo stesso e, quindi, dello spazio discorsivo è il tempo (discorsivo), inteso come “*kairos*” (Turchi & Orrù, 2014, pp.141-147). Questo, per gli antichi greci, indicava “il tempo particolare”, “speciale”, “unico”, distinto dal *kronos* ossia il tempo logico-sequenziale⁷². Dunque, nello spazio discorsivo, proprio perché ci si colloca entro un realismo concettuale⁷³, il tempo non è scandito dagli accadimenti del mondo materiale, bensì dagli usi particolari del linguaggio che emergono nell'interazione, quindi dai diversi momenti di generazione del processo discorsivo. Essendo il “tempo unico”, ogni uso del linguaggio, cioè ogni produzione

anticipatori) (Turchi & Orrù, 2014). D'altra parte, va specificato che tutte e tre le polarità, proprio perché relative all'uso del linguaggio, concernono e caratterizzano tutte le lingue, senza riferirsi a un idioma nello specifico (Turchi & Orrù, 2014).

⁶⁸ Per lo stesso motivo della precedente nota, tale polarità si può rintracciare in tutte quelle produzioni discorsive in cui si usa la seconda persona singolare e/o plurale, con tempi verbali sia presenti (i.e. termini attuali), che passati (i.e. retrospettivi) che futuri (i.e. anticipatori) (Turchi & Orrù, 2014).

⁶⁹ La necessità di postulare l'esistenza di tale polarità è strettamente teorica. Infatti, il linguaggio è un processo interattivo che, come da definizione (cfr. nota 28), si genera a partire da elementi a loro volta generati dal processo stesso e che, quindi, non ha un'origine né una fine. Pertanto, quando si manifesta una produzione discorsiva, non si può assumere che questa sia comparsa per la prima volta in quel momento lì, bensì teoricamente si deve assumere che fosse già disponibile (nella Matrice Collettiva, appunto) (Turchi & Orrù, 2014).

⁷⁰ Cfr. nota a piè di pagina 66.

⁷¹ Treccani. (s.d.). *Diacronico*. <https://www.treccani.it/vocabolario/diacronico/>. Contrapposto a *sincronico*, dal gr. σύν, “con, insieme” e χρόνος, “tempo”, ossia che considera gli elementi per come si danno in un determinato momento (Treccani, s.d.)

⁷² “Kairos”. (2023, 10 novembre). In *Wikipedia*. <https://it.wikipedia.org/wiki/Kairos>

⁷³ Cfr. par. 2.2.1.

discorsiva, corrisponde a uno specifico momento/tempo di generazione del processo discorsivo, che è identico solo a sé stesso (Turchi & Orrù, 2014). Pertanto, dato che le polarità sono nuclei di produzioni discorsive, ne deriva che il tempo discorsivo di *Personalis* è specifico e distinto da quello di *Alter*: infatti, generando produzioni discorsive diverse, tali polarità non possono occupare lo spazio discorsivo contemporaneamente, ossia avere il medesimo tempo discorsivo (Turchi & Orrù, 2014). Se così non fosse, infatti, non vi sarebbero polarità distinte ma un'unica polarità e, quindi, non vi sarebbe quel susseguirsi, interagire tra produzioni discorsive, ossia il processo discorsivo stesso. D'altra parte, data la distinzione tra *kronos* e *kairos*, si rende possibile che le produzioni discorsive delle polarità siano contemporanee cronologicamente, pur non potendo esserlo discorsivamente⁷⁴ (Turchi & Orrù, 2014).

Infine, quinta e ultima dimensione dello spazio discorsivo è la direzione che segue il processo dialogico, detta “*regola della coerenza narrativa*” (Turchi & Orrù, 2014, p.13). Questa viene definita come “*la proprietà organizzatrice degli elementi che costituiscono le produzioni discorsive atta a mantenere costante la congruenza e l'uniformità delle stesse in modo tale che non sia possibile generare una contraddizione in termini narrativi*” (Turchi & Orrù, 2014, pp.143-144). Dunque, la coerenza narrativa è una proprietà intrinseca alle produzioni discorsive, ergo al processo discorsivo, tale che tutto ciò che il linguaggio genera è sempre intrinsecamente, cioè narrativamente coerente (Turchi & Orrù, 2014). Ne deriva che ciascuna polarità, essendo involucro di produzioni discorsive, si caratterizzi per una specifica coerenza narrativa, la quale descrive la direzione che seguono le produzioni discorsive afferenti alla polarità stessa (Turchi & Orrù, 2014). Al contempo, dato che le tre polarità interagiscono tra loro generando un'Identità Dialogica (i.e. una configurazione di realtà), la coerenza di ciascuna polarità interagisce con quelle delle altre due: così, si genera una coerenza narrativa “terza”, che caratterizza e contraddistingue l'Identità Dialogica della configurazione di realtà generata (Turchi & Orrù, 2014).

A fronte di quanto fin qui descritto, relativamente alla gestione delle esigenze della Comunità, emerge come l'adozione della TID consenta di compiere lo scarto da un

⁷⁴ Ovvero, nello stesso momento cronologico, si può raccogliere sia una configurazione di realtà che offre un resoconto di una questione (*Personalis*), sia una configurazione di realtà che offre una narrazione di quella stessa questione (*Alter*), sebbene tali configurazioni siano generate in tempi discorsivi diversi.

focus di intervento sulle “persone” ad uno sulle configurazioni discorsive di realtà, in continuità con quanto già implica l’assunzione epistemologica di un realismo concettuale e di Paradigmi Narrativistici⁷⁵. Infatti, la TID permette di trasformare le configurazioni discorsive in oggetto di conoscenza e, quindi, intervento: ovvero, essa indica al ricercatore come osservare (e governare) tali configurazioni, a partire da cinque coordinate.

Innanzitutto, le prime tre coordinate consentono al ricercatore di distanziarsi da un impianto gnoseologico in cui si attribuisce importanza al “*chi*”, ossia al parlante: infatti, le polarità discorsive, la cui interazione genera le configurazioni di realtà, non corrispondono a una “persona” ma a delle produzioni discorsive. Ciò permette di assumere che uno stesso parlante possa impiegare due ‘voci’ differenti, ossia offrire produzioni discorsive tanto nella forma del resoconto (*Personalis*) quanto in quella della narrazione (*Alter*) (Turchi & Orrù, 2014). Dunque, metodologicamente, si può raccogliere il contributo di ciascuna polarità discorsiva dal medesimo parlante, così come anche in assenza di parlanti (si pensi, ad esempio, all’uso del linguaggio in forma scritta). Al contempo, dato che la configurazione di realtà è teorizzata come il prodotto dell’interazione tra le polarità, anche se raccolta intercettando un singolo parlante, essa deve essere sempre intesa come il prodotto di un “*processo collettivo*”, di “*un’interazione polifonica*” e non come “*narrazione individuale*”, “*espressione di una singolarità indipendente*” (Turchi & Cigolini, 2017, pp.27-28). Ciò ribadisce che, sebbene per arrivare a conoscere la configurazione discorsiva serva intercettare tutte le voci (i.e. polarità) che contribuiscono a generarla, tali voci possano essere intercettate, per teoria, anche dal contributo (discorsivo) di un singolo membro⁷⁶.

In secondo luogo, la quinta coordinata consente al ricercatore di collocarsi pienamente sul piano dell’uso del linguaggio, al di là del contenuto, della logica o della semantica. Infatti, dal momento che la *coerenza* è relativa alla congruenza e uniformità narrativa⁷⁷ delle produzioni discorsive, applicando la TID si è nella condizione di “*rendere fruibile qualsiasi testo e intervenire su questo anche laddove risulti critica l’attestazione su un piano del contenuto, della veridicità, o della*

⁷⁵ Cfr. par. 2.2.1

⁷⁶ “Ciascuna dimensione (n.d.r. polarità) può essere in tal modo concepita come sussunta già nella configurazione che il ricercatore raccoglie, è data dunque in ogni momento e consente – in termini di possibilità – di avere accesso allo spazio discorsivo” (Turchi & Orrù, 2014, p.146)

⁷⁷ “La coerenza narrativa è quella “forza” della produzione discorsiva che consente di attrarre a sé anche contenuti che per senso comune possono sembrare distanti e contraddittori, ma che risultano essere invece perfettamente coerenti nel rispetto della regola d’uso applicata” (Turchi & Orrù, 2014, p.13).

comprensibilità di quanto posto dai parlanti” (Turchi & Orrù, 2014, p.4). In altre parole, si rende possibile intervenire indipendentemente da quanto si è esperti del contenuto oggetto di interazione, dal fatto che sia vero/falso o logico/illogico quanto viene detto, e anche laddove l’incongruenza semantica/linguistica tra i parlanti impedirebbe la comprensione. Di fatto, lavorando sul processo discorsivo, l’unico elemento che è sufficiente osservare è come questo si dipana, quindi, la regola o direzione che l’uso del linguaggio segue in un certo *kairos*. Inoltre, sempre grazie all’assunto teorico della *coerenza narrativa*, si rende possibile applicare l’operazione conoscitiva dell’anticipazione, propria dei Paradigmi Narrativistici⁷⁸ (Turchi & Orrù, 2014): infatti, posto che la direzione del processo discorsivo è volta a mantenersi costante⁷⁹, tracciando quest’ultima si può prefigurare come la configurazione di realtà, raccolta in un certo *kairos*, potrà evolvere, cambiare, prima ancora che accada. Tale operazione di anticipazione è garantita anche dalla quarta coordinata, il *kairos*: infatti, teorizzando che il tempo del processo discorsivo è diverso da quello cronologico in quanto non legato agli accadimenti materiali, si può assumere che discorsivamente sia possibile generare configurazioni sia rispetto a realtà che cronologicamente sono passate o presenti (ergo già manifestate), sia rispetto a realtà che cronologicamente sono future e, quindi, non ancora accadute⁸⁰. Ciò comporta quindi che, a livello metodologico, si possa raccogliere e, poi, intervenire anche su (configurazioni di) “realtà” che cronologicamente non si sono ancora manifestate, ergo in anticipazione (Turchi & Orrù, 2014).

Dunque, alla luce di quanto illustrato, emerge come la TID consenta di compiere un ulteriore passo verso la promozione di una modalità di gestione delle esigenze della specie, che sia fondata sulle interazioni tra i membri di quest’ultima: infatti, posto che è attraverso la conoscenza del processo discorsivo che si possono governare tali interazioni⁸¹, la TID rappresenta lo strumento teorico attraverso cui il ricercatore può generare tale conoscenza.

⁷⁸ Cfr. par. 2.2.1.

⁷⁹ Cfr. la definizione di *coerenza narrativa*.

⁸⁰ Ad esempio, dato un accadimento della Comunità, discorsivamente si può generare sia la configurazione di realtà relativa all’impatto nel presente di quell’accadimento (i.e. cosa quest’ultimo sta generando in termini di ricadute), sia la configurazione di realtà relativa all’impatto nel futuro di quello stesso evento (i.e. cosa quest’ultimo potrà generare/genererà in termini di ricadute).

⁸¹ Cfr. par. 2.2.1.

2.2.3. La Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi

Come anticipato nel precedente paragrafo, per conoscere (e, poi, intervenire) sul processo discorsivo che genera la “realtà”, ciò che serve osservare non è il contenuto, le regole sintattico-grammaticali impiegate e/o la logicità/veridicità delle produzioni discorsive che si usano per configurare la “realtà”. Piuttosto, è sufficiente osservare la *coerenza* che l’uso del linguaggio segue in un certo *kairos*, ossia la regola con cui il processo discorsivo si manifesta.

Già Wittgenstein (1967)⁸² teorizzava che il linguaggio a disposizione dei membri della specie umana per interagire, sia caratterizzato da una regola: *la regola dell’ostensione o dell’uso* (Turchi & Celleghin, 2010, pp.43-46). Dal lat. *tendere*, “tendere” e *obs*, “davanti,” quindi “mostrare, dimostrare”, tale regola sta a indicare quella particolarità del linguaggio ordinario per cui nel momento stesso in cui esso si usa, cioè si mostra, ostende, si genera un valore (un senso) della “realtà”, specifico per quel momento/uso (Turchi & Celleghin, 2010). Dunque, il valore della “realtà” non è dato a priori o a posteriori, ma si genera nell’uso stesso del linguaggio e cambia ogni volta che cambia l’uso del linguaggio. Riprendendo tale intuizione filosofica di Wittgenstein, la Scienza Dialogica (SD) asserisce quindi che ogniqualvolta il linguaggio si manifesta, si usa, questo assume un valore diverso, proprio in virtù dell’uso che se ne fa, generando, dunque, configurazioni di realtà diverse (Turchi & Orrù, 2014).

Per osservare la regola d’uso, la SD ricorre all’impiego della Teoria dell’Identità Dialogica⁸³, in quanto lente che consente di descrivere il processo discorsivo, ossia l’uso del linguaggio. Applicando tale Teoria, è accaduto che sia stato osservato come, nel processo dialogico, alcuni modi di usare il linguaggio tendano a essere stabili e finiti, ossia regolari: così, la SD è giunta a formalizzare (cioè, a descrivere secondo linguaggio formale) e, di conseguenza, a misurare ventiquattro regole d’uso del linguaggio. Queste rappresentano i modi in cui il linguaggio si usa per conferire valore alla realtà, cioè, per generare configurazioni di realtà (Turchi & Vendramini, 2021). Tali regole sono denominate *Repertori Discorsivi (RD)*⁸⁴, la cui definizione è:

⁸² Citato in Turchi & Orrù (2014).

⁸³ Cfr. par. 2.2.2.

⁸⁴ La scelta di tale dizione risiede nel fatto che il termine “*repertorio*”, nel parallelismo con il mondo delle arti, sta a indicare un modo particolare, isolato/circoscritto e completamente specifico, unico, che si può mettere in campo (“*il complesso dei lavori teatrali che una compagnia teatrale, o un complesso musicale, di varietà, ecc., sono preparati a rappresentare*”, Treccani, s.d.). Dunque, così come il repertorio di un’orchestra contempla quei “lavori musicali” e non altri, allo stesso

“modalità finita di costruzione della realtà, linguisticamente intesa, con valenza pragmatica, che raggruppa anche più enunciati, intesi in termini di arcipelaghi di significato⁸⁵, articolata in frasi concatenate e diffusa con valenza di asserzione di verità, volta a generare (costruire)/mantenere una coerenza narrativa” (Turchi & Orrù, 2014, p.14). Dunque, come da definizione, il RD è una modalità di costruzione della realtà linguisticamente intesa, ergo è una pura astrazione categoriale, che non c’è percettivamente ma esiste nell’osservatore che si adotta (il linguaggio), coerentemente con il riferimento al realismo concettuale (Turchi & Vendramini, 2021). Al contempo, ha una “valenza pragmatica” in quanto, come già detto, la configurazione che un certo modo di usare il linguaggio (si legga RD) genera, tende ad affermarsi come “realtà di fatto” tra i membri della specie, generando ricadute pragmatiche quali le azioni e le decisioni dei membri stessi (Turchi & Vendramini, 2021). La modalità del RD, inoltre, è finita in quanto ciascun repertorio è in grado di “suonare” uno specifico (e non altro) uso del linguaggio, nell’insieme di usi possibili e, così, di “generare una realtà discorsiva definita e a sé stante” (Turchi & Orrù, 2014, p.14).

Come si argomentava, i RD possono essere considerati delle regolarità del linguaggio al pari degli atomi, regolarità della materia. Perciò, come la Chimica rappresenta gli atomi e relative proprietà in una tavola periodica, così la SD ha inquadrato le ventiquattro regole d’uso del linguaggio e relative proprietà processuali⁸⁶ in una *Tavola Periodica Semi-Radiale* (Turchi & Orrù, 2014, pp.99-129; cfr. Figura 2). Infatti, proprio perché intesi come regolarità, si assume che, così come gli atomi si osservano periodicamente nella materia, ogni RD si ripeta periodicamente ovunque sia usato il linguaggio, a prescindere dalla lingua (Turchi & Orrù, 2014).

modo le regole d’uso del *logos* contemplano ciascuna un modo particolare, circoscritto e unico, di usare il linguaggio e non un altro. “Discorsivo” invece ribadisce che il campo di applicazione del repertorio è il *logos*.

⁸⁵ Per arcipelago di significato si intende “una tipologia di contenuto a sé stante che contribuisce alla costituzione del repertorio e sulla quale il repertorio si organizza in termini narrativi (in virtù della coerenza)” (Turchi & Orrù, 2014, p.12). Dunque, fatto salvo che per conoscere il processo dialogico è sufficiente osservare le regole d’uso con cui il linguaggio si manifesta (i.e. i RD), dato che per filogenesi l’uso del linguaggio è nell’impiego della lingua (Turchi & Celleghin, 2010), è necessario contemplare anche dei contenuti/arcipelaghi, intorno a cui i RD si organizzano.

⁸⁶ Le proprietà processuali indicano i modi specifici e particolari di configurare che il repertorio è in grado di impiegare per generare realtà (Turchi & Orrù, 2014).

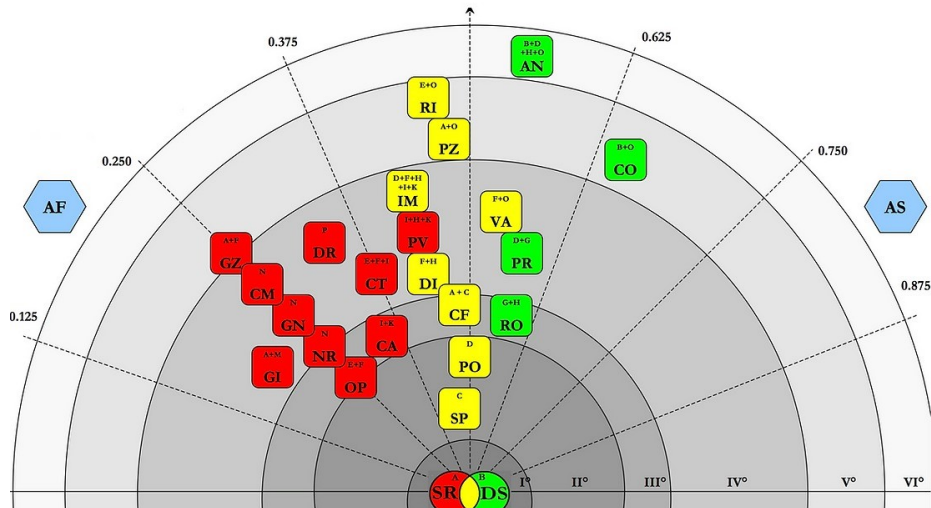


Figura 1. Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi (Turchi et al. 2021, p.7)

Come si può osservare dalla Figura, tale Tavola⁸⁷ distingue tre gruppi di RD: di mantenimento, simbolicamente indicati in rosso; ibridi, in giallo; e generativi, in verde (Turchi & Orrù, 2014). Ogni RD appartiene a uno solo di questi gruppi “a seconda della sua capacità di innescare un impatto trasformativo rispetto alle configurazioni discorsive in corso di generazione nel processo discorsivo” (Turchi & Orrù, 2014, p.105). Dunque, riprendendo la definizione di RD prima vista, ogni regola d’uso del *logos* è finita in quanto permette di circoscrivere e descrivere un modo che, se è di mantenimento, non si può confondere con quello ibrido né con quello generativo. Entrando nel dettaglio (Turchi & Orrù, 2014):

- ❖ i RD generativi sono regole d’uso del linguaggio ordinario che, se impiegate, consentono di generare configurazioni discorsive di “realtà altre”⁸⁸ nel processo dialogico, rispetto a quelle che si sono già generate. Dunque, in virtù di tali regole, il processo dialogico risulta mutevole, fluido, al pari degli elementi della materia di tipo gassoso, nel parallelismo con la Chimica;
- ❖ i RD di mantenimento sono regole d’uso del linguaggio ordinario che, se impiegate, mantengono “uguale a sé stessa”⁸⁹ e, così, rafforzano la

⁸⁷ Se la Tavola è periodica per quanto affermato nel periodo precedente, essa ha una forma semi-radiale in quanto, in tal modo, essa è “una struttura conoscitiva concettuale che rappresenta le vie attraverso cui gli elementi (enti teorici - ndr. i RD) si conformano a partire da un nucleo di origine, il quale contiene gli elementi di base, ovvero gli elementi da cui si costruiscono tutti gli altri presenti nella tavola. Mediante questa struttura, risulta (ndr. quindi) possibile ricondurre ogni elemento agli elementi di base (o di origine), e pertanto, ogni elemento è frutto, in misura diversa, degli elementi posti come origine” (Turchi & Orrù, 2014, p.105)

⁸⁸ Dove per “altre” si intende che le configurazioni discorsive che si generano differiscono non sul piano contenutistico ma nelle modalità/regole d’uso del linguaggio che ostendono, le quali possono essere del tutto o in parte diverse da quelle che si sono già mostrate (Turchi & Orrù, 2014).

⁸⁹ Dove per “uguale a sé stessa”, nuovamente, si intende che le configurazioni discorsive che si generano si mantengono identiche non sul piano contenutistico ma nelle modalità/regole d’uso del linguaggio che ostendono (Turchi & Orrù, 2014);

configurazione discorsiva già generata, non consentendo di generare “realtà altre”⁹⁰. Dunque, in virtù di tali regole, il processo dialogico risulta più statico, rigido, al pari degli elementi della materia di tipo solido;

- ❖ i RD ibridi sono regole d’uso del linguaggio ordinario che possono assumere sia valenza di mantenimento che generativa, in quanto non consentono da soli né di generare altro da ciò che si sta configurando, né di mantenere quest’ultimo. Dunque, esse traggono la loro valenza a seconda del gruppo di appartenenza dei repertori con cui interagiscono nella configurazione, così come gli elementi della materia di tipo liquido traggono la loro forma a seconda del corpo in cui vengono inseriti.

Grazie alla disponibilità di tale formalizzazione (i.e. la Tavola), la SD è quindi nelle condizioni anche di misurare⁹¹ il processo dialogico e, più precisamente, le proprietà degli elementi (i.e. dei RD) che lo costituiscono e lo generano in quanto tale⁹². In particolare, due sono le caratteristiche dei RD che la SD, ad oggi, è in grado di misurare: il *peso dialogico* e il *momento dialogico* (Turchi & Orrù, 2014).

Continuando ad usare il parallelismo con la Chimica, così come gli atomi non hanno il medesimo peso (atomico), parimenti la SD assume che ciascun RD, in base al suo gruppo di appartenenza, abbia un diverso peso nel contribuire a generare la configurazione di realtà. Pertanto, il peso dialogico è definito come “*la capacità del Repertorio di generare configurazioni discorsive rispetto al gruppo cui appartiene (generativi, mantenimento, ibridi)*” (Turchi & Orrù, 2014, p.92). Il momento, invece, è definito come “*il grado di relazione del Repertorio con gli altri repertori*” (Turchi

⁹⁰ Cfr. nota a piè di pagina 88.

⁹¹ Infatti, aderire ad un realismo concettuale, per cui l’oggetto di indagine (il Repertorio Discorsivo, così come l’atomo) è una pura astrazione categoriale, generata nell’impiego del linguaggio formale (osservatore) che si adotta per conoscerlo, permette alla SD di rispondere ai medesimi criteri di senso scientifico della Chimica e di tutte le scienze - *ica* (Turchi & Orrù, 2014). Tali criteri sono “*la denominazione dell’ente teorico*”, fatta salva nell’uso stesso di linguaggi formali per generare il RD (per cui il RD non c’è ma esiste nell’uso del linguaggio impiegato per conoscerlo, dunque è un ente teorico). E “*la precisione della misura*”, per cui la disponibilità di linguaggi formali genera anche la possibilità di disporre di una misura delle proprietà dell’astrazione categoriale/ente teorico (Turchi & Orrù, 2014, p.43). Infatti, impiegando linguaggi formali, la definizione dell’oggetto di indagine è univoca (è quella che viene messa a disposizione dai linguaggi stessi); quindi, si può procedere a tradurla in formula logico-matematica. Ad esempio, la Fisica Classica mette a disposizione una definizione formale della forza (F), per cui permette di passare dal significato che tale termine assume nella lingua (“*la qualità o la condizione d’esser forte*”, Treccani, s.d.) alla definizione di un concetto (la “*risultante del rapporto direttamente proporzionale tra massa dell’oggetto (m), e accelerazione dello stesso (a)*”) (Turchi & Orrù, 2014). In tal senso, la Forza nella Fisica Classica è solo ciò che mette a disposizione la definizione ed esiste esclusivamente nei termini di quest’ultima. A questo punto, sulla base di tale formalizzazione, la Fisica Classica può definire la formula per il calcolo della Forza ($F=m*a$), ergo può misurare quest’ultima, offrendo un dato numerico rispetto a essa.

⁹² Esattamente come nella Chimica, non si misura la materia ma le caratteristiche degli atomi (es. il peso atomico) che la compongono e generano in quanto tale.

& Orrù, 2014, p.92): in poche parole, i RD (come gli atomi) variano in base alla forza che hanno di attrarre altri repertori (altri atomi), cioè di generare interazione.

Approfondendo in particolare il peso dialogico, in quanto unità di misura che si adotterà nel presente elaborato, questo corrisponde numericamente a un *continuum* che va da maggiore di 0 a minore di 1: è tanto più prossimo a 1 (anziché a 0) quanto più nell'interazione si impiegano RD generativi (anziché di mantenimento), dal momento che questi ultimi, come da definizione, hanno un'elevata capacità di generare configurazioni discorsive di realtà altre da quelle disponibili. Va specificato però che tale peso non è mai né 0 né 1 (Turchi & Orrù, 2014): infatti, dal momento che per definizione ogni RD genera configurazioni di realtà, il peso dialogico non può essere mai 0, altrimenti ciò vorrebbe dire generatività nulla; al contempo, non può mai essere 1, perché ciò vorrebbe dire generatività massima, mentre invece ogni repertorio è il prodotto dell'interazione tra la proprietà di mantenimento pura e la proprietà generativa pura (Turchi & Orrù, 2014)⁹³.

A questo punto, ne deriva che, nell'uso dei riferimenti della SD, si è nelle condizioni di misurare il peso dialogico (e il momento dialogico) della configurazione di realtà generata in un certo *kairos*, sulla base dei RD (e rispettivi pesi) che, interagendo, contribuiscono a generare tale configurazione.

In termini operativi e, quindi, anche di gestione delle esigenze della Comunità, la disponibilità in seno alla SD della formalizzazione e, conseguentemente, della misurazione del processo dialogico, garantisce la possibilità di intervenire in modo scientifico sulle configurazioni discorsive di realtà. Più precisamente, adottando la strumentazione conoscitiva della SD, diviene possibile anzitutto osservare quali sono i modi d'uso del linguaggio (i.e. i RD) che i membri della Comunità impiegano, nell'interazione, per configurare un certo accadimento. Ciò vuol dire descrivere non solo *cosa* si dice dell'evento, ma anche *in che modo* se ne parla: considerando il *come* (i.e. i RD), diviene possibile attribuire un peso alla configurazione discorsiva di realtà, il quale descrive quanto quest'ultima tende a mantenersi uguale a sé stessa (i.e. peso prossimo a 0), piuttosto che quanto è passibile di cambiamento e, quindi, in grado di

⁹³ Tali proprietà cosiddette pure rappresentano le proprietà processuali (ergo i modi di configurare; cfr. nota 43) primordiali ossia quelle che, nella filogenesi della specie, si sono manifestate per prime nel processo dialogico rendendo possibili/manifeste tutte le altre (Turchi & Orrù, 2014). Esse sono la "*proprietà processuale del sancire la realtà: configura realtà in modo assoluto, certo (dunque non modificabile)*", che ha una valenza di mantenimento; e la "*proprietà processuale della descrizione: configura realtà rappresentando una relazione condivisibile tra oggetti*", che invece ha una valenza generativa (Turchi & Orrù, 2014, p.109). Dunque, se tali proprietà hanno dato origine a tutte le altre, ne deriva che ogni repertorio origina sia dalla proprietà di mantenimento pura che da quella generativa pura, come sopra affermato.

generare “realtà” altre (i.e. peso prossimo a 1). A questo punto, messi in luce i RD impiegati per configurare un certo tema e misurato il peso dialogico della configurazione, si può anticipare quali ulteriori RD si potranno ostendere nel processo e, quindi, quali altre configurazioni di realtà si potranno generare nelle interazioni tra i membri della specie. Sulla base di ciò, ecco che si è nelle condizioni di intervenire per cambiare la configurazione discorsiva (e, quindi, le interazioni tra i membri della specie): infatti, si può orientare la configurazione stessa verso alcuni dei RD anticipati come possibili e, così, generare configurazioni di realtà altre. Inoltre, una volta messo in campo tale intervento, sempre grazie alla disponibilità della misura, la SD è nelle condizioni di valutare e misurare l’efficacia dello stesso⁹⁴: infatti, misurando il peso dialogico della configurazione prima e dopo l’intervento, si rende possibile stabilire quanto, a seguito di quest’ultimo, la configurazione discorsiva di realtà si è modificata⁹⁵. Infine, grazie all’apparato conoscitivo della SD, si rende possibile monitorare l’intervento *in itinere*, non solo al termine: ovvero, sempre misurando il peso dialogico della configurazione, si può valutare, nel corso dell’intervento, se quest’ultima si sta modificando (o meno) e, perciò, se serve ritardare/rimodulare l’intervento stesso.

Dunque, stante che le configurazioni di realtà si generano nelle interazioni tra i membri della specie, emerge come l’adozione dei riferimenti della SD nella gestione dell’esigenze della Comunità, consenta di intervenire rispetto a tali interazioni e, quindi, sul piano della *Communitas*, in modo scientifico, ossia adeguato e rigoroso.

2.2.4. La Coesione Sociale secondo la Scienza Dialogica

Considerando l’obiettivo⁹⁶ del presente elaborato, il costrutto rispetto a cui si impiegheranno i riferimenti teorico-epistemologici fin qui descritti è quello di *Coesione sociale*.

⁹⁴ “La valutazione e misurazione dell’efficacia consente di misurare lo scarto generato da un intervento, mediante la rilevazione di due configurazioni discorsive di realtà, ai tempi T0 e T1, ossia prima e dopo l’intervento[...]. Si offre così al contempo una descrizione di come siano cambiate le modalità interattive della Comunità e quali siano le implicazioni di questi spostamenti [...]” (Turchi & Vendramini, 2021, p.74).

⁹⁵ Si specifica che, ricorrendo ai riferimenti teorico-epistemologici della SD, la differenza tra pre- e post-intervento riguarda la composizione di RD che si ostende, non il tipo di contenuti che si usano: infatti, nel momento in cui si lavora sul processo dialogico, come si diceva in *incipit*, ciò che conta è osservare (come si modifica) la regola con cui il linguaggio si mostra, non i contenuti che si utilizzano.

⁹⁶ Offrire, al Ministro per la Pubblica Amministrazione, una proposta di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione Sociale (cfr. par 1.4, Cap. 1).

In linea con quanto precedentemente illustrato, entro la cornice conoscitiva della Scienza Dialogica (SD), la *Coesione Sociale* non è intesa come una realtà empiricamente e fattualmente disponibile, bensì come una configurazione di realtà, generata nell'interazione tra i membri della specie nell'uso del linguaggio. Dunque, è un particolare assetto interattivo che si genera in virtù delle modalità d'uso del linguaggio impiegate in un certo *kairos*. In particolare, secondo la SD, un assetto di Coesione sociale si genera quando si impiegano “*modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni*” (Scienza Dialogica, s.d.).

Di fatto, un assetto di Coesione sociale può dirsi tale anzitutto se si genera condivisione dell'obiettivo, ossia della meta da raggiungere, tra i membri della Comunità. In questo modo, infatti, si rende possibile che, a fronte di un accadimento, ciascun membro offra il proprio contributo (i.e. agisca) per il raggiungimento dello stesso traguardo, con il risultato che la Comunità è compatta (appunto coesa). Al contrario, senza condivisione dell'obiettivo, ciascun membro della Comunità può agire in linea con il proprio interesse personale e particolaristico. Questo, come tale, può essere diverso da membro a membro e, perciò, anche in contrapposizione all'interesse di un altro: di conseguenza, la Comunità risulterebbe frammentata nelle differenti posizioni di cui si fanno portatori i singoli membri/gruppi della stessa (Turchi & Vendramini, 2021).

Avendo come riferimento il medesimo obiettivo, inoltre, si rende possibile per i membri della Comunità partire dallo stesso punto nel prefigurare cosa può accadere nel perseguimento di tale traguardo. Con altre parole, i membri possono anticipare in modo condiviso le ricadute delle azioni e delle decisioni messe o non messe in atto per raggiungere l'obiettivo. Ciò è importante in quanto permette ai membri stessi di tenere in conto e, così, gestire insieme eventuali “ostacoli” che si possono incontrare nel perseguimento dell'obiettivo comune e che, altrimenti, allontanerebbero da quest'ultimo. Dunque, grazie alla disponibilità di un obiettivo comune, risulta possibile: *in primis*, che ciascun membro si domandi quali criticità possono generare non solo le proprie, ma anche le altrui azioni; in secondo luogo, “accordarsi” tra membri su come (i.e. con quali strategie) affrontare e/o evitare l'emergere di tali ricadute critiche. Tutto ciò con impatto utile alla Coesione sociale in quanto, proprio

perché le strategie di gestione da usare risultano condivise, la Comunità tutta può essere preparata (e, perciò, risultare compatta) nell'affrontare eventuali "ostacoli" e, di riflesso, nel (continuare a) perseguire l'obiettivo comune.

Al contrario, qualora venisse meno il riferimento al medesimo obiettivo, i membri della Comunità potrebbero non curarsi dell'impatto delle proprie e altrui azioni e decisioni rispetto al resto della Comunità stessa. Ciò, a sua volta, potrebbe comportare il rischio che quest'ultima si trovi impreparata ad affrontare eventuali aspetti critici e, perciò, che ciascun membro ricorra alle strategie di gestione che personalmente ritiene più adeguate e utili. Questo scenario è lo specchio di una Comunità frammentata, in cui ciascuno si occupa della tutela del proprio interesse, che, come tale, può anche danneggiare quello dell'altro, con la conseguenza di possibili contrapposizioni e conflitti tra i membri della specie.

Come si è detto in *incipit* e come riporta la stessa definizione del costrutto, secondo la SD, la generazione di un simile assetto e relative ricadute pragmatiche (o di quello ad esso speculare) dipende dalle "modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà"⁹⁷ che si impiegano. Con altre parole, coerentemente con l'impianto teorico-epistemologico della SD, secondo cui la "realtà" è generata nell'uso del linguaggio, un assetto interattivo di Coesione sociale, piuttosto che di frammentazione sociale, è considerato il risultato dell'impiego di specifici *Repertori Discorsivi* (RD).

In particolare, considerando la distinzione dei RD in tre gruppi⁹⁸, la SD formalizza la Coesione Sociale come quell'assetto interattivo in cui si impiegano in prevalenza RD generativi per configurare la realtà (es. un accadimento). Di fatto, in termini di proprietà processuali, tali regole sono accomunate da una specifica caratteristica, ossia quella di "configurare realtà rappresentando una relazione condivisibile tra oggetti" (Turchi & Orrù, 2014, p.109). Ciò vuol dire che la realtà configurata risulta terza e di patrimonio comune: ovvero, non è circoscritta a una delle voci della Comunità nello specifico, ma è riconosciuta (cioè generata) come tale da tutti gli interagenti (Turchi & Vendramini, 2021). Pertanto, è potenzialmente utilizzabile come riferimento nelle azioni e nelle scelte da parte di ciascun membro (Turchi & Vendramini, 2021). Quindi, ne deriva che quanto più si usano RD generativi

⁹⁷ Cfr. definizione di Coesione sociale.

⁹⁸ Cfr. par. 2.2.3.

nell'interazione tra i membri della specie per configurare un certo accadimento, tanto più incrementa la possibilità che si generi un riferimento, cioè un obiettivo comune tra gli stessi e, quindi, stante la definizione, che si generi Coesione sociale (Turchi & Vendramini, 2021). Inoltre, riprendendo quanto si diceva sopra, rendendo disponibile l'obiettivo comune, l'uso di RD generativi può favorire, a cascata, che i membri della Comunità anticipino e gestiscano in modo condiviso eventuali criticità nel perseguimento dell'obiettivo stesso. Tale assetto, sempre in linea con la definizione, contribuisce a mantenere e promuovere la Coesione sociale della Comunità, mettendo nuovamente in luce lo stretto legame tra la generazione di questa e l'impiego di regole generative.

Al contrario, secondo la SD, un assetto interattivo di frammentazione sociale si manifesta quando, nell'interazione tra i membri della specie, si impiegano in prevalenza RD di mantenimento per configurare un accadimento. Infatti, tali regole si caratterizzano per "*configurare realtà in modo assoluto e certo*" (Turchi & Orrù, 2014, p.109): ciò vuol dire che, quando impiegate, ciascuna voce della Comunità genera una "realtà" propria ed esclusiva dell'accadimento, cioè limitata alla voce stessa e, al contempo, imposta come univoca (Turchi & Vendramini, 2021). Come tale, la realtà configurata da una voce esclude quella generata da un'altra rispetto al medesimo accadimento e, viceversa, non risulta condivisibile, cioè riconoscibile e utilizzabile come riferimento da tutti gli altri interagenti. Pertanto, quanto più si usano RD di mantenimento nell'interazione tra i membri della specie per configurare un certo accadimento, tanto più incrementa la possibilità che si generino molteplici riferimenti, cioè obiettivi tra gli stessi, riflesso degli interessi personali e particolaristici di ognuno nella situazione. Quindi, stante la definizione, è maggiormente possibile che decrementi la Coesione sociale tra i membri della Comunità (Turchi & Vendramini, 2021). Inoltre, non favorendo un obiettivo comune, l'uso di RD di mantenimento può impedire anche di prefigurare e, di conseguenza, affrontare eventuali scenari critici in modo condiviso tra i membri della specie: tale assetto, in linea con la definizione, minaccerebbe ulteriormente la Coesione della Comunità.

Dunque, a fronte di quanto fin qui descritto, risulta chiaro che quanto più si impiegano regole generative (anziché di mantenimento), tanto più la Coesione sociale della Comunità aumenta (anziché decrementare): infatti, l'uso di tali regole rende possibile

tra i membri della Comunità la generazione di un obiettivo comune, l'anticipazione e la gestione condivisa degli scenari critici, cioè gli elementi definatori di un assetto di Coesione sociale⁹⁹.

Posta tale stretta relazione tra le regole d'uso del linguaggio e la Coesione sociale della Comunità, usando i riferimenti della SD si può definire se le interazioni tra i membri della specie, rispetto a un dato accadimento, stanno volgendo verso la promozione di Coesione sociale oppure, all'opposto, verso la generazione di frammentazione sociale. Infatti, grazie all'impianto della SD, si è nelle condizioni di descrivere qual è la composizione di RD intorno a cui si genera la configurazione di realtà nell'interazione e, quindi, se tale composizione è a prevalenza generativa (ergo fonte di Coesione sociale) oppure di mantenimento (ergo fonte di frammentazione sociale). Inoltre, considerando che la SD attribuisce un peso alle regole d'uso del linguaggio, accade che si è nelle condizioni anche di misurare (non solo di descrivere) il grado di Coesione sociale della Comunità. Infatti, posto che il peso dialogico è tanto più prossimo a 1 (anziché a 0) quanto più nell'interazione si impiegano regole generative (anziché di mantenimento)¹⁰⁰, si può asserire che un più alto peso dialogico corrisponda a un più alto grado di Coesione sociale tra gli interagenti (Turchi & Vendramini, 2021).

A questo punto, adottando la strumentazione conoscitiva della SD per la gestione delle esigenze della Comunità, diviene possibile per il ricercatore stabilire se la Comunità è a rischio di frammentazione oppure sta rispondendo in modo coeso a un dato accadimento. Con altre parole, analizzando le produzioni discorsive e relativi RD che i membri della Comunità impiegano per configurare un certo evento, si può definire qual è il peso della configurazione discorsiva: sulla base di esso, poi, si può descrivere se la Comunità sta agendo secondo obiettivi personali e particolaristici (peso prossimo a 0) o secondo un obiettivo di patrimonio comune (peso prossimo a 1), nella gestione dell'accadimento. A questo punto, tenendo conto di tale valore numerico, si può definire precisamente qual è lo scarto che serve promuovere per incrementare la Coesione della Comunità (i.e. per fare in modo che il peso dialogico sia più tendente a 1) e in che modo lo si può promuovere, orientando in tal senso l'intervento. In particolare, si è nelle condizioni di anticipare verso quali RD la configurazione di

⁹⁹ Cfr. definizione di Coesione sociale *in incipit* al presente paragrafo.

¹⁰⁰ Cfr. par. 2.2.3.

realtà si potrà orientare, a fronte di quelli attualmente osservati e, così, di intervenire affinché volga verso quelli a valenza generativa (anziché di mantenimento): ossia, verso quelle modalità di costruzione della realtà che, stante quanto descritto, possono generare un impatto utile alla Coesione sociale della Comunità. Inoltre, come si diceva al precedente paragrafo, grazie alla disponibilità della misura, diviene possibile misurare quanto tale intervento è stato efficace: infatti, calcolando la differenza tra il peso dialogico prima e dopo l'intervento, si rende possibile valutare quanto il grado di Coesione sociale della Comunità è aumentato.

Tale valutazione d'efficacia, così come tutto l'intervento¹⁰¹, è applicabile trasversalmente alle molteplici e potenziali esigenze della Comunità, dunque, al di là dal particolare assetto che si manifesta in un certo *kairos*, dal momento che il linguaggio si usa ovunque e in ogni occasione (Turchi & Vendramini, 2021). Pertanto, grazie all'adozione della SD, in qualunque circostanza e rispetto a qualsiasi accadimento (anche potenzialmente critico) che la specie umana si trova e si potrà trovare ad affrontare, si è nelle condizioni di descrivere, misurare e incrementare il grado di Coesione sociale della Comunità. Ovvero, di rilevare e poi trasformare le regole d'uso del linguaggio che i membri della specie mettono in campo per interagire, affinché si generi un assetto in cui, in ultima istanza, si prendono decisioni e si compiono azioni in favore di obiettivi comuni e condivisi, al di là degli interessi particolaristici di ognuno (Turchi & Vendramini, 2021).

In sostanza, grazie all'adozione dell'impianto teorico-epistemologico della SD, descritto nel presente capitolo, si è sempre e ovunque nelle condizioni di operare sulle interazioni tra i membri della specie al fine ultimo di promuovere la Coesione sociale della Comunità e, quindi, di adottare una modalità di intervento che ponga come baluardo la *Communitas*.

2.3. Riepilogo e conclusioni: quale gestione della Comunicazione Pubblica?

Nel primo capitolo, si è messa in luce la diffusione di una profonda “crisi di fiducia” verso le Istituzioni nei tempi attuali (OCSE, 2021) e la conseguente esigenza, emersa dalle voci istituzionali e accademiche, di promuovere Coesione sociale tra cittadini e dipendenti pubblici nella gestione della Comunicazione Pubblica (CP)¹⁰². A fronte di ciò, il presente

¹⁰¹ Dall'osservazione dei RD alla misurazione dello scarto prodotto nel grado di Coesione sociale della Comunità.

¹⁰² Cfr. par. 1.3.

elaborato si pone l'obiettivo di offrire al Ministero per la PA delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale¹⁰³. Con altre parole, alla luce di quanto descritto nei precedenti paragrafi, si tratta di promuovere un modo di gestire la CP che non sia più fondato esclusivamente sulle leggi, ma che consideri anche le interazioni informali e quotidiane tra i membri della specie.

Per compiere questo scarto, è necessario anzitutto introdurre la distinzione tra *Societas* (Società) e *Communitas* (Comunità): si tratta di due modi di “stare insieme” in cui la nostra specie si è organizzata nel corso della sua filogenesi, per rispondere alle esigenze dei suoi membri (Turchi & Vendramini, 2021).

La *Societas*, come descritto nel primo paragrafo, trova il suo fondamento nelle leggi o Diritto (*Ius*), per cui laddove i membri della specie definiscono delle regole volte a normare il “vivere insieme”, si genera una Società (“*Ubi Societas, ibi Ius*”). Tali regole hanno il fine ultimo di ridurre l'incertezza degli accadimenti e, così, di assicurare che si continui a vivere insieme: con altre parole, servono a garantire la sopravvivenza della *Societas* stessa e, perciò, di coloro che rispettano le sue norme.

Dunque, una gestione della CP fondata esclusivamente sulle leggi comporta concepire quest'ultima come una questione che pertiene la Società, quindi da affrontare attraverso la formulazione e l'applicazione di regole formali e codificate. In sostanza, secondo tale modalità di gestione, non appena si verifica un accadimento nella gestione della CP, come ad esempio l'emergere della necessità di un nuovo modo di intendere tale funzione pubblica¹⁰⁴, si introduce una legge o una riforma (si veda la Riforma della CP)¹⁰⁵ che vada a rispondere a quella necessità. Ne deriva un intervento di tipo riparativo, contenitivo dello specifico accadimento che in un certo momento “urges”, ossia incalza, sollecita l'intervento stesso: in poche parole, un intervento di tipo “*urgenziale*” (Turchi & Vendramini, 2021, p.14). Inoltre, come tale, l'intervento risulta *post-hoc*, cioè si interviene solo dopo che la necessità si è fatta tale o, al massimo, ancorato all'*hinc-et-nunc* e, quindi, legato a quella specifica urgenza che è emersa. Ciò comporta che ogniqualvolta un accadimento diverrà urgente, ad esempio emergerà una nuova necessità, servirà realizzare un nuovo intervento (es. introdurre una nuova legge sulla gestione della CP). Infine, adottando una modalità di intervento di tipo *urgenziale*, non si prendono in considerazione e, di conseguenza, non si governano le interazioni che in ogni occasione si generano tra i membri della specie, proprio perché

¹⁰³ *Idem.*

¹⁰⁴ Cfr. par. 1.1.2.

¹⁰⁵ *Idem.*

membri interagenti¹⁰⁶ (Turchi & Vendramini, 2021). Ad esempio, l'introduzione di una Riforma della CP può indicare come rispondere alla necessità che si è manifestata di promuovere un nuovo modo di intendere la comunicazione tra PA e cittadini. Tuttavia, in linea con la gran parte delle normative, può non dire come promuovere entro la Comunità una condivisione del valore della sua introduzione, ovvero come “preparare” la Comunità (i.e. governare le interazioni tra membri della specie) affinché si muova coesa nell'attuare la nuova normativa. Dunque, il rischio di lasciare non gestite le interazioni è che esse, nell'incertezza, possono orientarsi casualmente tanto verso la promozione, quanto verso la diminuzione della Coesione sociale della Comunità¹⁰⁷. Nel primo caso, si genererebbero assetti in cui i membri della Comunità (cittadini e dipendenti pubblici, in particolare) agiscono e prendono scelte in linea con gli obiettivi comuni e condivisi (Turchi & Vendramini, 2021): ad esempio, seguono la normativa e, così, promuovono una nuova comunicazione pubblica, tale che si viene a modificare, come esito, l'assetto di “crisi di fiducia” verso le Istituzioni¹⁰⁸. Nel secondo caso, all'opposto, si genererebbero assetti in cui ciascuno agisce per tutelare i propri interessi personali (Turchi & Vendramini, 2021): qui la normativa verrebbe o non considerata o piegata rispetto al proprio tornaconto, non generando modifica alcuna o, persino, alimentando l'attuale assetto di “crisi di fiducia”¹⁰⁹.

Distinta dalla *Societas*, la *Communitas* (i.e. Comunità) trova invece il suo fondamento nelle interazioni incerte (cioè che si modificano costantemente, dunque non codificate) e informali (cioè che accadono ovunque e in qualsiasi momento) tra i membri della specie. Pertanto, ponendo come riferimento la Comunità, la gestione della CP viene a configurarsi anzitutto come una questione interattiva, ossia si riconosce che essa è oggetto di interazione tra i

¹⁰⁶ Cfr. nota a piè di pagina 46.

¹⁰⁷ Definita come assetto in cui i membri della Comunità interagiscono in modo da “anticipare e gestire ciò che accade all'interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività” (Turchi & Vendramini, 2021, p.66).

¹⁰⁸ Nello specifico, seguendo la normativa, i dipendenti pubblici potrebbero promuovere una comunicazione “bidirezionale” con la cittadinanza, ossia che riconosce un ruolo di “partner” al cittadino nei processi istituzionali (cfr. Cap.1) organizzando, ad esempio, forum locali/regionali volti a raccogliere l'opinione pubblica su potenziali decisioni e riforme prima di implementarle oppure occasioni di confronto diretto con i cittadini su quanto emerso dalle indagini di “customer satisfaction” per ciascuna funzione della PA. Di conseguenza, man mano che la PA promuove tale cambiamento, potrebbe accadere che i cittadini assumano effettivamente un ruolo più “attivo” e “partecipativo” nei processi istituzionali, prendendo parte ai Forum, alle occasioni di confronto, etc., contribuendo di riflesso, assieme ai dipendenti pubblici, a costruire una nuova comunicazione pubblica.

¹⁰⁹ Nello specifico, non considerando la normativa, i dipendenti pubblici potrebbero continuare a promuovere una comunicazione pubblica unidirezionale, ossia che favorisce un ruolo di mero “ricevente” del cittadino nei processi istituzionali, al fine di tutelare la reputazione della PA (cfr. Cap.1). In tal senso, si limiterebbero a comunicare ai cittadini le nuove riforme e decisioni una volta che sono state implementate, oppure a offrire restituzione dei risultati delle indagini di “customer satisfaction” esclusivamente tramite documenti ufficiali, non contemplando quindi la possibilità di uno scambio diretto con il cittadino. Di conseguenza, i cittadini stessi potrebbero mantenersi in un ruolo “passivo”, non contribuendo a realizzare una nuova comunicazione pubblica e, più in generale, delegando completamente alla PA la gestione dei processi istituzionali. Al contempo, però, essi potrebbero rivendicare il loro diritto (come da normativa) a dire la propria e, quindi, a un ruolo più “attivo”, quando valutano che eventuali decisioni o azioni della PA danneggerebbero i loro interessi.

membri della specie (in particolare, tra dipendenti pubblici e cittadini), oltre che di formulazione e applicazione di leggi (*ultra ius, ibi Communitas*). In tal senso, si può contemplare che, oltre l'intervento normativo, sia necessario intervenire anche e soprattutto sul "fluire" di interazioni che si genera tra cittadini e dipendenti rispetto a tale questione, dunque secondo una modalità che si è detta di tipo "emergenziale" (Turchi e Vendramini, 2021, p.101). In particolare, si riconosce che serve intervenire per orientare tali interazioni verso la promozione di Coesione sociale nella gestione della CP. In questo modo, in linea con la definizione del costrutto precedentemente offerta, la PA sarebbe nelle condizioni di promuovere, *in primis*, un obiettivo comune e condiviso tra i cittadini e i dipendenti pubblici nella gestione della CP, ossia un riferimento verso cui si orientano le azioni e scelte di tutti. In secondo luogo, nella disponibilità di un obiettivo comune, può accadere che cittadini e dipendenti pubblici anticipino e, di conseguenza, gestiscano eventuali criticità che possono emergere nel perseguire tale obiettivo. Infatti, posto il medesimo traguardo da raggiungere, i membri della specie possono prefigurare quali azioni possono essere messe in campo a tal scopo e, quindi, le ricadute (anche critiche) del mettere in atto o meno tali azioni. Ad esempio, i dipendenti pubblici possono individuare nella Riforma legislativa una strategia di gestione utile all'obiettivo comune e, quindi, anticipare l'impatto critico che avrebbe non metterla in atto. A questo punto, possono "accordarsi" sul modo in cui far sì che non solo i dipendenti stessi, ma anche i cittadini offrano il proprio contributo alla realizzazione di tale strategia e, quindi, anche all'anticipazione e gestione delle criticità relative a tale processo. In questo modo, si massimizzerebbe la possibilità che l'obiettivo comune venga effettivamente perseguito da tutti i ruoli in campo. Ne deriverebbe allora un assetto in cui si favorisce rispettivamente l'efficienza gestionale¹¹⁰ e l'efficacia¹¹¹ di tale funzione pubblica.

Tale modalità di intervento (con le relative ricadute pragmatiche), proprio perché non vincolata alla specifica urgenza di un dato momento, può essere applicata trasversalmente alle necessità che di volta in volta emergono rispetto alla gestione della CP. Quindi, è attuabile non solo rispetto alla richiesta di promuovere una nuova comunicazione, ma anche rispetto a tutte le altre richieste che potranno emergere nell'ambito di tale funzione pubblica. Inoltre, può essere attuata anche prima che emergano tali richieste: infatti, essendo che il fine ultimo

¹¹⁰ Definita, infatti, come "il rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate in unità di tempo e l'assetto organizzativo (cioè la matrice di relazioni) per l'obiettivo individuato. Quindi riguarda le modalità di raggiungimento degli obiettivi (rispetto dei tempi, funzionalità delle relazioni interpersonali e della comunicazione, economia di risorse, ecc.), ossia le strategie che è possibile mettere in atto per conseguire gli obiettivi prefissati" (Turchi & Orrù, 2014, p.147).

¹¹¹ L'efficacia, infatti, è definita come il *quantum* di trasformazione dell'obiettivo in risultato, ergo il *quantum* di raggiungimento dell'obiettivo (Turchi & Vendramini, 2021).

è promuovere la Coesione sociale (e non rispondere alla necessità in sé), si può intervenire anche in assenza di una richiesta specifica, per “preparare” e mantenere l’assetto interattivo tra cittadini e dipendenti pubblici in modo che vi sia una gestione condivisa della CP. Infine, emerge come porsi un obiettivo di promozione della Coesione sociale non escluda contemporaneamente la possibilità di rispondere alla specifica urgenza che si manifesta in un certo momento. Infatti, promuovendo interazioni tra dipendenti pubblici e cittadini che garantiscano una gestione condivisa della CP e relative richieste, può accadere, come sopra anticipato, che tali interazioni portino a individuare nella formulazione di una nuova normativa, quindi nell’intervento legislativo, una delle strategie di gestione da adottare. Dunque, operando sulla dimensione emergenziale, si può operare in contemporanea anche sulla dimensione urgenziale, senza trascurare né l’una né l’altra. In questo modo, si favorisce sia la conservazione della Comunità che la sopravvivenza della *Societas*.

Alla luce di quanto fin qui descritto, emerge come costruire delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale¹¹² non implichi altro che promuovere una modalità di gestione della CP che sia fondata sulla *Communitas* (anziché sulla *Societas*), ergo sulle interazioni tra i membri della specie (anziché solo sulle leggi). Per compiere tale scarto e, quindi, disporre di tali prassi, si è scelto di adottare i riferimenti teorico-epistemologici della Scienza Dialogica (SD), in quanto disciplina che si occupa dello studio delle interazioni tra i membri della specie. In particolare, la SD asserisce che le interazioni entro la Comunità accadano nell’uso del linguaggio ordinario, comune a tutta la specie (Turchi & Celleghin, 2010). Questo viene inteso come “*processo dialogico*”, ossia quel processo “*che genera, costruisce e mantiene una configurazione discorsiva che si impone come realtà, per quanto non reale, nei suoi effetti pragmatici*” (Turchi & Orrù, 2014, p.6). Dunque, secondo la SD, i membri della specie interagiscono nell’uso del linguaggio ordinario e l’impiego di quest’ultimo, nell’interazione, genera ciò che poi essi definiscono “realtà” (Turchi & Orrù, 2014). Ne deriva come, in linea con il riferimento al realismo concettuale e ai Paradigmi Narrativistici¹¹³, la SD consideri la “realtà” e tutto ciò che la “sostanzia” (i.e. accadimenti, eventi, aspetti, questioni, etc.) non a livello percettivo e fattuale, bensì come una costruzione generata processualmente, cioè interattivamente, nell’uso del linguaggio. In poche parole, una *configurazione discorsiva*, per quanto poi essa si imponga nelle sue ricadute pragmatiche con valenza fattuale, “reale” appunto, dal momento che, in base al modo in cui la realtà è

¹¹² Si veda la definizione dell’obiettivo del presente elaborato, riportato in *incipit* al presente paragrafo.

¹¹³ Cfr. par. 2.2.1.

configurata, i membri della specie possono prendere alcune decisioni e compiere alcune azioni, piuttosto che altre¹¹⁴ (Turchi & Vendramini, 2021). In tale cornice, quindi, anche la CP (e relativa gestione) non è intesa come realtà di fatto, bensì come configurazione discorsiva, generata nell'interazione tra le produzioni discorsive (i.e. i “discorsi”) che emergono rispetto a essa entro la Comunità.

A fronte di ciò, per costruire delle prassi di gestione della CP in ottica di Coesione sociale, serve anzitutto osservare le produzioni discorsive che, nell'interazione, concorrono a generare la configurazione discorsiva di gestione della CP. A tal scopo, la SD offre una “lente osservativa” adeguata allo statuto epistemico delle configurazioni discorsive di realtà: la *Teoria dell'Identità Dialogica* (TID) (Turchi & Orrù, 2014). Questa, infatti, consente di descrivere il processo dialogico attraverso cui si genera la configurazione discorsiva che nella Comunità si afferma come “realtà”, dunque l'uso del linguaggio che emerge nelle interazioni tra i membri della specie (Turchi & Orrù, 2014). In particolare, tale Teoria asserisce che tale processo si generi nell'interazione tra tre polarità discorsive: queste non corrispondono a un “chi” ma a dei punti teorici, da cui originano le produzioni discorsive (quindi, gli usi del linguaggio) che, interagendo, contribuiscono a generare le configurazioni di realtà (Turchi & Orrù, 2014). Ciascuna polarità corrisponde a un particolare uso del linguaggio, rispettivamente: *Personalis* è la polarità del resoconto (quando si usa il linguaggio per dire della “realtà” in prima persona singolare/plurale); *Alter* è la polarità della narrazione (quando si usa il linguaggio per dire della “realtà” in seconda persona singolare/plurale); infine, la *Matrice collettiva* è l'insieme di tutte le produzioni discorsive possibili rispetto alla “realtà”, sia quelle già manifestate che quelle non ancora espresse (Turchi & Orrù, 2014). Dunque, ne deriva che una configurazione discorsiva è sempre il risultato della concertazione tra questi tre “punti di dialogo”. Inoltre, grazie all'applicazione della TID, la SD ha osservato e, conseguentemente, formalizzato ventiquattro regole d'uso del linguaggio, ossia modi in cui il linguaggio si usa, che tendono a essere stabili e finiti, cioè regolari nelle interazioni tra i membri della specie (Cfr. Figura 2). Tali regole, denominate *Repertori Discorsivi* (RD), sono distinte in tre classi (i.e. di mantenimento, ibride e generative) in base a quanto esse consentono di continuare a interagire, ossia al *peso* (detto *dialogico*) che hanno nel generare interazione e, quindi, configurazioni di realtà (Turchi & Orrù, 2014). Tale peso oscilla tra maggiore di 0 e minore di 1: il suo valore è tanto più prossimo a 1 (anziché a 0), quanto più nell'interazione si impiegano regole generative (anziché di mantenimento), dal momento che

¹¹⁴ Cfr. nota a piè di pagina 58.

queste hanno, per definizione, un'elevata capacità di generare realtà altre rispetto a quelle già rese disponibili (Turchi & Orrù, 2014). Tale peso, inoltre, è in relazione con il grado di Coesione sociale della Comunità: quanto più il peso dialogico della configurazione di realtà è prossimo a 1, cioè si usano regole generative, tanto più incrementa la possibilità che si interagisca verso un obiettivo/riferimento comune e, quindi, stante la definizione, che il grado di Coesione sociale tra gli interagenti aumenti (Turchi & Vendramini, 2021). Di fatto, i RD generativi si caratterizzano per generare "realtà" di patrimonio comune, cioè riconoscibili come tali e, perciò, utilizzabili come riferimento nelle scelte/azioni da tutti gli interagenti (Turchi & Vendramini, 2021).

Dunque, operativamente, adottando i riferimenti della SD, diviene possibile osservare qual è la configurazione che, nelle interazioni tra i membri della Comunità (in particolare, tra dipendenti pubblici e cittadini), emerge rispetto alla gestione della CP: più precisamente, quali sono le regole d'uso del linguaggio (i.e. i RD) che si impiegano, interagendo, per configurare tale questione. Così, a partire dal peso dialogico assegnato a tali regole, diviene possibile misurare il peso della configurazione discorsiva e, quindi, il grado di Coesione sociale che si genera tra i membri della Comunità (specie tra dipendenti pubblici e cittadini) nella gestione della CP. A questo punto, attestato tale grado, si può definire qual è lo scarto che serve promuovere e in che modo promuoverlo (i.e. le prassi da usare), al fine di incrementare la Coesione stessa nella gestione della CP.

Ne deriva quindi che, grazie all'adozione dei riferimenti della SD, diviene possibile favorire una modalità di gestione della CP fondata sulle interazioni tra i membri della specie, ergo sulla *Communitas* e la promozione della Coesione sociale e, così, perseguire l'obiettivo del presente elaborato.

Capitolo III

La progettazione e realizzazione di un case-study sulla gestione della Comunicazione Pubblica nella città di Padova secondo M.A.D.I.T.

3.1. Il riferimento metodologico della Scienza Dialogica: M.A.D.I.T.

Per poter realizzare un intervento che sia fondato sulle interazioni tra i membri della specie e, quindi, volto alla promozione della Coesione sociale della Comunità, delineato l'impianto epistemologico e teorico adeguato a tal scopo, il passo successivo è la definizione del *metodo*.

Di fatto, dal gr. *μέθοδος* (*methodos*), unione del prefisso *μετα* (*meta*), "oltre", con il sostantivo *ὁδός* (*odos*), "strada", il termine sta a indicare letteralmente la "strada attraverso cui si va oltre" (Etimoitaliano, s.d.), la via da percorrere per raggiungere una meta: dunque, il metodo è il "modo di operare per ottenere uno scopo" (Dizionario etimologico online, s.d.), tale che senza di esso si è sprovvisti del *come* raggiungere l'obiettivo. Al contempo, il metodo deve essere un "modo ordinato e conforme a certi principi [...] di governarsi nell'operare" (Dizionario etimologico online, s.d.): ciò vuol dire che esso deve discendere da precisi assunti fondativi ("principi"), epistemologici e teorici, cosicché "l'operare", cioè l'intervento risulti coerente e rigoroso (Turchi, 2009).

Come esplicitato nel precedente capitolo, per l'obiettivo del presente elaborato¹¹⁵ si è scelto di adottare i presupposti teorico-epistemologici della Scienza Dialogica (SD)¹¹⁶: dunque, il metodo deve essere coerente con l'adozione dei Paradigmi Narrativistici¹¹⁷ e l'uso della Teoria dell'Identità Dialogica¹¹⁸, che caratterizzano il fondamento di tale disciplina. A tal proposito, la *Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali (M.A.D.I.T.) per la ricerca-intervento* risulta un riferimento adeguato (Turchi, 2009). Questa si articola nei seguenti passaggi metodologici, che quindi rappresentano le "tappe" da seguire nella strutturazione della ricerca o intervento da mettere in campo per raggiungere un certo obiettivo (Turchi, 2009):

¹¹⁵ Offrire, al Ministro per la Pubblica Amministrazione, una proposta di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità.

¹¹⁶ La SD è una disciplina che si occupa dello studio dell'uso del linguaggio nelle interazioni tra i membri della specie, collocandosi entro Paradigmi Narrativistici e usando come riferimento teorico la Teoria dell'Identità Dialogica. Per approfondimenti, si veda Capitolo 2.

¹¹⁷ Cfr. par. 2.2.1.

¹¹⁸ Cfr. par. 2.2.2.

- ❖ *delineazione della premessa*: consiste nella definizione degli elementi di cornice della ricerca/intervento, quali il contesto storico-culturale di riferimento, il quadro teorico-epistemologico adottato, i presupposti normativi e, quindi, gli elementi generativi dell'esigenza rispetto a cui si interviene;
- ❖ *definizione dell'obiettivo*: ossia di “*uno scopo astratto che innesca una serie di processi organizzativi (come, ad esempio, l'attuazione di strategie), che risulti condivisibile e misurabile rispetto all'efficacia da raggiungere*” (Turchi, 2009, p.89). Dunque, l'obiettivo è la direzione verso cui serve tendere e che si traduce in risultato solo dopo che si mette in atto quanto predisposto per il suo raggiungimento (perciò, è astratto). Esso deve rispettare un criterio di condivisibilità, ossia deve rappresentare un riferimento comune, verso cui convergono le azioni dei vari interlocutori coinvolti. Inoltre, deve consentire di misurare lo scarto tra quanto dichiarato dall'obiettivo stesso e il risultato raggiunto, cioè l'efficacia della ricerca/intervento;
- ❖ *delineazione delle strategie*: ovvero i processi organizzativi prima detti, che discendono dall'obiettivo definito e che declinano il perseguimento di quest'ultimo. Tali strategie devono essere definite secondo tre criteri: aderenza, coerenza ed efficienza. Ciò vuol dire che esse in *primis* devono essere adeguate al piano epistemologico su cui poggia l'obiettivo stesso: solo così, infatti, possono indicare effettivamente il percorso da seguire per il suo raggiungimento. Inoltre, devono essere coerenti rispetto all'obiettivo e permettere di misurare il grado di efficienza della ricerca/intervento, cioè di monitorare le modalità (es. tempi, tipologia/quantità di risorse, etc.) con cui si sta ottenendo un determinato risultato;
- ❖ *utilizzo di strumenti idonei*: si tratta di definire quegli strumenti operativi che consentono di concretizzare quanto definito ai passaggi precedenti. Va da sé che tali strumenti devono essere coerenti rispetto alle strategie e, quindi, all'obiettivo definito; dunque, adeguati al fondamento paradigmatico ed epistemologico della ricerca/intervento;
- ❖ *pianificazione delle azioni*, le quali vengono a configurarsi come il precipitato dei passaggi metodologici precedentemente descritti. Di conseguenza, la loro strutturazione consente, da un lato, di monitorare l'andamento della ricerca/intervento, dall'altro di avere a disposizione una “cartina tornasole” ossia un indicatore costante della pertinenza dello stesso rispetto all'esigenza.

Dunque, nell'ambito del presente elaborato, adottando i riferimenti epistemologici, teorici e metodologici della SD, il progetto di ricerca che si andrà a realizzare per gestire l'esigenza messa in luce¹¹⁹ e, così, perseguire il relativo obiettivo¹²⁰, sarà articolato secondo tali passaggi, come di seguito descritto.

3.2. La progettazione della ricerca secondo M.A.D.I.T.

3.2.1. La premessa della ricerca

Il primo passaggio di M.A.D.I.T., la *delineazione della premessa*, è stato sostanziato attraverso il primo e il secondo capitolo del presente elaborato. In particolare, nel primo capitolo è stato descritto anzitutto il contesto storico-culturale entro cui va a inserirsi il progetto di ricerca: nei tempi attuali, si assiste a un forte declino della fiducia verso le Istituzioni (Eurofound, 2018; Eurofound, 2022b), tanto che solo il 36% dei cittadini, nel caso dell'Italia, riporta di fidarsi dello Stato (La Polis-Università di Urbino e Demos, 2022). Per gestire tale assetto di "crisi di fiducia", voci istituzionali e accademiche individuano una strategia utile nella Comunicazione Pubblica¹²¹ (CP) e, specialmente, in una sua Riforma, affinché tale funzione diventi veicolo di dialogo tra Pubblica Amministrazione (PA) e cittadini e, così, di fiducia tra le parti (OCSE, 2021; Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020; Ducci et al., 2020; Ducci & Materassi, 2022; Tuurnas, 2020). Da qui, si è passati a illustrare i presupposti normativi a partire dai quali si muove la ricerca: infatti, stante la strategia individuata, si è ripercorso l'exkursus storico-normativo della CP in Italia, al fine di mettere in luce come la richiesta di una sua Riforma sia tutt'altro che di recente introduzione. Sulla base di ciò, infine, si sono tratteggiati gli elementi generativi dell'esigenza: infatti, se già da tre decenni si muove una simile richiesta, che, ad oggi, non trova ancora risposta, si può assumere che l'intervento legislativo (inclusa la Riforma della CP) non sia in realtà sufficiente a gestire l'assetto di crisi. Ciò perché, come afferma il Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020), la formulazione di leggi non implica di pari passo che si promuova consapevolezza tra i cittadini e condivisione tra i dipendenti pubblici del valore innovativo che tali leggi

¹¹⁹ Disporre di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale della Comunità.

¹²⁰ Cfr. nota a piè di pagina 115.

¹²¹ All'art.1, comma 4 della legge 150/2000, si sancisce che "sono considerate attività di informazione e di comunicazione istituzionale quelle [...] volte a conseguire: a) l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici; b) la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa; c) la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente".

introducono: con altre parole, quanto è oggetto di legge non necessariamente diviene un obiettivo comune, rispetto al cui raggiungimento ciascuno offre il proprio contributo (proprio perché ne ha chiaro il valore). Ne deriva dunque che, per gestire l'assetto di "crisi di fiducia", sia necessario anzitutto promuovere la Coesione sociale entro la Comunità, in particolare tra cittadini e dipendenti pubblici, nella gestione della CP. Stante ciò, emerge l'esigenza di disporre di prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale; di conseguenza, l'obiettivo che si intende perseguire è quello di offrire una proposta di tali prassi al Ministro per la PA.

Posti tali elementi, nel secondo capitolo, si è descritto il quadro teorico-epistemologico che si intende adottare a fondamento della ricerca. Nello specifico, dato l'obiettivo sopradetto, è emerso come, per costruire le prassi, serva collocarsi su un piano conoscitivo coerente con lo statuto epistemico della Coesione sociale: quest'ultima è stata definita in tal sede come assetto in cui i membri della specie interagiscono in linea con gli obiettivi condivisi della collettività, per contribuire alla gestione di ciò che accade all'interno della Comunità (Turchi & Vendramini, 2021). Dunque, si è messo in luce come, al fine di costruire delle prassi in grado di promuovere Coesione sociale nella gestione della CP, serva impostare quale focus di intervento le interazioni tra i membri della Comunità (in particolare tra dipendenti pubblici e cittadini). In tal senso, è emerso come adeguato ricorrere ai riferimenti della Scienza Dialogica, in quanto disciplina che consente di osservare e modificare tali interazioni, affinché si orientino verso la promozione di Coesione sociale (Turchi & Vendramini, 2021; Turchi & Orrù, 2014).

3.2.2. L'obiettivo della ricerca

Dato l'obiettivo del presente elaborato¹²², rispetto alla definizione di Comunicazione Pubblica offerta dal legislatore¹²³, in tale sede si è scelto di concentrarsi su quella porzione che riguarda "*la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti, attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa*" (L. 150/2000, comma 4, art. 1). Infatti, considerando, da un lato, la necessità di selezionare una parte del processo di CP per esigenze accademiche e, dall'altro, l'esigenza di promozione di Coesione sociale rintracciata tra i dipendenti

¹²² Cfr. nota a piè di pagina 115.

¹²³ Cfr. nota a piè di pagina 121.

pubblici, ma anche tra cittadini¹²⁴, si è valutato più strategico intervenire su quell'attività della Comunicazione Pubblica che vede coinvolta anche la cittadinanza. Al contempo, ponendo il focus sul tale attività, interlocutore privilegiato è l'Ufficio per le relazioni con il pubblico (Urp): infatti, all'art.6, comma 4, la legge 150/2000 stabilisce che *“le attività di informazione si realizzano attraverso il Portavoce e l'Ufficio Stampa e quelle di comunicazione attraverso l'Ufficio per le relazioni con il pubblico”*. Dunque, l'Urp (con relativi dipendenti) è, secondo la legislazione italiana, lo snodo della PA responsabile della CP e della sua gestione.

In particolare, considerando il mandato e le attività di pertinenza dell'Urp definite dalla normativa¹²⁵, emerge come la comunicazione tra quest'ufficio e il cittadino riguardi alcuni ambiti (contenuti) specifici, definibili come di seguito:

- la promozione dell'informazione dei cittadini circa l'organizzazione¹²⁶ e il funzionamento¹²⁷ della PA;
- la raccolta e la gestione delle criticità e delle proposte di cambiamento/miglioramento dei cittadini circa i servizi della PA.

Posto ciò, nell'alveo della SD, secondo cui la “realtà” non è un dato di fatto ma una configurazione generata nell'uso del linguaggio ordinario, nell'interazione tra i membri della specie, la CP, definita come appena descritto, e relativa gestione ha statuto di *configurazione discorsiva*. Ciò vuol dire che quanto la normativa definisce come comunicazione tra Urp e cittadino non è altro che il prodotto dell'interazione tra le produzioni discorsive (i.e. i “discorsi”) che si generano entro la Comunità, in particolare tra i ruoli di “cittadino” e di “dipendente pubblico dell'Urp”. Nello specifico, sempre in linea con la normativa, si può assumere che le produzioni discorsive che concorrono a generare la CP riguardino (principalmente) gli ambiti/contenuti sopradetti. Di conseguenza, la CP viene ad essere intesa come il risultato dell'interazione tra le produzioni discorsive che, entro la Comunità, si

¹²⁴ Infatti, come scrive il Ministro per la Pubblica Amministrazione (2020), le leggi introdotte negli ultimi anni per promuovere un nuovo rapporto PA-cittadini, sono *“bisognose [...] a) di una forte condivisione tra i dipendenti pubblici; b) di consapevolezza fra i cittadini”* (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020, p.1).

¹²⁵ All'art. 8, la legge 150/2000 specifica che i compiti degli Urp consistono, tra gli altri, nel: *“garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e di partecipazione; agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'illustrazione delle disposizioni normative e amministrative, e l'informazione sulle strutture e sui compiti delle amministrazioni medesime; attuare, anche mediante l'ascolto dei cittadini, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti”*.

¹²⁶ Cioè le strutture, i servizi e gli uffici comunali, in cui è organizzata la PA.

¹²⁷ Cioè le disposizioni normative, i compiti e le pratiche amministrative che regolano il funzionamento della PA e dei suoi servizi.

generano (soprattutto) rispetto alla promozione dell'informazione e alla raccolta e gestione delle criticità e delle proposte dei cittadini.

Pertanto, adottando i riferimenti della SD, per l'obiettivo del presente elaborato, serve anzitutto raccogliere e analizzare le produzioni discorsive che, generate tra i ruoli "dipendenti pubblici dell'Urp" e "cittadini", dicono della CP e, più precisamente, della sua gestione. Per questo, utilizzando il contesto della città di Padova come *case study*, l'obiettivo del presente progetto di ricerca è *descrivere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP, generata nell'interazione tra i ruoli "dipendenti pubblici dell'Urp di Padova" e "cittadini di Padova", in ottica di Coesione Sociale*. In questo modo, infatti, sarà poi possibile osservare quali sono le regole d'uso del linguaggio che si impiegano, interagendo, per configurare la gestione della CP e, così, a partire dal peso dialogico assegnato a tali regole, misurare il grado di Coesione sociale che si genera tra dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini¹²⁸. A questo punto, si potrà definire lo scarto che serve promuovere, nonché il modo in cui promuoverlo (i.e. le prassi da usare), al fine di incrementare la Coesione stessa nella gestione della CP.

Dunque, ne deriva che l'obiettivo della ricerca risulta strategico rispetto all'obiettivo dell'elaborato e, quindi, fondato rispetto all'esigenza delineata.

Al contempo, tale obiettivo risulta adeguato ai criteri definiti nel secondo passaggio di M.A.D.I.T e, quindi, alla metodologia stessa¹²⁹: *in primis*, infatti, esso rappresenta uno scopo astratto dal momento che, come anticipato, l'oggetto di indagine cui si riferisce (i.e. la CP e relativa gestione) non è inteso come realtà di fatto, percepibile e concreta, bensì come prodotto dell'interazione nell'uso del linguaggio, ergo una pura astrazione categoriale¹³⁰. In secondo luogo, risulta condivisibile poiché è stata esplicitata l'esigenza nonché la cornice teorico-epistemologica¹³¹ che fondano la sua definizione. Infine, risulta misurabile in quanto, nell'alveo della SD, come detto sopra, si è nelle condizioni di formalizzare e misurare le configurazioni discorsive di

¹²⁸ Come descritto al par. 2.2.3, la SD ha formalizzato le regole con cui il linguaggio si usa nell'interazione (i.e. *Repertori Discorsivi*), distinguendole in 3 classi (di mantenimento, ibride, generative) in base a quanto esse consentono di continuare ad interagire, e così ha assegnato loro un peso (detto dialogico), che oscilla tra maggiore di 0 e minore di 1 (Turchi & Orrù, 2014): il suo valore è tanto più prossimo a 1 (anziché a 0) quanto più nell'interazione si impiegano regole generative (anziché di mantenimento). Tale peso e, quindi, le regole d'uso sono in relazione con il grado di Coesione sociale della Comunità, nei termini in cui quanto più il peso dialogico è prossimo a 1 (invece che a 0), cioè si usano regole generative (anziché di mantenimento), tanto più incrementa (anziché decrementare) la possibilità che si interagisca verso un obiettivo comune, e quindi, stante la definizione, che si generi Coesione sociale tra gli interagenti (Turchi & Vendramini, 2021).

¹²⁹ Cfr. par. 3.1.

¹³⁰ Cfr. par. 2.2.1.

¹³¹ Cfr. par. 3.2.1.

realtà (quindi, anche quella relativa alla gestione della CP) a partire dalle regole d'uso del linguaggio (e relativo peso dialogico) che si impiegano nelle produzioni discorsive.

3.2.3. Le strategie della ricerca

Alla luce dell'obiettivo di ricerca sopra definito, sono state individuate tre linee strategiche:

- a. la costruzione del protocollo di indagine;
- b. la raccolta del testo;
- c. l'analisi del testo.

Entro i riferimenti della SD, essendo la "realtà" intesa come *configurazione discorsiva*, per descrivere tale "realtà" è necessario osservare le produzioni discorsive che, interagendo, contribuiscono a generarla¹³². A tal scopo, serve dotarsi anzitutto di un protocollo di indagine: si tratta di un insieme di domande (o *stratagemmi*), adeguati al piano epistemologico dell'oggetto di indagine e coerenti rispetto all'obiettivo della ricerca, che consentono di "accedere" alla porzione (i.e. le produzioni discorsive) di interesse dello spazio discorsivo (Turchi & Orrù, 2014). Di fatto, entro il piano di realismo concettuale su cui poggia la SD, la realtà (osservato) non c'è di per sé ma esiste nel momento in cui si impiega l'osservatore per conoscerla in quanto tale¹³³: pertanto, le produzioni discorsive non ci sono di per sé ma si generano nel momento in cui si procede a osservarle, a raccogliercle. Stratagemma principe a tal fine, secondo la SD, è la *domanda generatrice del testo*, definita appunto come ciò che consente di raccogliere le produzioni discorsive generatrici della configurazione di realtà oggetto di indagine (Turchi, 2009). Ne deriva che (1) la domanda è l'osservatore e (2) le produzioni discorsive raccolte attraverso la domanda sono l'osservato. Specificando, inoltre, in termini metodologici, le produzioni discorsive che vengono raccolte, assumono lo statuto di *testo* (Turchi, 2009).

Dunque, la costruzione del protocollo di indagine (ossia di un insieme di domande/stratagemmi) rappresenta la prima strategia da implementare, in quanto senza di essa non si potrebbe "accedere" al testo che consente di descrivere la configurazione oggetto di indagine e, quindi, non sarebbero possibili le altre due

¹³² Cfr. Capitolo 2.

¹³³ Cfr. par. 2.2.1.

strategie (i.e. la raccolta e l'analisi del testo). In secondo luogo, serve impiegare il protocollo di indagine costruito, così da tracciare le produzioni discorsive che concorrono a generare la configurazione oggetto di indagine: da qui, la seconda strategia della raccolta del testo. Infine, raccolto il testo, grazie all'impianto della SD¹³⁴, si può procedere ad analizzarlo (terza strategia), osservando le regole d'uso del linguaggio (i.e. i *Repertori Discorsivi*) e i contenuti (i.e. gli *arcipelaghi di significato*) che si impiegano per configurare la realtà oggetto di ricerca.

Alla luce di quanto appena detto, considerando l'obiettivo della ricerca¹³⁵, emerge come tali strategie siano adeguate e coerenti all'obiettivo stesso. Infatti, come illustrato, poggiano sul medesimo piano epistemologico dell'obiettivo e, quindi, dell'oggetto di indagine, ossia quello delle configurazioni discorsive di realtà. Al contempo, consentono di tracciare le produzioni discorsive generatrici della configurazione di realtà su cui si fonda l'obiettivo stesso. Come ricaduta di ciò, inoltre, tali strategie risultano in linea anche con il criterio di efficienza, proprio perché indicano precisamente *come* raggiungere l'obiettivo. Quindi, ne deriva come esse rispettino tutti e tre i criteri che, secondo M.A.D.I.T., devono essere usati per delinearle¹³⁶.

Di seguito, si procederà a entrare nel merito delle suddette linee strategiche e delle azioni messe in atto al fine di implementarle.

La costruzione del protocollo di indagine

Per realizzare la prima strategia definita e, così, perseguire l'obiettivo della ricerca, si sono messe in atto due azioni principali: la definizione del gruppo di indagine e la formulazione di domande/stratagemmi generatori del testo.

In linea con l'obiettivo, il gruppo di indagine della ricerca risulta composto da due ruoli: i “dipendenti pubblici dell’Urp di Padova” e i “cittadini di Padova”. Il primo ruolo racchiude tutti coloro che lavorano presso l’Ufficio per le relazioni con il pubblico del Comune di Padova. Il secondo, invece, viene specificato e distinto in “utenti dell’Urp di Padova”, cioè quei cittadini del Comune/Provincia di Padova che hanno usufruito almeno una volta dell’Urp di

¹³⁴ Cfr. par. 2.2.3.

¹³⁵ Descrivere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP, generata nell'interazione tra i ruoli “dipendenti pubblici dell’Urp di Padova” e “cittadini di Padova”, in ottica di Coesione Sociale.

¹³⁶ Cfr. par. 3.1.

Padova, e “cittadinanza”, ovvero tutti gli altri cittadini¹³⁷ del Comune/Provincia di Padova.

Utilizzando i riferimenti teorico-epistemologici della Scienza Dialogica (SD), tali ruoli vengono fatti coincidere con le tre polarità discorsive, *Personalis*, *Alter* e *Matrice collettiva*, che, secondo la Teoria dell’Identità Dialogica¹³⁸, generano lo spazio discorsivo e, quindi, le configurazioni discorsive (come quella relativa alla gestione della Comunicazione Pubblica-CP) (cfr. Tabella 4). Nello specifico, considerando che i dipendenti pubblici dell’Urp di Padova rappresentano coloro a cui per legge è demandata la gestione della funzione di CP¹³⁹, si assume che tale ruolo coincida con la polarità *Personalis*: ossia, in virtù di tale ruolo si genererebbe la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP nella modalità di resoconto della stessa. In secondo luogo, si stabilisce che la polarità *Alter* coincida con il ruolo degli utenti dell’Urp di Padova: infatti, le attività dell’ufficio sono rivolte a questi ultimi; quindi, si può anticipare che in virtù di tale ruolo si generi la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP, nella modalità di narrazione sulla stessa. Infine, la *Matrice collettiva* viene fatta coincidere con la cittadinanza: questa, infatti, rappresenta il ruolo che per legge viene individuato come principale beneficiario delle funzioni della PA, inclusa quella di CP (Ministro per la Pubblica Amministrazione, 2020). Quindi, si può anticipare che sia in virtù di tale ruolo che si generano tutte le produzioni discorsive, disponibili in un certo momento, riguardo le funzioni della PA, incluse dunque anche quelle relative alla funzione di CP.

Polarità	Ruolo
<i>Personalis</i> (Polarità del resoconto)	Dipendenti pubblici dell’Urp di Padova (responsabili della gestione della CP)
<i>Alter</i> (Polarità della narrazione)	Utenti dell’Urp di Padova (destinatari della gestione della CP)
<i>Matrice Collettiva</i> (Bacino di tutte le produzioni discorsive possibili)	Cittadinanza (principale beneficiario di tutte le funzioni della PA, inclusa la CP)

Tabella 4. Descrizione del gruppo di indagine della ricerca secondo la Teoria dell’Identità Dialogica

¹³⁷ Si specifica che, in tal sede, per “ruolo di cittadino” si intende “una configurazione del ruolo di membro di una certa comunità e abitante un certo terreno, esercitato nei termini di azione responsabile nei confronti della propria comunità di appartenenza in termini di coesione sociale” (Turchi & Gherardini, 2014, p.214)

¹³⁸ Cfr. par. 2.2.2.

¹³⁹ Cfr. par. 3.2.2.

Per la seconda azione, la formulazione di stratagemmi generatori del testo, si è partiti dall'operazionalizzare il costrutto a cui si riferisce l'obiettivo della ricerca: la *Coesione sociale*, definita, entro i riferimenti teorico-epistemologici della SD, come “*l'insieme delle modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni*” (Scienza Dialogica, s.d.).

Come illustrato nel secondo capitolo¹⁴⁰, il costrutto così definito può essere articolato in tre dimensioni specifiche:

- ❖ la dimensione dell'obiettivo;
- ❖ la dimensione dell'anticipazione delle criticità;
- ❖ la dimensione delle strategie di gestione delle criticità.

Di fatto, come recita la definizione, un assetto di Coesione sociale (es. nella gestione della CP) implica anzitutto che ci sia condivisione dell'obiettivo (prima dimensione), ossia della direzione verso cui tendere (ad esempio) tra i dipendenti pubblici e i cittadini. A sua volta, la disponibilità di un obiettivo, cioè un riferimento, comune rende possibile anticipare, in modo condiviso, gli scenari (anche critici) che possono emergere nel perseguimento dello stesso (seconda dimensione). Definite le potenziali criticità che si possono incontrare, risulta allora possibile stabilire strategie condivise per gestirle (terza dimensione).

Poste tali dimensioni alla base del costrutto di *Coesione sociale*, per il perseguimento dell'obiettivo della ricerca (e, così, dell'elaborato), si rende allora necessario indagare le seguenti aree, ossia descrivere:

- ❖ come viene configurato *l'obiettivo* in riferimento alla gestione della Comunicazione Pubblica messa in atto dall'Urp, nell'interazione tra i ruoli “dipendenti pubblici dell'Urp di Padova” e “cittadini di Padova”;
- ❖ come vengono *anticipate le criticità* della gestione della Comunicazione Pubblica messa in atto dall'Urp, nell'interazione tra i ruoli “dipendenti pubblici dell'Urp di Padova” e “cittadini di Padova”.
- ❖ come vengono configurate *le strategie* impiegate dall'Urp *per la gestione delle criticità* della gestione della Comunicazione Pubblica,

¹⁴⁰ Cfr. par. 2.2.4.

nell'interazione tra i ruoli “dipendenti pubblici dell’Urp di Padova” e “cittadini di Padova”.

Dunque, al fine di costruire il protocollo di indagine, si è proceduto a formulare degli stratagemmi/domande che consentissero di indagare ciascuna delle tre aree. Tali stratagemmi sono stati declinati in modo leggermente diverso in base ai vari ruoli del gruppo di indagine. Nella tabella di seguito presentata, si riportano le domande, nell’ordine in cui sono state usate, distinte per l’obiettivo specifico che si pongono (i.e. la dimensione di Coesione sociale a cui si riferiscono) e per il ruolo/polarità a cui si rivolgono.

OBIETTIVO	STRATAGEMMI	POLARITÀ
Descrivere in che modo viene configurato l’obiettivo in riferimento alla gestione della Comunicazione Pubblica messa in atto dall’Urp.	1) Immagini uno scenario in cui un cittadino del comune di Padova si rivolge all’Ufficio per le relazioni con il pubblico: descriva una delle richieste che tale cittadino può fare. ¹⁴¹ 2) Considerando lo scenario che lei ha appena immaginato, descriva l’obiettivo che lei, in qualità di dipendente pubblico dell’Urp di Padova, si pone per interagire con quel cittadino.	<i>Personalis</i>
	1) Immagini uno scenario in cui lei, in qualità di cittadino del Comune di Padova, si rivolge all’Ufficio per le relazioni con il pubblico: descriva una delle richieste che lei, in qualità di cittadino, può fare. 2) Considerando lo scenario che lei ha appena immaginato, descriva l’obiettivo che un dipendente pubblico dell’Urp di Padova si pone per interagire con lei in quanto cittadino.	<i>Alter</i>
	1) ¹⁴² L’Ufficio per le relazioni con il pubblico (Urp) è lo snodo della Pubblica Amministrazione (PA) che, dalla legge 150/2000, è incaricato di gestire la comunicazione con il cittadino. In particolare, i dipendenti di tale Ufficio si occupano di fornire alla cittadinanza informazioni sull’organizzazione e il funzionamento della Pubblica Amministrazione (PA). Inoltre, raccolgono e	<i>Matrice Collettiva</i>

¹⁴¹ Si specifica che questo primo stratagemma risponde a un obiettivo di promozione della collocazione del rispondente, non di raccolta del testo. Infatti, si assume che, se è il rispondente a produrre lo scenario di esempio (che poi verrà usato come riferimento nel corso dell’interlocuzione), allora questi possa padroneggiarlo in misura maggiore e, così, usarlo per rispondere alle domande che si faranno: ovvero, si anticipa che la collocazione possa essere più alta/massima (rispetto al caso in cui si offrisse già un esempio di scenario). Inoltre, facendo dire l’esempio al rispondente, si può anche raccogliere un dato su quali siano le prestazioni, tra quelle di cui l’Urp si occupa, che vengono maggiormente sollecitate dalla Comunità: da ciò si potrebbe dunque osservare una prima porzione della configurazione di gestione della CP diffusa entro la Comunità. Infine, si specifica che l’uso di tale stratagemma risulta spendibile e strategico anche nel caso della cittadinanza. Infatti, proprio perché essa è composta da coloro che non hanno mai usufruito dell’Urp/non conoscono tale servizio, è necessario massimizzare la possibilità che tali rispondenti usino i riferimenti che si offrono all’inizio (i.e. descrizione dell’Urp e delle sue funzioni, si veda dopo) nel corso delle domande: facendo in modo che sia il cittadino a generare l’esempio, si va proprio in tale direzione.

¹⁴² Considerando che la “cittadinanza” include tutti quei cittadini di Padova che non sono mai stati utenti dell’Urp (ossia che non hanno mai usufruito del servizio), si può anticipare la possibilità che alcuni (o tutti) non siano neppure a conoscenza di tale servizio (di cos’è l’Urp e di cosa fa); pertanto, si è valutato strategico offrire al partecipante tali elementi prima di iniziare con le domande, così da creare un terreno comune e condiviso.

	<p>gestiscono i reclami e i suggerimenti che i cittadini presentano rispetto ai servizi della PA.</p> <p>Considerando le funzioni dell'Urp appena illustrate, immagina ora uno scenario in cui un cittadino del comune di Padova si rivolge all'Ufficio per le relazioni con il pubblico: descriva una delle richieste che tale cittadino può fare.</p> <p>2) Considerando lo scenario che lei ha appena immaginato, descriva l'obiettivo che un dipendente pubblico dell'Urp di Padova si pone per interagire con quel cittadino.</p>	
<p>Descrivere in che modo vengono anticipate le criticità della gestione della Comunicazione Pubblica messa in atto dall'Urp.</p>	<p>3) Considerando sempre lo scenario da lei immaginato, descriva le criticità che lei, in qualità di dipendente pubblico, può incontrare nel perseguire l'obiettivo che si è posto.</p>	<i>Personalis</i>
	<p>3) Considerando sempre lo scenario da lei immaginato, descriva le criticità che quel dipendente pubblico dell'Urp di Padova può incontrare nel perseguire l'obiettivo che si è posto.</p>	<i>Alter</i>
	<p>3) Considerando sempre lo scenario da lei immaginato, descriva le criticità che quel dipendente pubblico dell'Urp di Padova può incontrare nel perseguire l'obiettivo che si è posto.</p>	<i>Matrice Collettiva</i>
<p>Descrivere in che modo vengono configurate le strategie impiegate dall'Urp per la gestione delle criticità della gestione della Comunicazione Pubblica.</p>	<p>4) Nello scenario da lei immaginato, lei, in qualità di dipendente pubblico dell'Urp di Padova, come può gestire le criticità appena descritte?</p>	<i>Personalis</i>
	<p>4) Nello scenario da lei immaginato, quel dipendente pubblico dell'Urp di Padova come può gestire le criticità appena descritte?</p>	<i>Alter</i>
	<p>4) Nello scenario da lei immaginato, quel dipendente pubblico dell'Urp di Padova come può gestire le criticità appena descritte?</p>	<i>Matrice Collettiva</i>

Tabella 5. Schema riassuntivo degli stratagemmi impiegati per raccogliere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP.

A ciascun ruolo, prima delle domande appena presentate, sono stati richiesti dei dati socio-anagrafici (cfr. Tabella 6), utilizzati poi per osservare se vi fossero differenze o somiglianze nei risultati, in funzione del tipo di dato considerato. Nello specifico, nella tabella sottostante, si riportano i dati socio-anagrafici raccolti, con i rispettivi stratagemmi e opzioni di risposta:

DATO SOCIO-DEMOGRAFICO	STRATAGEMMA	OPZIONI DI RISPOSTA
Età	<i>Le chiedo di indicare gentilmente la sua età:</i>	Risposta aperta
Genere	<i>Le chiedo di indicare il genere in cui si rispecchia:</i>	Donna, Uomo, Non binario, Non so

Occupazione ¹⁴³	<i>Le chiedo di indicare qual è la sua occupazione. In caso di corrispondenza con 2 opzioni, indicare quella che ritiene più rilevante:</i>	Lavoratore Studente Pensionato Inoccupato
Quartiere di residenza nel comune di Padova/Provincia ¹⁴⁴	<i>Le chiedo di indicare qual è il quartiere e/o la Provincia di Padova in cui abita.</i>	Risposta aperta.
Motivi per cui ci si rivolge all'Ufficio per le relazioni con il pubblico (Urp) ¹⁴⁵	<i>Adesso, le illustrerò delle opzioni di risposta. Le chiedo indicarmi quale o quali, tra quelle offerte, descrivono, secondo lei, i motivi per cui ci si rivolge all'Ufficio per le relazioni con il pubblico:</i>	Per avere informazioni circa l'organizzazione della PA (es. le strutture, gli uffici, i servizi della PA); Per avere informazioni circa il funzionamento della PA (es. le disposizioni normative e amministrative abrogate/in vigore; i compiti in delega; le pratiche amministrative da seguire); Per presentare un reclamo circa un servizio della PA; Per presentare una proposta di cambiamento/miglioramento di un servizio della PA; Altro: (risposta aperta)
Ruolo	<i>Per favore, indichi l'opzione di risposta che, tra quelle offerte, descrive il ruolo con cui risponde alla ricerca:</i>	Dipendente pubblico dell'Urp di Padova (se lavora presso l'Urp di Padova); Utente dell'Urp di Padova (se almeno una volta si è recato presso l'Urp di Padova per richiedere una prestazione); Cittadino dell'Urp di Padova (se abita nel Comune o nella Provincia di Padova).

Tabella 6. Schema riassuntivo dei dati socio-demografici raccolti e dei rispettivi stratagemmi di raccolta

¹⁴³ La scelta di inserire tali dati risulta coerente con i criteri convenzionalmente adottati per la realizzazione della ricerca scientifica in ambito psicologico e sociale.

¹⁴⁴ Considerando che l'Urp di Padova si articola in diversi Urp di quartiere, si valuta strategico, per l'obiettivo della ricerca, raccogliere qual è il quartiere/provincia di residenza del rispondente, per poi osservare se ci sono differenze o somiglianze nei risultati tra i cittadini di diversi quartieri, così come tra coloro che abitano nel Comune di Padova e coloro che abitano in Provincia.

¹⁴⁵ La raccolta di questo elemento si valuta strategica per l'obiettivo della ricerca in quanto permetterà di avere un dato sull'uso che, secondo i cittadini, si fa dell'Urp, e quindi per avere un primo elemento di configurazione relativa alla gestione della CP diffusa nella Comunità. Le opzioni di risposta sono state definite in base alla normativa (cfr. par. 3.2.2.); tuttavia, contemplando l'opzione Altro (ossia la possibilità di una risposta aperta) non si escludono altri possibili usi che si sono resi disponibili entro la Comunità, al di là della normativa. Questa domanda verrà usata anche con la cittadinanza, in quanto è utile avere un quadro completo su quali sono le "teorie" diffuse nella Comunità circa l'Urp e le sue funzioni; quindi, anche se non si è mai usato/non si conosce l'Urp.

Il protocollo di indagine così articolato è stato somministrato ai partecipanti sottoforma di intervista semi-strutturata¹⁴⁶. Ricorrere allo strumento dell'intervista (anziché del questionario, ad esempio) è stato valutato utile per gestire le potenziali criticità che può comportare l'impiego di domande aperte: infatti queste, richiedendo un maggior sforzo interattivo e, quindi, coinvolgimento del rispondente, possono più facilmente ottenere risposte inadeguate o non risposte. Al contrario, attraverso l'interazione "diretta" con l'intervistatore, si può rendere la collocazione¹⁴⁷ del rispondente più precisa e, dunque, ridurre i rischi di cui sopra. L'intervista, inoltre, è semi-strutturata in quanto, coerentemente con la definizione in nota, prevede una traccia di aree di indagine e relative domande, definite a priori, che devono essere indagate; al contempo, la presenza di tale traccia non esclude la possibilità che il ricercatore faccia delle domande ulteriori (es. di approfondimento, di specifica, etc.), in base a quanto emerge nell'interazione in un dato momento¹⁴⁸.

La raccolta del testo

La seconda strategia individuata per l'obiettivo della ricerca, la raccolta del testo, ha richiesto la messa in atto di due azioni: il reclutamento dei partecipanti e la conduzione delle interviste.

I criteri di inclusione dei partecipanti erano tre: l'età (i.e. solo maggiorenni), il Comune/Provincia di abitazione (i.e. abitanti del Comune e/o della Provincia di Padova) e la rispondenza del partecipante a uno dei ruoli definiti per il gruppo di indagine (i.e. dipendente pubblico dell'Urp di Padova, utente dell'Urp di Padova, cittadinanza). Per intercettare tali partecipanti, si è fatto quindi ricorso a molteplici canali e modalità di contatto, differenti anche in base al tipo di ruolo da intercettare. Nello specifico, per i dipendenti, si sono presi contatti con l'Urp del Comune di Padova, presentando la ricerca e chiedendo di poter realizzare delle interviste con i dipendenti dell'Ufficio. Dopo aver ottenuto l'approvazione da parte del Capo settore dell'Ufficio, è stata raccolta la disponibilità a

¹⁴⁶ "Nell'intervista semi-strutturata, l'intervistatore dispone di una lista di temi fissati in precedenza sui quali deve raccogliere tutte le informazioni richieste [con] la facoltà di adattare ai singoli intervistati sia le domande sia l'ordine in cui le pone" (Treccani, s.d.).

¹⁴⁷ Ovvero il riferimento del rispondente al ruolo che ricopre: rispettivamente, di dipendente pubblico dell'Urp, utente dell'Urp e/o cittadino di Padova.

¹⁴⁸ Cfr. paragrafo successivo.

partecipare dei singoli: in totale, sono stati reclutati 13 dipendenti (su un totale di 15)¹⁴⁹, di cui 8 di genere femminile e 5 di genere maschile, con un'età media di 47.62 anni ($DS = 10.2$).

Per il ruolo “utenti dell’Urp di Padova”, così come per il ruolo della cittadinanza, si è proceduto anzitutto a utilizzare i gruppi Facebook dei quartieri di Padova (es. “sei di Padova se...”, “sei dell’Arcella se...”, “Quartiere Forcellini” e simili) presenti sulla piattaforma. In totale sono stati contattati 72 gruppi: in genere, si faceva richiesta di poter pubblicare un post entro il gruppo, in cui si presentava la ricerca e si invitava alla partecipazione, fornendo i recapiti per contattare il ricercatore. Successivamente, il ricercatore contattava coloro che mostravano interesse, fornendo indicazioni più precise sul contributo richiesto al partecipante e concordando il giorno e l’orario di svolgimento dell’intervista. Sempre al fine di intercettare partecipanti afferenti ai gruppi di indagine degli utenti e della cittadinanza, sono state contattate tramite mail associazioni, cooperative, enti istituzionali (es. CSIL Padova Rovigo, CIGL Padova), le consulte di quartiere e simili, che operano nel Padovano avendo un focus sulle esigenze della cittadinanza e/o del territorio. Di fatto, si è anticipata la possibilità che, in virtù del loro operato, questi enti/snodi potessero aver avuto la necessità di richiedere informazioni e/o presentare proposte/reclami alla Pubblica Amministrazione e, quindi, date le sue funzioni¹⁵⁰, di ricorrere all’Urp del Comune. In caso di interesse a partecipare (di uno o più rappresentanti di tali snodi), il ricercatore concordava, assieme al partecipante, un momento (giorno e orario) in cui svolgere l’intervista. Infine, man mano che venivano svolte le interviste, si è fatto ricorso anche alla tecnica del campionamento a valanga (o a palla di neve)¹⁵¹, per cui, al termine dell’intervista, veniva chiesto al partecipante se conoscesse altri cittadini, maggiorenni e del Comune/Provincia di Padova, che potessero essere disponibili a partecipare. In caso affermativo, venivano forniti (dietro consenso dei diretti interessati) i

¹⁴⁹ Due dipendenti erano in permesso per motivi sanitari e non sarebbero rientrati in tempo utile rispetto alle tempistiche della ricerca.

¹⁵⁰ Cfr. par. 3.2.2.

¹⁵¹ “*Tecnica per identificare e reclutare partecipanti per uno studio in cui partecipanti iniziali raccomandano altri potenziali partecipanti, che a loro volta vengono osservati e invitati a nominarne altri, e così via, fino a ottenere un numero sufficiente di partecipanti*”. (“*A technique to identify and recruit candidates for a study in which existing participants recommend additional potential participants, who themselves are observed and asked to nominate others, and so on until a sufficient number of participants is obtained.*”) (APA Dictionary of Psychology, 2018).

recapiti dei nuovi partecipanti e il ricercatore procedeva a prendere appuntamento con essi per la realizzazione dell'intervista.

Grazie a tali azioni, si è giunti a reclutare 37 partecipanti nel ruolo della cittadinanza e 33 nel ruolo di utenti dell'Urp di Padova. Di seguito, si descrive la composizione socio-demografica del gruppo di indagine, rispettivamente per il primo e il secondo ruolo:

Cittadinanza (Matrice Collettiva)				
Età	M = 40.27		DS = 18.45	
Genere	F = 19	M = 16	Non binario = 1	Non so = 1
Occupazione	Lavoratore/trice = 16	Studente/ssa = 10	Pensionato/a = 6	Inoccupato/a = 5
Quartiere /Provincia	Quartiere = 31		Provincia = 6	
	CENTRO = 2	NORD = 7	EST = 10	
	SUD-EST = 6	SUD-OVEST = 4	OVEST = 2	
Totale				37

Tabella 7. Descrizione socio-demografica del gruppo di indagine intercettato per la polarità Matrice Collettiva/ruolo della cittadinanza

Utenti dell'Urp (Alter)				
Età	M = 54.24		DS = 14.30	
Genere	F = 22	M = 11	Non binario = 0	Non so = 0
Occupazione	Lavoratore/trice = 28	Studente/ssa = 0	Pensionato/a = 5	Inoccupato/a = 0
Quartiere /Provincia	Quartiere = 27		Provincia = 6	
	CENTRO = 1	NORD = 3	EST = 8	
	SUD-EST = 8	SUD-OVEST = 5	OVEST = 2	
Totale				33

Tabella 8. Descrizione socio-demografica del gruppo di indagine intercettato per la polarità Alter/ruolo degli utenti dell'Urp di Padova

Dunque, in totale, trasversalmente ai gruppi di indagine considerati, è stato possibile reclutare un campione di 83 partecipanti, distribuiti in base ai dati socio-demografici come segue:

Partecipanti				
Età	M = 46.95		DS = 16.96	
Genere	F = 49	M = 32	Non binario = 1	Non so = 1
Occupazione	Lavoratore/trice = 57	Studente/ssa = 10	Pensionato/a = 11	Inoccupato/a = 5

Quartiere /Provincia 152	Quartiere = 58			Provincia = 12	
	CENTRO = 3	NORD = 10	EST = 18		
	SUD-EST =14	SUD-OVEST = 9	OVEST =4		
Totale					83

Tabella 9. Descrizione socio-demografica del campione della ricerca

Parallelamente al reclutamento dei partecipanti, si è proceduto a condurre le interviste. Nel caso dei dipendenti pubblici dell'Urp, queste sono state svolte nel periodo Dicembre 2023 - Gennaio 2024, presso la sede centrale dell'Urp di Padova, nei giorni concordati con la struttura e al di fuori dell'orario di servizio. Invece, con i ruoli degli utenti dell'Urp e della cittadinanza sono state svolte nel periodo Novembre 2023 – Gennaio 2024 e online, tramite piattaforma Zoom, Messenger o telefonicamente (a seconda delle preferenze del partecipante). La conduzione delle interviste si articolava in tre fasi:

- ❖ Lettura e sottoscrizione del consenso informato¹⁵³;
- ❖ Somministrazione delle domande a carattere socio-demografico (cfr. Tabella 6);
- ❖ Somministrazione delle domande sulla gestione della CP (cfr. Tabella 5).

Nella prima fase, il ricercatore riassumeva il consenso informato (precedentemente condiviso al partecipante tramite mail) chiedendo a quest'ultimo di esprimere verbalmente il proprio consenso o meno (prima) all'audio-registrazione e (poi) alla partecipazione alla ricerca. Nella seconda e terza fase, invece, il ricercatore poneva le domande previste dalla traccia dell'intervista (cfr. Tabella 5 e 6), appuntandosi alcune parole chiave dalle risposte offerte dal partecipante, così da poter sintetizzare queste ultime in maniera aderente al testo, prima di passare alla domanda successiva.

Nel corso dell'ultima fase, a volte si sono manifestate le seguenti criticità: il rispondente diceva di non aver compreso la domanda e/o non rispondeva in prima battuta in modo adeguato (cioè centrato) alla domanda posta. Entrambe queste criticità sono state gestite attraverso degli stratagemmi concordati tra il ricercatore e il supervisore. Infatti, da un lato, nel corso della conduzione delle interviste, sono stati definiti dei momenti di monitoraggio riguardo l'andamento

¹⁵² Questo dato non considera i dipendenti dell'Urp, in quanto tali partecipanti sono stati coinvolti per il ruolo lavorativo che ricoprono, anche se non direttamente cittadini del Comune/Provincia di Padova.

¹⁵³ Cfr. Appendice, Allegato A.

di queste ultime, tra il ricercatore e il supervisore, che avevano l'obiettivo di entrare nel merito di eventuali criticità riscontrate e di possibili modalità di gestione delle stesse, nell'ottica di rendere sempre più precisa la conduzione. Dall'altro, prima ancora di incominciare a realizzare le interviste, sono state realizzate delle simulazioni tra ricercatore e supervisore, volte ad allenare le competenze di gestione dell'interazione nel corso dell'intervista. In questo modo, si sono potuti costruire degli esempi di stratagemmi da utilizzare nell'interazione con il partecipante, qualora si presentassero le criticità sopradette. Ad esempio, qualora il partecipante chiedesse di ripetere/riformulare la domanda, uno stratagemma utilizzabile era quello di esemplificare la domanda stessa, specificandone il valore¹⁵⁴. Oppure, qualora il partecipante non rispondesse in maniera adeguata alla domanda, ossia senza centrare il tema da questa portato, il ricercatore aveva a disposizione come stratagemma quello di usare quanto offerto dal rispondente per riportare il focus del discorso sulla domanda posta.

Grazie a questi stratagemmi, è stato possibile portare a termine in maniera efficace tutte le interviste, consentendo di raccogliere le produzioni discorsive che, nell'interazione tra dipendenti pubblici dell'Urp, utenti e cittadinanza, concorrono a generare la configurazione discorsiva di gestione della CP, in ottica di Coesione sociale.

L'analisi del testo

Come accennato nel precedente paragrafo, le interviste sono state audio-registrate per consentire la successiva trascrizione e conseguente analisi dei dati, ossia la terza strategia delineata per l'obiettivo della ricerca.

Per quanto riguarda i dati socio-demografici raccolti, questi sono stati elaborati mediante analisi statistiche, che consentissero di evidenziare le caratteristiche principali di ciascun gruppo di indagine e, in generale, del campione intercettato. Nello specifico, come in parte già mostrato: per il genere, l'occupazione, il quartiere di residenza e i motivi per cui i cittadini si rivolgono all'Urp (cfr. Tabella 6), si è proceduto al calcolo della frequenza assoluta per

¹⁵⁴ Ad esempio, considerando la domanda 2 della Tabella 5, qualora il partecipante chiedesse "in che senso criticità?", il ricercatore poteva entrare nel merito del valore del termine, specificandolo ed esemplificandolo (dicendo ad esempio "un ostacolo che potrebbe incontrare nel perseguire l'obiettivo").

ciascuna opzione di risposta; per l'età, invece, si è calcolata la media e la deviazione standard di ciascun gruppo e, poi, del campione.

Diversamente, i testi di risposta alle domande sulla gestione della CP (cfr. Tabella 5) sono stati analizzati secondo i passaggi metodologici di *M.A.D.I.T. per l'analisi del testo* (Turchi & Orrù, 2014). Tale metodologia consente di operare un'analisi del testo sia sul piano del processo, ossia delle modalità d'uso del linguaggio che vengono impiegate nelle produzioni stesse, che sul piano dei contenuti usati nei testi. Con altre parole, riprendendo quanto offerto nel secondo capitolo¹⁵⁵, applicando tale metodologia di analisi, è stato possibile anzitutto osservare i *Repertori Discorsivi*¹⁵⁶ (RD) che vengono usati nei testi di risposta alle domande per configurare la gestione della Comunicazione Pubblica (CP). In secondo luogo, si sono potuti enucleare gli *arcipelaghi di significato*¹⁵⁷, attorno a cui i RD denominati e, quindi, i testi raccolti si organizzano. Dunque, al termine dell'analisi del testo secondo M.A.D.I.T., si aveva a disposizione la configurazione discorsiva di gestione della CP generata da ciascuna polarità intercettata, nonché la configurazione complessiva (o Identità Dialogica)¹⁵⁸, risultante dall'interazione tra le produzioni discorsive impiegate dai tre ruoli.

Fa eccezione rispetto a tale procedimento l'analisi della prima domanda sulla gestione della CP (cfr. Tabella 5): infatti, considerando che l'obiettivo di tale stratagemma era quello di collocare il partecipante¹⁵⁹, le risposte a tale domanda sono state considerate soltanto sul piano del contenuto (e non anche delle modalità discorsive impiegate). In particolare, i contenuti sono stati categorizzati nei quattro principali ambiti di attività dell'Urp: a. informazioni sull'organizzazione della Pubblica Amministrazione (PA); b. informazioni sul funzionamento della PA; c. reclamo sui servizi della PA; d. proposte di miglioramento/ cambiamento dei servizi della PA.

¹⁵⁵ In particolare, al par. 2.2.3.

¹⁵⁶ “Modalità finita di costruzione della realtà, linguisticamente intesa, con valenza pragmatica, che raggruppa anche più enunciati, intesi in termini di arcipelaghi di significato¹⁵⁶, articolata in frasi concatenate e diffusa con valenza di asserzione di verità, volta a generare (costruire)/ mantenere una coerenza narrativa” (Turchi & Orrù, 2014, p.14)

¹⁵⁷ “Una tipologia di contenuto a sé stante che contribuisce alla costituzione del repertorio e sulla quale il repertorio si organizza in termini narrativi (in virtù della coerenza)” (Turchi et al., 2010, citato in Turchi & Orrù, 2014, p.12).

¹⁵⁸ Cfr. par. 2.2.2.

¹⁵⁹ Cfr. nota a piè di pagina 141.

Tali processi di analisi sono stati gestiti in interazione tra il ricercatore e il supervisore, consentendo di ridurre il margine di errore e aumentando la precisione del dato: infatti, mentre la prima si è occupata di condurre le analisi statistiche e l'analisi del testo secondo M.A.D.I.T., il secondo aveva in carico la revisione di tali processi, soprattutto in termini di adeguatezza e precisione dell'applicazione della metodologia.

3.2.4. Gli strumenti della ricerca

Per concretizzare quanto fin qui descritto, secondo *M.A.D.I.T. per la ricerca/intervento*, è necessario definire degli strumenti operativi, che siano coerenti rispetto alle strategie e, quindi, all'obiettivo di ricerca delineato, nonché “*conformi al piano epistemologico individuato e agli assunti paradigmatici adottati*” (Turchi, 2009, p. 92). In virtù di ciò, si è scelto di utilizzare il foglio di analisi *D.I.Ana (Dialogical Interface for ANALysis)*: si tratta, infatti, di uno strumento costruito a partire dai presupposti teorico-epistemologici della Scienza Dialogica (SD), perciò coerente ai riferimenti adottati per il presente progetto di ricerca. In particolare, tale software coadiuva il ricercatore nel processo di analisi del testo (quindi, nella seconda strategia della ricerca), consentendo di calcolare precisamente le frequenze assolute e percentuali dei RD e degli arcipelaghi di significato osservati, nonché di generare automaticamente output grafici sulla base di tali dati. Inoltre, esso consente di calcolare il peso dialogico e il momento dialogico della configurazione. Alla luce della relazione tra il peso dialogico e la Coesione sociale descritta al precedente capitolo¹⁶⁰, ne deriva quindi come l'uso del foglio D.I.Ana consenta di perseguire l'obiettivo della presente ricerca (e, quindi, dell'elaborato). Misurando il peso dialogico della configurazione, infatti, esso consente di disporre del grado di Coesione sociale che emerge nella gestione della CP, a partire dal quale sarà possibile quantificare lo scarto che serve promuovere per aumentare/mantenere la Coesione Sociale stessa. A questo punto, si avranno a disposizione tutti gli elementi utili a definire le prassi operative che consentirebbero alla PA di promuovere una Comunicazione Pubblica nei termini esplicitati nel corso dell'elaborato.

¹⁶⁰ Cfr. par. 2.2.4.

La misura della Coesione sociale della Comunità

Come descritto nel precedente capitolo¹⁶¹, entro l'alveo della Scienza Dialogica (SD), si è nelle condizioni formalizzare la Coesione sociale della Comunità come quel particolare assetto interattivo in cui si impiegano in prevalenza *Repertori Discorsivi* (RD), ossia regole d'uso del linguaggio, di classe generativa¹⁶² per configurare la realtà (es. un accadimento). Ciò consente a sua volta di misurare il grado di Coesione sociale che la Comunità esprime nell'interazione. Infatti, la SD attribuisce un *peso*, detto *dialogico*, ai RD, in base a “*la capacità del Repertorio di generare configurazioni discorsive rispetto al gruppo cui appartiene (generativi, mantenimento, ibridi)*” (Turchi & Orrù, 2014, p.92)¹⁶³. Tale peso è tanto più prossimo a 1 (anziché a 0) quanto più nell'interazione si impiegano regole generative (anziché di mantenimento). Dunque, posta la relazione tra le regole d'uso del linguaggio e la Coesione sociale della Comunità, si può asserire che un più alto peso dialogico corrisponda a un più alto grado di Coesione sociale tra gli interagenti (Turchi & Vendramini, 2021). Alla luce di ciò, considerando l'obiettivo della ricerca di *descrivere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della CP in ottica di Coesione Sociale*, è risultata coerente e adeguata la scelta di ricorrere al calcolo del peso dialogo: in questo modo, infatti, è stato possibile definire il grado di Coesione sociale che si genera nell'interazione tra dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini. In particolare, a partire dai RD denominati nel corso dell'analisi del testo, grazie all'applicazione del foglio DI.Ana, si è calcolato il peso dialogico della configurazione discorsiva di gestione della CP generata da ciascun ruolo/polarità intercettata; quindi, il contributo che ciascun ruolo offre alla promozione di Coesione sociale nella gestione della CP. Successivamente, si è proceduto a calcolare il peso dialogico dell'Identità Dialogica relativa alla gestione della CP: in questo modo, si è ottenuta la misura del grado di Coesione sociale (gdC) che emerge nella gestione della CP tra i ruoli intercettati. Nello specifico, dato che l'Identità Dialogica risulta dall'interazione tra le produzioni

¹⁶¹ *Idem.*

¹⁶² Si ricorda che, nella formalizzazione della Tavola Periodica Semi-radiale dei RD, i RD generativi sono quelle regole d'uso del linguaggio ordinario che, se impiegate, consentono di generare configurazioni discorsive di “realtà altre” nel processo dialogico, rispetto a quelle che si sono già generate (Turchi & Orrù, 2014). Cfr. par. 2.2.3.

¹⁶³ Cfr. par. 2.2.3.

discorsive raccolte da ciascun ruolo/polarità, tale misura corrisponde alla media aritmetica dei pesi dialogici relativi alle configurazioni di realtà generate da ciascun ruolo/polarità. Formalmente:

$$gdC = [pd(P)^{164} + pd(A)^{165} + pd(M)^{166}]/3$$

Dunque, emerge come, seguendo i passaggi metodologici fin qui descritti, si sia giunti a disporre delle produzioni discorsive che permettono di descrivere la configurazione discorsiva di gestione della CP in ottica di Coesione sociale e, quindi, di perseguire l'obiettivo della ricerca. Di seguito, si entrerà nel merito di tale descrizione, soffermandosi sui principali punti di forza e criticità in termini di Coesione sociale che emergono nella gestione della CP, a partire dai quali sarà poi possibile procedere con la costruzione delle prassi da offrire al Ministero per la PA.

3.3. I risultati dell'analisi del testo secondo M.A.D.I.T.

Nei successivi sotto-paragrafi, si descriverà la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica, generata da ciascun ruolo/polarità intercettata nella ricerca. In particolare, si entrerà nel merito della composizione di ciascuna configurazione, descrivendo quali sono i principali *Repertori Discorsivi* e i relativi *arcipelaghi di significato* osservati in ogni dimensione oggetto di indagine (cfr. Tabella 5). Per coadiuvare la lettura, di seguito si riporta l'elenco degli arcipelaghi di significato costruiti sulla base dei testi raccolti e relative definizioni¹⁶⁷:

Arcipelago	Definizione
Risoluzione della richiesta	tutto ciò che concerne l'atto di rispondere, risolvere, soddisfare la richiesta/il problema/l'esigenza, accontentare, dare risposte efficaci
Chiarezza/esaustività delle informazioni	tutto ciò che concerne l'atto di dare informazioni/indicazioni in modo chiaro/non chiaro, esaustivo/non esaustivo, etc.; informazioni/indicazioni necessarie/non necessarie, precise/non precise, etc.
Orientamento/indirizzo	tutto ciò che concerne l'atto di orientare, indirizzare, consigliare, guidare, etc. il cittadino
Raccolta/Approfondimento della richiesta	tutto ciò che concerne l'atto di raccogliere, approfondire, valutare, cogliere (e non) quanto portato dal cittadino (fare domande, chiedere esattamente, etc.) e, quindi, comprenderlo (e non) in chiave tecnica
Dare ascolto/supporto	tutto ciò che concerne l'atto di ascoltare, dare supporto/sicurezza, calmare, rassicurare il cittadino

¹⁶⁴ Peso dialogico della configurazione discorsiva di gestione della CP generata da *Personalis*/ruolo dei dipendenti pubblici dell'Urp di Padova.

¹⁶⁵ Peso dialogico della configurazione discorsiva di gestione della CP generata da *Alter*/ruolo degli utenti dell'Urp di Padova.

¹⁶⁶ Peso dialogico della configurazione discorsiva di gestione della CP generata dalla *Matrice collettiva*/cittadinanza.

¹⁶⁷ Si specifica che, nella Tabella 10, sono riportate le definizioni esclusivamente degli arcipelaghi che si citeranno nel corso della descrizione dei risultati. Per l'elenco completo si veda Appendice, Allegato B.

Spiegare	tutto ciò che concerne l'atto di spiegare, chiarire, fornire spiegazioni sulle procedure, gli iter burocratici, le prassi e le regole che serve/bisogna seguire
Uso di strumenti tecnologici	tutto ciò che concerne l'uso di Internet, siti web, mail, numeri di telefono etc. ossia mezzi/piattaforme nonché servizi telematici, sia per il contatto che per la ricerca di informazioni
Atteggiamento del dipendente	tutti quei contenuti che entrano nel merito di come il dipendente pubblico si pone/non si pone, si deve/non si deve porre nei confronti del cittadino, nell'interazione con il cittadino stesso (atteggiamento positivo, disponibilità, di accettazione, etc.)
Atteggiamento dell'utenza	tutti quei contenuti che entrano nel merito di come il cittadino si pone/non si pone nei confronti del dipendente pubblico, nell'interazione con il dipendente stesso (atteggiamento belligerante/accomodante, resistenza, supponenza/fretta, aggressività etc.)
Tipologia di richiesta	tutti quei contenuti che si riferiscono a categorie specifiche di richieste (importanti/non importanti, facili/complesse, risolvibili/impossibili, espresse/latenti, di informazioni/di reclamo, pertinenti/non pertinenti, tante/poche etc.)
Tipologia di utenza	tutti quei contenuti che si riferiscono a categorie specifiche di utenti (anziani, giovani, immigrati) e relative caratteristiche (lo scarso uso del digitale, la non comprensione della lingua) e/o alla personalità, al carattere della utenza
Modalità di comunicazione	tutto quei contenuti che si riferiscono al modo in cui si comunica con il cittadino e/o al tipo di linguaggio che si usa (tecnico/non tecnico, semplice/non semplice, adeguato/non adeguato all'utente, chiaro/non chiaro, efficace/non efficace)
Tramite con altri uffici	tutti quei contenuti che descrivono l'Urp come snodo di collegamento tra la PA (gli altri uffici/servizi pubblici) e il cittadino quindi come canale che veicola/rimanda/rivolge/porta all'attenzione la richiesta del cittadino all'ufficio competente
Interazione con altri uffici	tutto ciò che concerne l'atto di interagire (relazionarsi, chiamare, chiedere informazioni/supporto, etc.) con uffici che afferiscono alla struttura comunale ma altri dall'Urp
Aggiornamento/formazione	tutto ciò che concerne l'atto di aggiornarsi, formarsi ed essere formati, informarsi ed essere informati, prepararsi ed essere preparati
Conoscenze e competenze del dipendente	tutto ciò che concerne il sapere e il saper fare, ossia l'aver le conoscenze e le competenze tecniche specifiche/necessarie per il ruolo di dipendente pubblico dell'Urp
Caratteristiche personali del dipendente	tutti quei contenuti che fanno riferimento al saper essere, all'aver le caratteristiche e le capacità umane specifiche/necessarie per il ruolo di dipendente pubblico dell'Urp
Impossibilità di gestire la richiesta	tutti quei contenuti che si riferiscono all'impossibilità di rispondere, soddisfare, gestire, etc. la richiesta portata dal cittadino
Impossibilità di gestire la criticità	tutti quei contenuti che si riferiscono all'impossibilità di risolvere, gestire, affrontare le criticità delineate
Mancanza di informazioni	tutti quei contenuti che si riferiscono al non possesso delle informazioni che servono/che vengono chieste/che si dovrebbero avere
Mancanza di risorse	tutti quei contenuti che si riferiscono alla mancanza di risorse materiali/economiche, di strumentazione e/o immateriali/temporali, psicologiche, di forza/controllo/potere
Criticità linguistiche	tutti quei contenuti che si riferiscono a criticità relative alla lingua e/o lingue parlate nel contesto di Padova
Conseguenze psicologiche	tutti quei contenuti che fanno riferimento a stress, burnout, frustrazione, fretta, pressione, ansia, timori e comportamenti associati
Delega tra uffici	quelle retoriche che descrivono la condizione di far "saltare", "girare", "vagare", "sballottare" il cittadino da un ufficio all'altro della PA
Gestione dell'amministrazione	tutto ciò che concerne la gestione delle criticità da parte dei "piani alti", dell'amministrazione e non direttamente da parte del singolo dipendente

Tabella 10. Schema riassuntivo degli arcipelaghi di significato osservati e rispettive definizioni

3.3.1. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata dalla *Matrice Collettiva*

Per quanto riguarda il ruolo della cittadinanza, la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica (CP) raccolta e analizzata mostra anzitutto come la maggior parte degli intervistati ritenga che i cittadini si rivolgano all'Urp solo per alcuni dei quattro possibili motivi previsti dalla normativa¹⁶⁸. Inoltre, i motivi che si indicano risultano differenti tra i rispondenti: infatti, secondo alcuni (il 67.57% dei rispondenti), il motivo principale è per richiedere informazioni circa l'organizzazione o il funzionamento della Pubblica Amministrazione (PA)¹⁶⁹; secondo altri (il 59.46% dei rispondenti¹⁷⁰), invece, per sporgere un reclamo rispetto a un servizio o ufficio della PA¹⁷¹. In misura nettamente minore (nel 35.14% dei casi), si risponde che l'Urp viene usato per presentare delle proposte di miglioramento circa i servizi e gli uffici della PA e solo 10 partecipanti indicano tutti e quattro i possibili motivi, riconoscendo a pieno titolo gli ambiti di competenza dell'Urp¹⁷². Ciò si riflette anche nelle risposte alla prima domanda sulla gestione della CP¹⁷³: infatti, tra i rispondenti, il 72.97%¹⁷⁴ immagina come esempio uno scenario di richiesta di informazioni (di cui il 45.95% relativamente al funzionamento della PA, mentre il 27.03% relativamente all'organizzazione della PA) e il 51.35% uno scenario di reclamo. Invece, soltanto il 10.81% dei rispondenti elabora un esempio di proposta di miglioramento e solo in un caso si riportano esempi per tutte e quattro le possibilità.

Tali dati offrono un primo spaccato sulla configurazione oggetto di analisi diffusa entro la cittadinanza: l'Urp, in quanto Ufficio responsabile della gestione della CP, viene configurato come snodo della PA che si occupa di una varietà di questioni ristretta rispetto a quella che invece sarebbe possibile. Dunque, le possibilità di interazione con l'Ufficio (ergo di gestione della CP) che vengono riconosciute come

¹⁶⁸ Per avere informazioni circa l'organizzazione della PA; per avere informazioni circa il funzionamento della PA; per presentare un reclamo circa un servizio della PA; per presentare una proposta di cambiamento/ miglioramento di un servizio della PA (cfr. Tabella 6).

¹⁶⁹ Ossia per essere informati su dove si trova un ufficio, a che ora è aperto, qual è l'ufficio competente per la propria richiesta, per sapere se sono disponibili servizi di un certo tipo per il cittadino; e/o per avere informazioni sulle pratiche necessarie o le procedure da seguire per ottenere un certo permesso e/o una determinata documentazione.

¹⁷⁰ Si specifica che la somma delle percentuali è superiore al 100%, in quanto alcuni rispondenti indicano più di un'opzione di risposta.

¹⁷¹ Cioè, per segnalare delle criticità circa l'erogazione e/o il funzionamento di un servizio pubblico o ufficio del Comune.

¹⁷² Cfr. par. 3.2.2.

¹⁷³ Cfr. Tabella 5.

¹⁷⁴ Si specifica che la somma delle frequenze percentuali è superiore a 100, in quanto alcuni rispondenti riportano più di un esempio, relativo ad ambiti di pertinenza differenti.

praticabili dalla cittadinanza risultano ridotte, a confronto con quelle che sarebbero previste, con la ricaduta ultima di comprimere le potenzialità che l'Urp potrebbe avere in termini di gestione delle esigenze della Comunità. Infatti, posto che ci si colloca su un piano epistemologico in cui si assume che la realtà sia generata discorsivamente (non percettivamente) e che, in base alla configurazione discorsiva di realtà che si genera, si producano ricadute pragmatiche differenti nella Comunità¹⁷⁵, si può assumere che, se l'Urp viene configurato come ufficio a cui ci si può rivolgere esclusivamente per chiedere delle informazioni, poi nei fatti questo venga utilizzato solo per tale motivo e non anche per presentare reclami e/o proposte di miglioramento. Al contempo, la ridotta (in alcuni casi, assente) tendenza a contemplare la possibilità di rivolgersi all'Urp per presentare delle proposte indica che quest'ultimo sia configurato per lo più come “bacino” di raccolta delle richieste della cittadinanza (siano esse informative e/o di reclamo): il cittadino deve limitarsi a portare la sua istanza di cui l'Urp si occuperà. La conseguenza, quindi, è di alimentare un assetto di delega all'Urp nella gestione delle esigenze della Comunità, tale che risultano compromesse non solo le potenzialità dell'Urp, ma anche il contributo che il cittadino stesso potrebbe offrire in tale processo.

Tali risultati preliminari si rintracciano anche nell'analisi delle risposte alle altre tre domande sulla gestione della CP¹⁷⁶. Infatti, come si può osservare dal Grafico 3¹⁷⁷, complessivamente, dalla *Matrice Collettiva* emerge una configurazione della gestione della CP tendente al mantenimento, ossia che “cristallizza” il processo discorsivo, tale che le possibilità di generazione della realtà e, quindi, di interazione tra i parlanti risultano fortemente compresse. Di fatto, la prevalenza di RD di mantenimento comporta che la realtà di gestione della CP risulti statica, ossia scarsamente generativa di configurazioni discorsive altre e, di riflesso, certa e assoluta, cioè l'unica possibile (Turchi & Orrù, 2014). A livello di interazione tra parlanti, ciò implica che ciascuna voce assuma la realtà, che contribuisce a configurare, come vera e unica, con il risultato che si rendono disponibili contemporaneamente molteplici realtà (di gestione della CP), tutte ugualmente certe e, quindi, mutualmente escludentesi. Con altre parole, ciascun interagente fa riferimento a una realtà propria ed esclusiva nel

¹⁷⁵ Cfr. Cap. 2.

¹⁷⁶ Cfr. Tabella 5.

¹⁷⁷ Si specifica che nei Grafici di seguito presentati è stato utilizzato il medesimo simbolismo della *Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi* (cfr. 2.3.3.). Pertanto, in rosso sono indicati i RD di mantenimento, in giallo gli ibridi e in verde quelli generativi.

prendere decisioni e azioni (circa la gestione della CP) entro la Comunità, le quali quindi risulteranno personali e particolaristiche e, di conseguenza, possibile fonte di contrapposizione tra i cittadini e, soprattutto, tra questi e la PA. Specularmente, la scarsa frequenza di RD generativi comporta che il cittadino offra un contributo minimo alla (configurazione di) gestione della CP, tant'è che ci si limita a stabilire ciò che l'Urp deve o non deve fare in tale processo, senza entrare anche nel merito di ciò che come cittadini si potrebbe fare. Il risultato è che la gestione della CP (e relative criticità) viene configurata come una questione esclusivamente di responsabilità dell'Urp e, quindi, della PA, troncando così qualsiasi possibilità di generare interazioni che promuovano “collaborazione” tra la PA stessa e i cittadini.

Pertanto, ne deriva un assetto in cui il contributo della cittadinanza alla gestione della CP volge a generare frammentazione (anziché Coesione sociale)¹⁷⁸: non a caso, il peso dialogico della configurazione si attesta su un valore di 0.4, su una scala da maggiore di 0 a minore di 1, non superando quindi il punto medio (cfr. Figura 3).

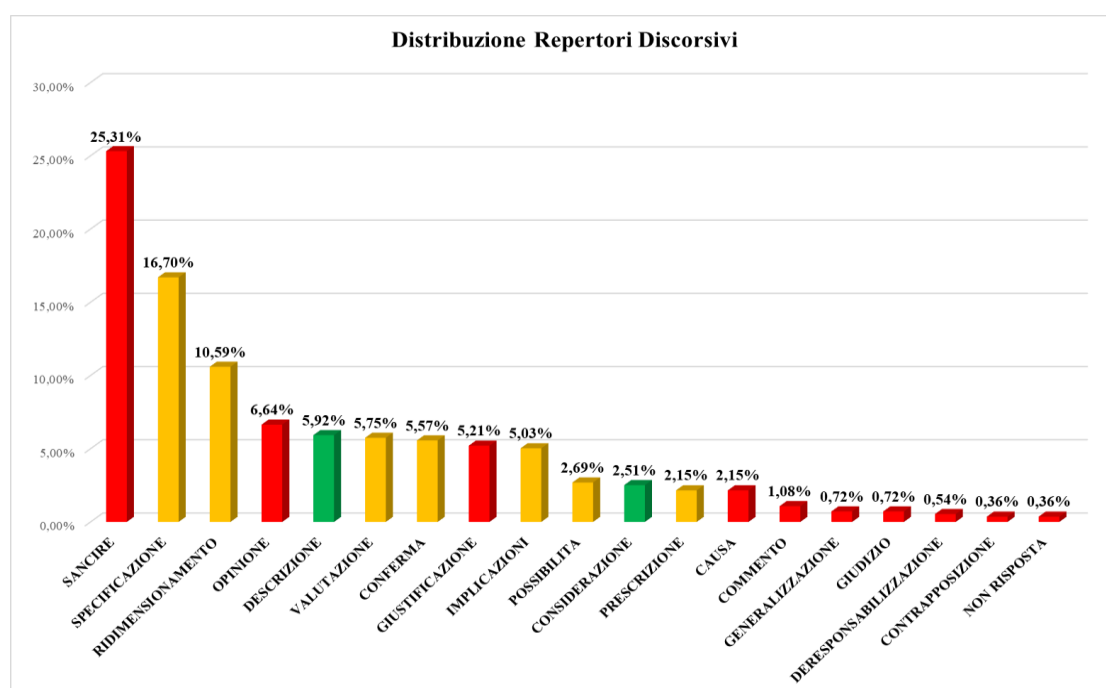


Grafico 3. Distribuzione dei repertori discorsivi della configurazione generata dalla Matrice Collettiva.

¹⁷⁸ Laddove la *Coesione sociale* è qui intesa come *assetto interattivo in cui le modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni* (Cfr. Cap.2).



Figura 3. Valore del peso dialogico della configurazione generata dalla Matrice Collettiva, sulla scala $>0-<1$

Entrando nel merito della composizione della configurazione, per quanto riguarda la dimensione dell'obiettivo¹⁷⁹, il repertorio maggiormente utilizzato risulta il *Sancire* (27.66%), ossia una modalità discorsiva di mantenimento, la cui caratteristica è quella di configurare realtà in modo certo e assoluto¹⁸⁰ (Turchi e Orrù, 2014). Ciò implica che le produzioni testuali afferenti alla *Matrice Collettiva* tendono a configurare l'obiettivo del dipendente pubblico dell'Urp di Padova in modo univoco ed esclusivo: ne derivano così molteplici obiettivi, ciascuno ritenuto certamente vero e, quindi, il solo possibile, tanto che ogni obiettivo esclude gli altri reciprocamente e, al contempo, tutti risultano scarsamente condivisibili tra gli interagenti. Non a caso, tra gli arcipelaghi di significato maggiormente frequenti nelle risposte alla domanda sull'obiettivo¹⁸¹, quelli veicolati dalla modalità discorsiva del *Sancire* sono: *Risoluzione della richiesta, Chiarezza/esaustività delle informazioni, Orientamento/indirizzo, Raccolta/Approfondimento della richiesta, Tramite con altri uffici e Spiegare*. Dunque, anche sul piano del contenuto, i testi analizzati mostrano la tendenza ad attribuire svariati obiettivi al medesimo ufficio, diversificati tra loro¹⁸² ma tutti configurati come assolutamente veri, tanto che in alcuni casi risultano parimenti possibili obiettivi anche opposti tra loro. Infatti, in una porzione di testi, si stabilisce in maniera inequivocabile come l'obiettivo dei dipendenti dell'Urp sia “soddisfare” la richiesta del cittadino, fornendo tutte le informazioni necessarie. Contemporaneamente, invece, in un'altra porzione, si stabilisce che non sia diretta competenza del dipendente Urp occuparsi di “accontentare” quanto porta l'utente; piuttosto, egli deve raccogliere la richiesta del cittadino e limitarsi a orientare quest'ultimo rispetto alle possibili soluzioni della stessa e/o agli uffici che possono effettivamente prenderla in carico. Dunque, come si diceva, sia sul piano del contenuto che dei *Repertori Discorsivi* (RD), emerge una configurazione

¹⁷⁹ Cfr. Tabella 5.

¹⁸⁰ Modalità discorsiva che “Configura realtà in modo assoluto, certo (dunque non modificabile)” (Turchi & Orrù, 2014, p. 109).

¹⁸¹ Sono stati considerati gli arcipelaghi osservati in almeno 1/3 dei testi raccolti.

¹⁸² Ad esempio, in linea con le definizioni offerte degli arcipelaghi (Cfr. Tabella 10), si attribuisce un obiettivo di soddisfare la richiesta, di fornire informazioni, di orientare il cittadino, di fare da tramite con altri uffici del comune, di spiegare procedure/prassi burocratiche, e così via.

dell'obiettivo frammentata, in cui ciascuna voce narrante afferma, in maniera perentoria, che l'Urp faccia esclusivamente ciò che si dice e non altro, arrivando così anche a contrapporsi e, di riflesso, impedendo la generazione di un unico obiettivo, comune e condiviso. D'altra parte, nonostante la diversità di obiettivi, tutti gli arcipelaghi di significato sopra elencati contribuiscono a generare una configurazione dell'Urp come mero "deposito" delle richieste del cittadino, per cui in ogni caso si assume che l'Urp si occupi di "accogliere" queste ultime, sebbene poi per alcuni debba procedere a soddisfarle, mentre per altri debba limitarsi esclusivamente a indirizzarne la risoluzione. Considerando che tali contenuti vengono veicolati, come si diceva, dal *Sancire*, accade che la gestione della CP sia "esaurita" completamente in tale funzione dell'Urp (i.e. la raccolta di richieste della cittadinanza), riducendo quindi altre possibilità di (inter)azione che si potrebbero generare a partire da tale snodo della PA. Con altre parole, ne deriva una configurazione in cui si stabilisce in maniera assoluta che il ruolo dell'Urp è di depositario delle richieste della Comunità, mentre quello del cittadino è di richiedente, senza che si contempli alcuna possibilità di mutamento di tali ruoli, contribuendo perciò ad alimentare una tendenza alla delega verso la PA nella gestione della CP.

In linea con la coerenza narrativa generata dal *Sancire*, si osserva, seppur in percentuale ridotta, l'uso del RD dell'*Opinione*¹⁸³ (9.93%): si tratta infatti di una modalità d'uso del linguaggio che configura realtà in modo assoluto, a partire da una posizione esclusivamente propria e personale del parlante ("*l'obiettivo di quel dipendente, secondo me, è indirizzare la questione alla persona corretta*"). In tal senso, l'obiettivo sancito come tale risulta vincolato alla voce che lo configura, quindi, ancora una volta, scarsamente condivisibile, cioè riconoscibile e utilizzabile come riferimento dagli altri interagenti. Inoltre, dato che l'obiettivo risulta specifico per ciascun parlante, ne derivano nuovamente molteplici obiettivi, tante quante sono le posizioni personali possibili, e anche contrapposti tra loro, dal momento che tali posizioni possono essere diverse l'una dall'altra a tal punto da essere in contrapposizione.

¹⁸³ "Modalità discorsiva che configura realtà esplicitando che, quanto si sta portando, è valido e circoscritto entro una dimensione propria ed esclusiva della voce narrante" (Turchi & Orrù, 2014, p. 111).

Sempre in interazione con il *Sancire*, tra i RD più frequenti¹⁸⁴, si osservano modalità prevalentemente ibride, quali il repertorio della *Specificazione*¹⁸⁵ (14.18%), delle *Implicazioni*¹⁸⁶ (8.51%) e del *Ridimensionamento*¹⁸⁷ (7.80%). In quanto afferenti alla classe degli ibridi, tali modalità acquisiscono valenza o generativa o di mantenimento in base alla classe di repertori con cui interagiscono nel generare la configurazione¹⁸⁸. Pertanto, in tal caso, data la predominanza del repertorio del *Sancire*, si può assumere che tali modalità contribuiscano al mantenimento di una configurazione dell'obiettivo in termini immutabili. In particolare, il repertorio della *Specificazione* viene usato nei testi per portare degli elementi di specifica¹⁸⁹, che contribuiscano a dettagliare quanto portato, rendendolo ulteriormente definito e, quindi, certo. Si legga, ad esempio, il seguente stralcio di testo: “l'obiettivo che deve avere questo dipendente è quello di dare una risposta giustificando: guardi quello che mi chiede è impossibile per n motivi, quindi anche se i mezzi ci sono per poter fare”. In base a quanto scritto, si può osservare come l'obiettivo che il dipendente pubblico dell'Urp “deve” avere sia stabilito in modo netto e, inoltre, si offre un esempio che contribuisce a (de)limitare ulteriormente il campo dell'obiettivo stesso a quanto si sta dicendo. Viceversa, la modalità discorsiva delle *Implicazioni* si osserva nei dati testuali raccolti quando si delineano le possibili e incerte realtà future che si possono generare da un assetto posto precedentemente, mediante un nesso di tipo causalistico. Ad esempio, nel seguente testo di risposta, “Indirizzarlo in modo che poi possa proseguire autonomamente”, si può osservare come, a partire dal *Sancire* che il dipendente dell'Urp ha un obiettivo di *Orientamento/indirizzo* del cittadino (“Indirizzarlo”), si arrivi a entrare nel merito degli effetti, cioè gli scenari potenziali, che tale obiettivo può comportare, in termini di *Risoluzione della richiesta* (“in modo che poi possa proseguire autonomamente”). Infine, coerentemente con l'orientamento al mantenimento della configurazione discorsiva raccolta, si riscontra l'uso del RD del

¹⁸⁴ Sono stati considerati i Repertori Discorsivi con una percentuale di frequenza pari o superiore al 5% dei testi.

¹⁸⁵ “Modalità discorsiva che configura realtà contribuendo alla generazione o al mantenimento di una descrizione esplicita e dettagliata rispetto a quanto posto dalla configurazione a cui si associa, limitando il campo di applicazione di questa a quanto citato” (Turchi & Orrù, 2014, p. 109).

¹⁸⁶ “Modalità discorsiva che configura realtà discorsive che costruiscono, attraverso un legame retorico argomentativo di causa effetto, una narrazione secondo posizioni proprie ed esclusive della voce narrante rispetto a probabili situazioni che si potrebbero verificare e che non si sono ancora verificate. Queste sono narrate in un tempo susseguente quello della azione principale (passato prossimo-passato o presente o futuro, presente-futuro ecc.)” (Turchi & Orrù, 2014, p. 116).

¹⁸⁷ “Modalità discorsiva che configura realtà che limitano la potenziale portata generativa di quanto la configurazione offre. Il riferimento dell'argomentazione è terzo e non riferibile alla voce narrante” (Turchi & Orrù, 2014, p. 123).

¹⁸⁸ Si veda par. 2.2.3.

¹⁸⁹ Soprattutto relativi agli arcipelaghi *Tramite con altri uffici, Raccolta/Approfondimento della richiesta, Spiegare e Chiarezza/esaustività delle informazioni*.

Ridimensionamento, il quale infatti serve a offrire elementi che limitano la generatività della configurazione.

Benché, come illustrato, la configurazione in analisi sia nettamente orientata al mantenimento, si osserva nel 10.64% delle produzioni discorsive analizzate il repertorio generativo della *Descrizione*¹⁹⁰, impiegato principalmente con gli arcipelaghi *Risoluzione della richiesta*; *Chiarezza/esaustività delle informazioni*; *Orientamento/indirizzo*; *Raccolta/Approfondimento della richiesta*. Tale modalità discorsiva si caratterizza per “*configurare realtà rappresentando una relazione condivisibile tra oggetti*” (Turchi & Orrù, 2014, p.109). Ad esempio, nel seguente testo, “*L’obiettivo è quello di fornire con la massima semplicità quindi con chiarezza e con semplicità l’informazione richiesta*”, si risponde alla domanda, delineando e tratteggiando una relazione lineare, chiara, (e, perciò, condivisibile) tra gli elementi offerti, tale che, in ultima istanza, l’obiettivo coincide precisamente con l’atto di “fornire l’informazione richiesta”. Questo modo di usare il linguaggio comporta che la configurazione di realtà generata possa essere massimamente condivisa, cioè riconosciuta nel suo valore e, di conseguenza, utilizzata come riferimento anche dagli altri interagenti. Con altre parole, grazie all’uso di tale modalità discorsiva, l’obiettivo configurato può diventare di patrimonio comune, ossia il riferimento verso cui tutte le produzioni discorsive della *Matrice Collettiva* (e relative ricadute pragmatiche) si orientano, tale da favorire la Coesione sociale nella gestione della CP. Tuttavia, complessivamente, la portata generativa della *Descrizione* risulta minima nella configurazione, tant’è che l’uso di tale modalità non rende manifesti nel processo dialogico altri RD, parimenti generativi, che, a partire dal riferimento a un obiettivo comune, entrino nel merito di ciò che ciascuno (non solo il dipendente pubblico, ma anche il cittadino) può mettere in campo per perseguire l’obiettivo stesso, proponendo strategie e azioni in capo all’uno e all’altro. Il risultato è che il contributo che la cittadinanza in potenza può offrire alla (configurazione di) gestione della CP, si mantiene limitato e perciò foriero di assetti di delega.

Anche per quanto riguarda la seconda dimensione indagata, quella relativa all’anticipazione delle criticità, la modalità discorsiva più frequente è il *Sancire* (23.40%), per cui anche in tal caso la realtà è configurata in termini assoluti e

¹⁹⁰ “*Modalità discorsiva che configura realtà come patrimonio comune, che non appartiene ad alcuna delle voci narranti esclusivamente, ma che necessita del concorso di tutti per essere mantenuta. Configura una realtà discorsiva attuale o passata che risponde alla domanda “come” e non alla domanda “perché”*” (Turchi & Orrù, 2014, p.107).

immutabili. Ciò comporta che si contemplino esclusivamente come criticità quelle configurate come tali in un dato momento discorsivo, riducendo la possibilità di generare realtà altre, ossia di tenere in conto criticità diverse da quelle già dette. Inoltre, come sopra, accade che le criticità siano portate in modo non divisibile, dal momento che non si entra nel merito dei criteri in virtù dei quali si stabilisce come vera e certa una criticità, anziché un'altra. Ad esempio, nel seguente testo si risponde alla domanda posta affermando in modo categorico: *“Comunicazione aggressiva dall'altra parte o anche lui stesso la mancanza di alcune informazioni”*. Da quanto emerge, anzitutto, non risultano contemplabili altre criticità, oltre quelle appena dette (ad es. quelle relative alla *Mancanza di risorse*, che invece in altri testi sono portate con altrettanta “sicurezza” – *“Sicuramente è la disponibilità di tempo e anche d'animo”*). In secondo luogo, non si entra nel merito del “perché” l'*Atteggiamento dell'utenza (“comunicazione aggressiva”)*, piuttosto che la *Mancanza di informazioni*¹⁹¹, sono considerate critiche, limitandosi ad affermare che è così e, perciò, riducendo la divisibilità di ciò che si sta dicendo. Si noti che tale risultato è coerente con quanto descritto a livello teorico¹⁹²: di fatto, teoricamente si assume che, quando viene meno un obiettivo, cioè un riferimento divisibile entro la Comunità (come accade in tal caso), allora si riduca a sua volta anche la possibilità che si anticipino scenari critici, relativi al perseguimento dello stesso, in modo altrettanto divisibile. Piuttosto, nella disponibilità di molteplici obiettivi personali, accade che ciascun interagente stabilisca ciò che è da ritenersi critico in modo parziale ed esclusivo, tanto che interagenti diversi possono arrivare a prefigurare criticità anche opposte tra loro, con la conseguenza ultima di possibili contrapposizioni entro la Comunità. Qualora ciò accadesse nelle interazioni tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp, si può anticipare il rischio che la cittadinanza risponda alla contrapposizione, delegando la gestione della CP esclusivamente alla PA, proprio in virtù del ruolo che quest'ultima detiene in tale processo. In tal senso, emerge come la tendenza a configurare le criticità in modo frammentato contribuisca a generare un assetto di delega alle Istituzioni nella gestione della CP.

¹⁹¹ Oltre ai contenuti già illustrati, tra le criticità più frequenti nei testi, quelle veicolate dalla modalità del Sancire sono relative anche a: *Interazione con altri uffici, Conseguenze psicologiche, Tipologia di utenza, Aggiornamento/formazione, Risposta inadeguata.*

¹⁹² Cfr. par. 2.2.4.

Parimenti frequente nei dati testuali analizzati è il repertorio ibrido della *Specificazione* (17.55%) che, di fatto, viene utilizzato quasi per tutti gli arcipelaghi più frequenti della configurazione: *Mancanza di informazioni*, *Atteggiamento dell'utenza*, *Interazione con altri uffici*, *Conseguenze psicologiche*, *Tipologia di utenza*, *Mancanza di risorse*, *Aggiornamento/formazione*, *Risposta inadeguata*. In linea con quanto si portava per la dimensione dell'obiettivo, anche in questo caso tale modalità acquisisce una valenza di mantenimento nella configurazione: dunque, va ad aggiungere maggiori elementi a quanto già sancito, al fine di blindare ancora di più lo spazio della configurazione (“*per esempio per motivazioni di permessi, piuttosto che budget, piuttosto che competenze.*”).

A seguire, si osserva nel 10.11% dei testi l'uso della modalità della *Valutazione*¹⁹³ e nel 7.45% l'uso della regola del *Ridimensionamento*, entrambi repertori ibridi, in tal caso con orientamento di mantenimento. La prima regola si caratterizza per configurare realtà esplicitando i criteri usati per porre quest'ultima come tale, i quali tuttavia, sebbene espliciti, risultano scarsamente condivisibili in quanto personali, cioè vincolati alla posizione del parlante (Turchi & Orrù, 2014). Dunque, nella configurazione oggetto di analisi, l'impiego di tale modalità consente di compiere uno scarto (in termini di generatività) rispetto al *Sancire*, in quanto si passa dal limitarsi ad affermare che le criticità sono quelle che si dice che siano, all'esplicitare il motivo per cui si afferma che le criticità siano proprio quelle lì. Tuttavia, il motivo portato a fondamento di ciò che si dice risulta valido solo entro la sfera individuale e, quindi, poco riconoscibile tra gli interagenti, tale che si mantiene scarsa la condivisibilità della configurazione. Ad esempio, nel presente testo si può osservare come, a parità di contenuto rispetto all'esempio portato per il *Sancire* (i.e. *Mancanza di informazioni*), l'uso della *Valutazione* consenta di entrare nel merito del “perché” il dipendente pubblico dell'Urp può incorrere nella criticità di non possedere un'informazione e, quindi, del motivo per cui si afferma tale criticità (“*Io credo, nel primo caso, magari il non possesso di una determinata informazione, perché magari particolarmente particolareggiata*”). Al contempo, però, non si esplicita, ad esempio, cosa si intende per “*particolarmente particolareggiata*”, tale che il valore di ciò che si dice resta personale e non condivisibile. Invece, per quanto riguarda il RD del

¹⁹³ “*Modalità discorsiva che configura realtà stabilendo uno stato delle cose mediante l'uso di criteri propri ed esclusivi della voce narrante, che sebbene espliciti non sono condivisibili*” (Turchi & Orrù, 2014, p. 120)

Ridimensionamento, anch'esso si esplica nell'uso di criteri: in tal caso, questi ultimi sono terzi, quindi non riferibili alla voce narrante e, come tali, potenzialmente condivisibili (Turchi & Orrù, 2014); tuttavia, sono usati per depotenziare le possibilità della configurazione di generare altro da quanto si sta dicendo (“*ammesso che tutta la prima parte vada bene*”).

In percentuale ridotta ed equivalente tra le tre modalità, si osservano infine i repertori dell'*Opinione*, delle *Implicazioni* e della *Considerazione*¹⁹⁴ (5.85%). La prima regola risulta in linea con la coerenza narrativa fin qui descritta in virtù dell'uso del *Sancire* e della *Valutazione*: infatti, l'*Opinione*, come la *Valutazione*, si caratterizza per configurare realtà a partire dalla posizione personale e particolaristica del narrante; al contempo, come il *Sancire*, configura realtà in modo immutabile e categorico. Dunque, in ultima istanza, permane l'assolutezza della realtà, ma limitatamente a un certo ambito, quale è la sfera personale (“*Secondo me, di non conoscere abbastanza come è organizzata l'amministrazione o come si è riorganizzata*”). Rispetto al repertorio delle *Implicazioni*, esso è usato principalmente per narrare in chiave meccanicistica quali altri ricadute critiche (soprattutto, in termini di *Interazione con altri uffici*, *Mancanza di risorse*, *Risposta inadeguata*) possono derivare da una criticità già detta, quindi, antecedente, senza tuttavia esplicitare i criteri che fondano tale nesso causale e, perciò, contribuendo al mantenimento della configurazione (“*e quindi magari la situazione si va un po' a invischiare tra uffici*”). Infine, si riporta l'uso del repertorio generativo della *Considerazione*, anch'esso narrativamente coerente rispetto all'uso della modalità della *Valutazione*: di fatto, entrambe queste modalità si distinguono per la proprietà processuale di “esplicitare i criteri impiegati per porre l'affermazione” (Turchi & Orrù, 2014); tuttavia, a differenza della *Valutazione*, la *Considerazione* fa uso di criteri terzi (specialmente relativi agli arcipelaghi *Mancanza di informazioni*, *Tipologia di utenza*, *Aggiornamento/formazione*, *Risposta inadeguata*). Si tratta di criteri non vincolati alla voce narrante ma generati nell'interazione tra più interlocutori, tant'è che ne deriva una configurazione delle criticità massimamente descrittiva e, perciò, condivisibile tra gli interagenti. Ad esempio, si osservi il presente testo “*La difficoltà primaria, dal punto di vista organizzativo, è che può esserci una situazione di sotto organico, quindi che*

¹⁹⁴ “Modalità discorsiva che configura realtà proponendo una argomentazione che fa uso di criteri di analisi condivisibili tra più interlocutori, ovvero che non appartengono ad alcuna delle voci narranti esclusivamente, ma che necessitano del concorso di tutte per mantenerle” (Turchi & Orrù, 2014, p. 123)

al dipendente sia richiesta una performance molto elevata dal punto di vista del ritmo che deve sostenere, e questo va a mettere una certa fretta, una certa pressione nella gestione, che può comprometterne la qualità e, quindi, il raggiungimento degli obiettivi prima detti". L'uso del linguaggio che si fa consente di descrivere la criticità che si sta prefigurando (*"La difficoltà primaria, dal punto di vista organizzativo, è che può esserci una situazione di sotto organico"*), illustrando passo dopo passo l'argomentazione (i.e. i criteri) che porta(no) a configurarla come tale (*"quindi che al dipendente sia richiesta una performance molto elevata [...] e, quindi, il raggiungimento degli obiettivi"*), arrivando così a rendere condivisibile ciò che si afferma. Quindi, la ricaduta dell'impiego di tale modalità discorsiva è che gli interagenti possono riconoscere all'unanimità l'impatto critico degli aspetti della gestione della CP che vengono anticipati: pertanto, grazie all'uso di tale modalità, si rende disponibile (ma non manifesto, proprio perché la frequenza d'uso è minima) un assetto comunitario in cui i cittadini anticipano le criticità in modo condiviso, offrendo tutti un contributo e, perciò, di riflesso, "collaborando" con la PA alla gestione della CP.

Terza e ultima dimensione indagata è quella relativa alle strategie di gestione delle criticità. Anche qui, il repertorio più utilizzato è il *Sancire* (25.44%): ne deriva una configurazione in cui si definiscono in maniera univoca e indiscriminata le strategie che possono gestire le criticità stabilite, ossia senza contemplare altre possibilità oltre quelle che vengono sancite e senza entrare nel merito del modo in cui tali strategie concorrono a tal scopo. In tal senso, il contributo della cittadinanza alla gestione delle criticità della CP si assolutizza, riducendosi esclusivamente a ciò che ciascuna voce stabilisce, e, di riflesso, si frammenta, dal momento che ciò che viene definito da una parte esclude quanto portato da un'altra e, quindi, ciascuno mette in campo una modalità di gestione diversa. Il risultato è che si impedisce la generazione di modalità per il perseguimento dell'obiettivo che siano definite insieme nella Comunità e che, quindi, vengano messe in campo da tutti gli interagenti, mentre proliferano strategie di tipo personale, come tali molteplici e differenziate. Ancora una volta, si trova corrispondenza con quanto postulato a livello teorico, ossia che nell'indisponibilità di un obiettivo comune e condiviso, decrementa la possibilità per la Comunità di gestire assieme, cioè con le medesime modalità, le criticità che possono emergere¹⁹⁵. Non a

¹⁹⁵ Cfr. par. 2.2.4.

caso, osservando il piano del contenuto, emerge come la modalità discorsiva del *Sancire* veicoli molteplici arcipelaghi: *Chiarezza/esaustività delle informazioni; Aggiornamento/formazione; Caratteristiche personali del dipendente; Interazione con altri uffici; Conoscenze e competenze del dipendente; Uso di strumenti tecnologici; Gestione dell'amministrazione; Burocrazia; Risoluzione della richiesta.* Dunque, come si diceva, anche a livello contenutistico, emergono molteplici e differenti strategie, tutte considerate indistintamente e certamente valide, tanto che sono possibili allo stesso tempo modalità di gestione che agiscono su elementi anche opposti tra loro. Ad esempio, una porzione di testi stabilisce che le criticità prima delineate possano essere risolte esclusivamente grazie a specifiche *Caratteristiche personali del dipendente*, ossia elementi che riguardano strettamente la sfera individuale (es. la “gentilezza”, la “empatia”, la “pazienza”, etc.) (“*Per quanto riguarda l’approccio con il cliente più aggressivo, lì si tratta di fare uno sforzo a livello empatico*”). Invece, in altre risposte, si stabilisce che la gestione delle criticità sia possibile “prima di tutto” attraverso l’*Aggiornamento/ Formazione* e, quindi, lo sviluppo delle *Conoscenze e competenze del dipendente*, ossia di quegli elementi che pertengono strettamente il ruolo, al di là della persona (es. conoscenza delle procedure; della struttura comunale, etc.; competenze comunicative; di gestione dell’utenza, etc.) (“*Attraverso prima di tutto una sua adeguata formazione*”).

Al contempo, l’uso del *Sancire* in interazione con tali arcipelaghi delinea una configurazione in cui la gestione delle criticità è demandata pienamente all’Urp, annullando (quasi) del tutto il ruolo e, quindi, il margine d’azione che anche il cittadino potrebbe avere in tale processo. Infatti, la maggior parte delle risposte raccolte definisce cosa il dipendente pubblico può fare a fronte delle criticità, considerando esclusivamente ciò che mette a disposizione il suo ruolo (*Aggiornamento/ Formazione, Conoscenze e competenze del dipendente, Interazione con altri uffici; etc.*) e, in alcuni casi, la sua persona (*Caratteristiche personali del dipendente*). Viceversa, non si tengono in considerazione anche possibili strategie di gestione delle criticità che potrebbero derivare dall’interazione con il cittadino, non valorizzando il contributo che quest’ultimo potrebbe offrire al dipendente pubblico in tale gestione, riconfermando così l’assetto di delega fin qui tracciato.

In interazione con il *Sancire*, emergono tre modalità discorsive ibride: la *Specificazione* (17.54%), il *Ridimensionamento* (14.91%) e la *Conferma*¹⁹⁶ (8.33%). Utilizzato per veicolare la totalità dei contenuti presenti almeno in 1/3 dei testi¹⁹⁷, il primo repertorio è impiegato per entrare maggiormente nel dettaglio della configurazione, al fine di, stante la prevalenza di repertori di mantenimento, “chiudere” ancor più le possibilità discorsive a ciò che si sta già dicendo (“*quindi non dire “non lo so, ok, addio” ma dire “ok va bene, ci vediamo domani, nel frattempo io mi guardo un po’ di cose”*). Il secondo repertorio, invece, è usato principalmente rispetto a due contenuti, *Caratteristiche personali* e *Conoscenze e competenze del dipendente*, portati nei testi come elementi in base ai quali è possibile stabilire che il dipendente “sappia già” come gestire la criticità (“*Intanto penso che il dipendente sia già edotto della richiesta e della capacità o meno di evaderla*”), riducendo in tal modo la generatività della domanda posta. La *Conferma*, infine, è una regola d’uso del linguaggio che, come la *Specificazione*, offre elementi in più¹⁹⁸ rispetto a quanto già detto, ma allo scopo ultimo di supportarlo (e non semplicemente dettarglielo). Ad esempio, stabilito che “*il dipendente comunale deve essere informato di come son fatte le cose,*”, aggiungere “*anche per un senso di appartenenza, di coinvolgimento, che allora è più semplice anche comunicare con il cittadino*” va a offrire degli elementi di dettaglio, prima non presenti, che, in ultima analisi, permettono di ribadire la necessità di quanto detto appena sopra.

Da ultimo, la configurazione delle strategie si organizza attorno a due altre modalità di mantenimento: la *Giustificazione*¹⁹⁹ (7.02%) e l’*Opinione* (5.70%)²⁰⁰. Mentre quest’ultima, come già descritto, si esplica nell’affermare che la realtà, in tal caso le strategie di gestione delle criticità, sono quelle che per assunzione personale si ritengono tali (“*la prima con la formazione secondo me*”); la *Giustificazione* è un RD che ha l’obiettivo di mantenere “lo stato attuale delle cose” (Turchi & Orrù, 2014),

¹⁹⁶ “*Modalità discorsiva che configura realtà convalidando e offrendo supporto a quanto posto dal repertorio con cui co-occorre*” (Turchi & Orrù, 2014, pag. 115)

¹⁹⁷ *Chiarezza/esaustività delle informazioni; Aggiornamento/formazione; Caratteristiche personali del dipendente; Interazione con altri uffici; Conoscenze e competenze del dipendente; Uso di strumenti tecnologici; Modalità di comunicazione; Gestione dell'amministrazione; Burocrazia; Risoluzione della richiesta.*

¹⁹⁸ Specialmente, relativi a: *Chiarezza/esaustività delle informazioni; Interazione con altri uffici; Conoscenze e competenze del dipendente; Modalità di comunicazione; Risoluzione della richiesta.*

¹⁹⁹ “*Modalità discorsiva che configura realtà comportando il mantenimento dello “stato attuale delle cose”: antepone una situazione ad una precedente legittimando uno “stato” e non consentendo pertanto di mettere in campo altre modalità per gestire o modificare quanto accade*” (Turchi & Orrù, 2014, pag. 118).

²⁰⁰ Impiegate principalmente per veicolare i seguenti arcipelaghi: *Aggiornamento/formazione; Caratteristiche personali del dipendente; Conoscenze e competenze del dipendente; Uso di strumenti tecnologici; Gestione dell'amministrazione; Risoluzione della richiesta.*

ossia di legittimare una strategia già sancita come certa portando elementi che ne rafforzino ulteriormente l'assolutezza, tale che, in ultima analisi, non è possibile contemplare altre modalità di gestione.

Complessivamente, quindi, l'analisi delle produzioni discorsive che emergono nelle interazioni tra i membri della cittadinanza restituisce un assetto di gestione della CP in cui le modalità interattive impiegate non consentono di concorrere alla gestione condivisa degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni. Ciò implica che la gestione della CP sia "separata", cioè frammentata tra i cittadini, ma anche tra questi e i dipendenti pubblici dell'Urp, il che può generare contrapposizioni entro la Comunità, nonché alimentare assetti di delega nei confronti delle Istituzioni.

3.3.2. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata da *Alter*

Similmente a quanto osservato per la polarità della *Matrice Collettiva*, la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica (CP) generata dal ruolo degli utenti dell'Urp mostra, ancora una volta, come le principali attività su cui si ritiene che l'Urp venga ingaggiato dalla Comunità siano la gestione di richieste di informazioni relative al funzionamento e all'organizzazione della PA e di reclami circa i servizi e le attività offerti dal Comune. Quindi, nel 86.11% dei casi, si esclude l'attività di gestione di proposte di cambiamento/miglioramento dei servizi pubblici. Inoltre, anche per la polarità *Alter*, ciascun rispondente tende a indicare soltanto alcune (se non una) di queste attività come motivo di utilizzo dell'Urp, tant'è che solo 6 rispondenti (su 33) considerano parimenti valide tutte le opzioni di risposta. Ne deriva che l'ambito di competenza attribuito all'Urp risulta, da un lato, differente tra i partecipanti e, dall'altro, di dimensioni ridotte rispetto a quello che sarebbe lo spazio di azione definito dalla normativa. Tale assetto si riflette anche nella formulazione di scenari tipo che, secondo i rispondenti, si possono verificare nell'interazione tra i cittadini e l'Urp: infatti, il 60.61% immagina un esempio di richiesta di informazioni sul funzionamento della PA; il 39.39% un esempio sempre di richiesta di informazioni ma sull'organizzazione della PA; infine, il 30.30%²⁰¹ propone un esempio di reclamo; nessun rispondente immagina invece uno scenario di proposta e/o tutti e quattro gli scenari.

²⁰¹ Cfr. nota a piè di pagina 174.

Dunque, come nel caso della *Matrice Collettiva*, tanto il contributo che si ritiene l'Urp possa offrire alla Comunità, quanto il contributo che il cittadino può dare alla gestione della CP, risultano particolarmente depotenziati. Infatti, da un lato, l'operato dell'Urp viene assolutizzato ad alcuni ambiti di interazione tra tutti quelli possibili. Dall'altro lato, gli ambiti ritenuti plausibili non includono quasi mai la lavorazione di proposte prodotte dai cittadini, il che vuol dire che non si contempla la possibilità che gli utenti dell'Ufficio offrano un contributo attivo e propositivo nella gestione delle proprie istanze e, quindi, della CP, ma, al contrario, si delega tale gestione completamente alla PA. L'aspetto distintivo, rispetto alla configurazione di realtà generata dalla *Matrice Collettiva*, è che, in tal caso, i rispondenti afferiscono al gruppo di indagine di coloro che hanno usufruito almeno una volta dell'Urp: pertanto, si può affermare che, almeno per la porzione di cittadini intervistati, tale ufficio sia effettivamente utilizzato dalla Comunità in modo ristretto, rispetto a quelli che sono gli orizzonti di possibilità a disposizione, e specialmente come luogo in cui depositare le proprie richieste.

Tali risultati trovano corrispondenza anche nell'analisi secondo M.A.D.I.T. delle produzioni discorsive raccolte alle altre tre domande sulla gestione della CP. Infatti, come mostra il Grafico 4, la composizione della configurazione di realtà è spostata maggiormente verso il polo del mantenimento, ergo verso la "compressione" e la "chiusura" delle possibilità di interazione e, di riflesso, di generazione della realtà. Coerentemente, si rileva un valore di peso dialogico pari a 0.4. (sulla scala 0-1), dunque identico a quello rilevato per la *Matrice Collettiva* (cfr. Figura 4): ciò vuol dire che anche il contributo che *Alter* offre alla gestione della CP orienta le interazioni tra i membri della specie verso la frammentazione, anziché la Coesione sociale. Di fatto, impiegando RD prettamente a valenza di mantenimento, si contribuisce a generare realtà scarsamente condivisibili in quanto fondate su assunti tanti incontrovertibili quanto impliciti e/o personali. Ne deriva allora un assetto in cui la Comunità si disgrega in tanti "mondi", quante sono le realtà parimenti certe e assolute che vengono configurate: ogni mondo tende a rispondere a riferimenti propri ed esclusivi, tale che nel complesso non ci si occupa in modo coeso delle esigenze della Comunità (come, ad esempio, la gestione della CP), ma si perseguono obiettivi e si mettono in campo strategie personali e particolaristici, con il rischio di contrapposizioni e conflitti nelle interazioni della Comunità, quindi sia tra i cittadini

(nel ruolo di utenti dell'Urp), che tra questi e la PA. Per di più, lo scarso impiego di modalità discorsive generative contribuisce a generare una configurazione di gestione della CP come questione esclusivamente di competenza della PA (in particolare, dell'Urp): infatti, nonostante, proprio per il loro ruolo, gli utenti dell'Urp prendano parte alla messa in atto dei servizi che l'Ufficio può offrire e, perciò, ne siano "esperti", la loro "voce" non risulta foriera di proposte circa quello che si potrebbe mettere in campo in tale processo e, quindi, nella gestione della CP. Il risultato è che si comprime il contributo che essi, in virtù del loro ruolo, potrebbero offrire e, di riflesso, si promuovono assetti di delega nei confronti delle Istituzioni.

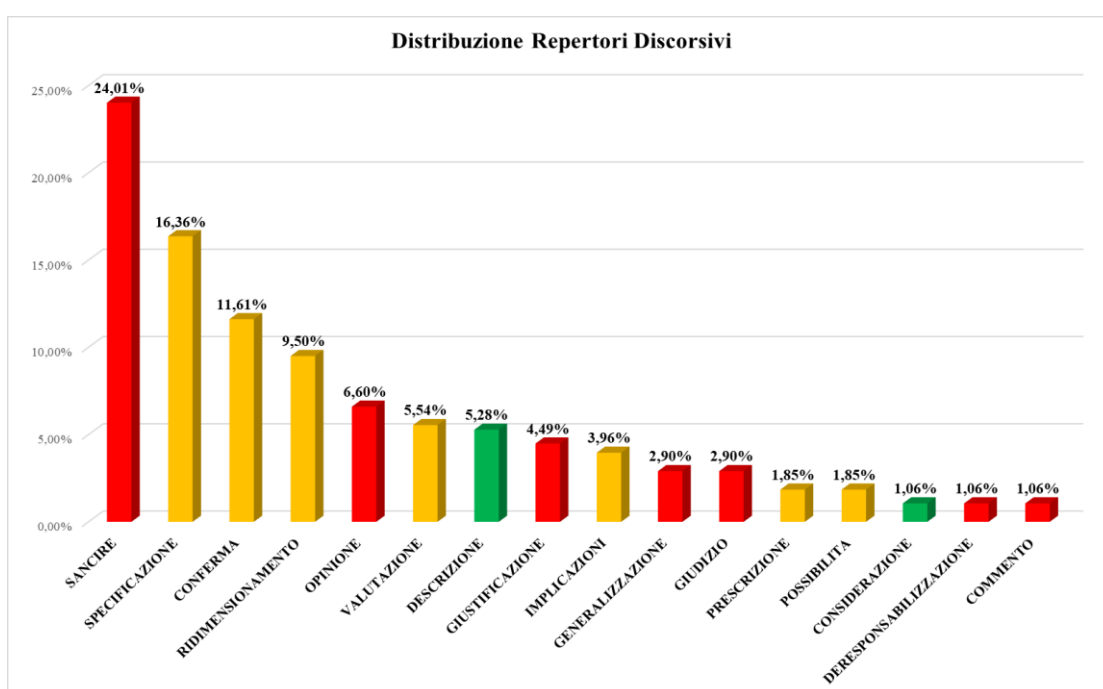


Grafico 4. Distribuzione dei repertori discorsivi della configurazione generata da Alter.



Figura 4. Valore del peso dialogico della configurazione generata da Alter, sulla scala $>0-<1$

Entrando nel dettaglio della configurazione, nei testi analizzati per la prima dimensione indagata, emerge come il repertorio più frequente sia il *Sancire* (28.05%), modalità discorsiva che configura realtà in modo indiscutibile e incontrovertibile, tale che la realtà è solo quella che si dice che sia. Ciò comporta che l'obiettivo della gestione della CP sia assoluto, cioè solo quello che la voce narrante stabilisce, e non modificabile, tale che non si contemplano altre possibilità discorsive. In tal senso, può

accadere che voci narranti diverse contemplino obiettivi differenti per la medesima questione e, quindi, mettano in campo azioni e decisioni che vanno in molteplici direzioni, frammentando così il contributo che si può offrire alla gestione della CP. In particolare, il RD del *Sancire* viene utilizzato per veicolare grossomodo gli stessi arcipelaghi osservati per la *Matrice Collettiva*, quali: *Risoluzione della richiesta*, *Chiarezza/esaustività delle informazioni*, *Tramite con altri uffici*, *Raccolta/Approfondimento della richiesta*, confermando la molteplicità e diversità di obiettivi che vengono attribuiti alla gestione della CP. In aggiunta, si osserva tra i contenuti più frequenti anche *Dare ascolto/supporto*, per cui, accanto ai plurimi obiettivi già osservati, una porzione di testi stabilisce che l'Urp abbia un obiettivo di "Ascoltare il cittadino" e di "dare comunque un supporto al cittadino a 360 gradi". Tutti questi obiettivi sono considerati parimenti certi ed esclusivi, tanto che per alcuni rispondenti, l'obiettivo "prima di tutto deve essere la disponibilità verso il cittadino" (*Dare ascolto/supporto*), mentre per altri "Risolvere dei problemi, innanzitutto" (*Risoluzione della richiesta*): dunque, anche ciò che si ritiene l'Urp faccia "prima di tutto/innanzitutto", ossia il primo e principale traguardo che, su tutti, vi si attribuisce, risulta diverso e, di conseguenza, frammentario tra i rispondenti, anziché univoco e, quindi, coesivo. Inoltre, gran parte degli obiettivi e, in particolare, quello del "Dare ascolto/supporto", alimentano una configurazione della gestione della CP in termini assistenzialistici, per cui quello che si ritiene l'Urp faccia è offrire assistenza, "soccorso" ai cittadini e ai loro "bisogni" (raccogliendo e risolvendo questi ultimi, offrendo informazioni a essi relative, dando supporto, etc.), tanto che "diventa il 118, il primo soccorso". Ciò, tuttavia, favorisce un assetto in cui il ruolo dell'Ufficio è quello di occuparsi del "problema" del cittadino, mentre l'utente si limita a "consegnare" quest'ultimo, senza che si ammetta la possibilità di interazioni diverse e/o complementari (per cui è anche l'utente ad occuparsi di gestire la richiesta, facendo proposte e offrendo il proprio contributo). Di fatto, la modalità impiegata, il *Sancire*, contribuendo a configurare realtà in modo certo e assoluto, fa sì che le interazioni tra gli utenti e i dipendenti pubblici dell'Urp si riducano unicamente alla sola opzione che viene configurata. Ne deriva che il valore di "spazio di collaborazione" con il cittadino, che l'Ufficio potrebbe acquisire nel momento in cui un utente si rivolge ad esso, viene "prosciugato", favorendo piuttosto modalità di delega nei confronti dello stesso.

A mantenere l'assetto fin qui descritto concorre anche la modalità discorsiva della *Specificazione*, osservata nel 14.63% dei dati testuali analizzati. Infatti, essendo una modalità discorsiva ibrida, questa acquisisce la medesima valenza dei repertori con cui prevalentemente interagisce; quindi, in tal caso, una valenza di mantenimento. Stante ciò, tale RD viene impiegato nei testi soprattutto per offrire elementi di specifica che limitino ulteriormente il campo dell'obiettivo a quanto già sancito, ergo definito, tanto che, anche a livello di contenuti, si osservano quasi gli stessi arcipelaghi²⁰² portati dal *Sancire*. Altri repertori ibridi che contribuiscono a generare la configurazione sono il *Ridimensionamento* (8.54%) e la *Conferma* (7.32%), che, dunque, come la *Specificazione*, in tale sede, contribuiscono a mantenere la scarsa generatività della configurazione. In particolare, la prima modalità si caratterizza per offrire degli elementi che riducono l'assolutezza dell'obiettivo che si sta affermando, per stabilire però un'altra realtà altrettanto certa. Ad esempio, il testo “*Però questo è il top, perché poi dipende anche dalla persona*” serve a ridimensionare la certezza dell'obiettivo poco prima sancito, in quanto il senso che genera è che l'obiettivo configurato come certo “dipende però anche dalla persona”. Al contempo, tuttavia, nel generare tale realtà di senso, ciò che accade è proprio che tale realtà (per cui “dipende dalla persona”) venga stabilita e imposta come altrettanto certa, contribuendo così a collocare la configurazione sul versante di mantenimento. Invece, il repertorio della *Conferma* si osserva nei testi quando vengono offerti degli elementi di dettaglio (in particolare, relativi a *Risoluzione della richiesta* e *Tramite con altri uffici*) che servono a dare dimostrazione della realtà che si sta stabilendo e, quindi, a ribadire la certezza e l'assolutezza di quest'ultima.

Altro RD di mantenimento, che si osserva nei testi oltre il *Sancire*, è la modalità dell'*Opinione* (8.54%). Come già descritto, tale repertorio si caratterizza per configurare realtà del tutto personali, cioè valide entro la dimensione del parlante e, quindi, come tali molto poco condivisibili, se non addirittura fonte di contrapposizione, tra gli interagenti. Ad esempio, presi i due testi di seguito presentati: “*Secondo me, liberarsi del cittadino velocemente*” e “*Quindi, l'obiettivo principale secondo me è di aiutare il cittadino*”, si può teorizzare come le coerenze narrative che questi vanno a generare siano non solo differenti ma anche opposte.

²⁰² Rispettivamente: *Chiarezza/esaustività delle informazioni*, *Tramite con altri uffici*, *Raccolta/Approfondimento della richiesta*.

Infatti, mentre l'atto del *Dare ascolto/supporto* può contemplare anche "l'accompagnare" il cittadino nella gestione della sua esigenza, dedicandogli tempo e risorse; l'atto del "*liberarsi*" implica un'interazione più "veloce" e volta a mettere in campo il minimo indispensabile. Tuttavia, entrambi questi obiettivi, pur escludendosi reciprocamente, sono portati come certi e assoluti, tale che interagendo possono generare contrapposizione.

Da ultimo, seppur non per frequenza, nel 9.76% delle produzioni discorsive analizzate, si osserva la modalità d'uso della *Descrizione*, impiegata principalmente per configurare gli stessi contenuti del *Sancire* (fatta eccezione per *Dare ascolto/supporto*). Ciò vuol dire che, seppur in misura ridotta rispetto alla totalità dei testi, in una porzione di dati l'obiettivo configurato risulta condivisibile tra gli interagenti, in quanto fondato su elementi che non appartengono ad alcuna delle voci narranti nello specifico, ma che necessitano del concorso di tutte per essere mantenuti (Turchi & Orrù, 2014). Tali produzioni discorsive contribuiscono a incrementare la possibilità che, nell'interazione tra PA e cittadini, l'obiettivo della gestione della CP diventi comune, ossia che si generi un medesimo riferimento verso cui si orientano le azioni e le scelte di tutta la Comunità, favorendo così la Coesione sociale nella gestione della CP. Tuttavia, dato che poi, a partire da tale obiettivo comune, non si fanno proposte circa cosa serve fare per perseguirlo (i.e. non emergono altre modalità discorsive generative in interazione con la *Descrizione*), nella gestione della CP permane un assetto di scarsa collaborazione tra i cittadini, nel ruolo di utenti dell'Urp, e i dipendenti pubblici, tale che la gestione stessa rimane una "questione della PA", anziché diventare un "fatto di Comunità", cioè di responsabilità di tutti.

Per quanto riguarda la dimensione delle criticità, anche in tal caso e ugualmente alla *Matrice Collettiva*, i dati testuali raccolti si dipanano prettamente attraverso la regola d'uso del *Sancire* (18.06%), usata soprattutto con gli arcipelaghi *Tipologia di utenza*, *Interazione con altri uffici*, *Mancanza di informazioni*, *Tipologia di richiesta*, ossia in parte con i medesimi contenuti osservati per la prima polarità. L'impiego di tale modalità discorsiva comporta che, così come l'obiettivo, anche le criticità siano configurate in modo esclusivo e assoluto. D'altronde, come indica la teoria, nel momento in cui la Comunità si frammenta in molteplici e differenziati obiettivi, accade che ciascun interagente parta da una "punto" diverso nel prefigurare gli scenari critici che si possono manifestare, cioè contempli solo le ricadute critiche relative allo

specifico obiettivo che sancisce come tale. Ciò fa sì che la Comunità si frammenti nell'anticipare le criticità della gestione della CP, muovendosi quindi in modo poco coeso. A conferma di tale assetto si consideri anche la diversità di contenuti rintracciati nei testi, per cui per alcuni rispondenti le criticità riguardano “*Un utente maleducato, per esempio*”, per altri, la “*Mancanza di comunicazione tra uffici*”, per altri ancora il fatto di “*essere poco informato*”, e così via, il che restituisce, come si diceva, una configurazione delle criticità particolarmente frammentata, oltre che statica, dal momento che ciascuna criticità è posta come certa.

In interazione con la modalità del *Sancire*, si osservano quasi esclusivamente modalità ibride e altre modalità di mantenimento. Tra le prime, si osservano *Specificazione* (12.50%), *Conferma* (11.11%), *Valutazione* (9.03%), *Implicazioni* (8.33%), *Ridimensionamento* (7.64%). Tra le seconde, invece, l'*Opinione*, il *Giudizio*²⁰³ e la *Giustificazione*, presenti nel 5.56% dei testi.

Anzitutto, seppur in modo diverso (in linea con le rispettive definizioni), i RD ibridi contribuiscono ad alimentare la staticità della configurazione discorsiva tracciata, stante la prevalenza di modalità di mantenimento. In particolare, nel caso della *Specificazione*, si aggiungono elementi²⁰⁴ a quanto già detto che servono a particolareggiare la configurazione discorsiva e, quindi, a definirla e assolutizzarla ulteriormente, come nel testo “*Secondo me, spesso fa fatica a decifrare la richiesta del cittadino [Sancire] soprattutto forse non sa poi a che ufficio rivolgere la richiesta corretta [Specificazione]*”. Nel caso della *Conferma*, invece, gli elementi in più che si offrono²⁰⁵ vanno a supporto di quanto già detto, ergo servono a convalidarlo e, così, a mantenerlo. Ad esempio, nel presente testo “*Però il problema più grande probabilmente è la difficoltà ad avere risposte anche scritte, anche se tu scrivi la letterina in cui chiedi la risposta scritta entro il termine di legge, molte volte non ci sono risposte*”, si può osservare come, dopo aver stabilito qual è una criticità del dipendente Urp (*la difficoltà ad avere risposte anche scritte*), si offrano degli elementi di dettaglio (*anche se...*) che vanno in ultimo a ribadire la realtà già sancita (*non ci sono risposte*). Ancora, la modalità della *Valutazione*, in parte come l'*Opinione*,

²⁰³ “*Modalità discorsiva che configura la realtà secondo le proprietà processuali del sancire la realtà utilizzando attributi di tipo valoriale (morale e/o qualitativo) senza esplicitare i criteri utilizzati per l'attribuzione; costituendo una realtà propria ed esclusiva della voce narrante e pertanto non condivisibile.*” (Turchi & Orrù, 2014, p.117)

²⁰⁴ Tale modalità è impiegata per veicolare gli arcipelaghi *Tipologia di utenza* e *Interazione con altri uffici*.

²⁰⁵ In particolare, rispetto a *Tipologia di utenza* e *Tipologia di richiesta*.

concorre a porre uno “stato delle cose”²⁰⁶ secondo criteri propri della voce narrante, che, quindi, sebbene espliciti (anziché impliciti), sono scarsamente condivisibili (“*Sicuramente conoscere perfettamente tutte le funzioni di tutti gli uffici, tutte le possibilità che ci sono nei vari uffici, perché l’amministrazione è molto complessa*”). Diversamente, il RD delle *Implicazioni* viene usato nei testi per configurare probabili ricadute future (altrettanto critiche)²⁰⁷, che potrebbero derivare dalle criticità definite come tali, stabilendo così un implicito legame di causa-effetto tra gli elementi (“*La poca chiarezza da parte mia [...], per cui difficoltà a individuare a chi rivolgere o che risposta darmi sostanzialmente.*”). Infine, la regola del *Ridimensionamento*, come descritto sopra, è utilizzata nei testi per circoscrivere la validità, ergo l’incontrovertibilità di ciò che si dice, attraverso il ricorso a elementi (circa l’*Interazione con altri uffici* e la *Tipologia di richiesta*) posti come altrettanto certi e assoluti.

Si aggiungono ai repertori fin qui descritti le modalità del *Giudizio* e della *Giustificazione*. L’impiego del primo risulta narrativamente coerente con quanto contribuiscono a generare il *Sancire* e l’*Opinione*: infatti, tale modalità unisce la caratteristica del *Sancire* di configurare realtà certe e assolute, alla proprietà dell’*Opinione* di generare realtà a partire una posizione propria ed esclusiva. Ne deriva una regola d’uso del linguaggio che consente di costruire configurazioni discorsive in cui alla realtà vengono attribuiti in modo assoluto e inequivocabile elementi morali e/o valoriali, scelti dalla voce narrante in maniera del tutto personale, cioè senza esplicitare i criteri di tale attribuzione (“*Spesso il cittadino è abbastanza ignorante*”). Al contempo, il repertorio della *Giustificazione* offre realtà che, sulla base di un nesso deterministico, vanno ulteriormente a mantenere quanto già posto come certo: ad esempio, nel seguente testo “*il fatto che molto spesso si presume che sappiano tutto, invece non è vero, perché non lo sanno*”, dopo aver sancito la criticità che il dipendente dell’Urp incontra (*il fatto che molto spesso si presume che sappiano tutto, invece non è vero*), si va ad anteporre a tale realtà un ulteriore “dato di fatto” (“*perché non lo sanno*”) che, proprio perché tale, corrobora la criticità in maniera immodificabile, cioè senza che poi si possa ritenere vero qualcosa di diverso da ciò che è stato già stabilito.

²⁰⁶ In quanto ai contenuti: *Tipologia di utenza, Mancanza di informazioni, Tipologia di richiesta.*

²⁰⁷ Soprattutto in termini di *Interazione con altri uffici* e *Mancanza di informazioni.*

In conclusione, si mette in luce come, al netto di una configurazione prevalentemente di mantenimento, tra i dati testuali analizzati emerge anche il repertorio generativo della *Descrizione* (6.25%): questo, come già illustrato, permette di generare una configurazione delle criticità in termini di condivisione degli elementi, tale che la realtà configurata può essere oggetto di interazione tra tutti i membri della Comunità. Tuttavia, l'impiego di tale modalità generativa risulta esiguo entro la configurazione, tanto da essere isolato: ossia, il processo discorsivo, risultando particolarmente "sclerotizzato" dal ricorso a modalità prettamente di mantenimento, non apre alla generazione di realtà massimamente generative, in cui, a partire dal descrivere le criticità che si possono manifestare, si giunga a offrire anche delle considerazioni e/o proposte in merito alle stesse. Pertanto, il contributo degli utenti all'anticipazione delle criticità si mantiene "debole" (in termini di generatività) rispetto a quello che essi potrebbero offrire, stante la loro "esperienza" del processo di gestione della CP; nonché tendenzialmente scarso, in quanto volto alla mera enunciazione delle criticità stesse. In tal senso, è possibile che tale contributo, tendendo a diminuire ancora di più, si traduca nel demandare direttamente alla PA l'anticipazione delle criticità, con la possibilità che, qualora emergessero ricadute critiche non anticipate, i cittadini si contrappongano con la PA stessa, ritenendo che essa non abbia svolto adeguatamente il proprio compito.

In modo abbastanza coerente con quanto fin qui descritto, la configurazione delle strategie di gestione delle criticità risulta essere principalmente di mantenimento, con il *Sancire* che, ancora una volta, risulta la modalità maggiormente impiegata nei testi analizzati (27.63%). Tale risultato indica che anche le strategie di gestione vengono configurate dagli utenti dell'Urp in modo tanto certo quanto indiscutibile, senza tuttavia esplicitare il fondamento delle proprie affermazioni, cioè in virtù di cosa si stabilisce che una strategia possa gestire una certa criticità. In ultima analisi, dunque, quanto configurato non risulta condivisibile. Ciò favorisce un assetto in cui gli interagenti mettono in campo modalità di gestione differenziate e particolari, ossia strettamente legate alla realtà esclusiva (i.e. l'obiettivo e le criticità) che ciascuno configura come tale: il risultato ultimo, quindi, è quello di decrementare la Coesione della Comunità nella gestione della CP. Non a caso, anche sul piano del contenuto, gli elementi principali a cui fanno riferimento le strategie sancite come tali, risultano essere i più disparati e ancor di più di quelli osservati per la *Matrice Collettiva*:

Aggiornamento/formazione; Caratteristiche personali del dipendente; Uso di strumenti tecnologici; Tipologia di richiesta; Gestione dell'amministrazione; Atteggiamento del dipendente; Modalità di Comunicazione; Risoluzione della richiesta; Spiegare; Impossibilità di gestire la criticità. Nello specifico, particolarmente esemplificativo della configurazione raccolta è il fatto che, mentre per una parte dei testi la gestione è certa, seppur frammentata nell'applicazione di strategie anche molto differenti tra loro; per un'altra porzione, non è data possibilità alcuna di gestire le criticità configurate (si veda l'arcipelago "*Impossibilità di gestire la richiesta*"). In altre parole, così come una porzione di rispondenti stabilisce che le criticità possono essere "sicuramente" gestite con determinate strategie ("*Sicuramente attraverso una formazione continua in servizio*"; "*Sicuramente il confronto con i colleghi*"; "*Sicuramente ascoltando il cittadino*"; "*Innanzitutto cercando di essere empatico*"), altri intervistati sanciscono in modo perentorio che il dipendente pubblico dell'Urp "*può cercare di tenerle a bada, ma non può farci niente*". Dunque, la generazione di realtà categoriche ed esclusive è tale che non solo risulta differente (anziché univoca) la strategia che si ritiene l'Urp metta in atto "sicuramente", per prima; per di più, si contemplanò come contemporaneamente possibili la gestione delle criticità e il suo esatto opposto. In aggiunta, così come osservato per la *Matrice Collettiva*, anche in tal caso, l'uso del *Sancire*, in interazione con gli arcipelaghi di significato sopradetti, porta a configurare per lo più strategie che escludono del tutto un coinvolgimento anche dell'utente nella gestione delle criticità, mostrando perciò di incaricare unicamente l'Urp di tale compito. Considerando che la polarità *Alter* coincide con coloro che usufruiscono dell'Urp e che, per questo, prendono parte alla gestione della CP e relative criticità, un simile assetto di delega risulta particolarmente critico, in quanto "neutralizza" la possibilità di generare interazioni in cui i cittadini, nel momento in cui si rivolgono all'Ufficio, offrono un contributo utile alla PA e, quindi, alla Comunità.

A organizzare assieme al *Sancire* la configurazione discorsiva delle strategie, concorrono le modalità ibride della *Specificazione* (20.39%), della *Conferma* (14.47%) e del *Ridimensionamento* (11.84%) e il repertorio di mantenimento dell'*Opinione* (6.58%).

In particolare, sia la *Specificazione* che la *Conferma* vengono usate per veicolare la quasi totalità degli arcipelaghi portati dal *Sancire*: ciò è coerente con il fatto che,

attestandosi prevalentemente sul polo del mantenimento, nella configurazione oggetto di analisi, i RD ibridi (dunque, anche il *Ridimensionamento*) acquisiscono anch'essi una valenza di mantenimento. Posto ciò, ne deriva che entrambe le regole d'uso sopradette vanno a particolareggiare la configurazione, aggiungendo rispettivamente dettagli secondari²⁰⁸ e informazioni di supporto²⁰⁹, che contribuiscono a definire e a comprovare la realtà configurata, e, quindi a “cristallizzarla” in misura maggiore di quanto già non faccia il *Sancire* (“*Può gestirla sicuramente [...] essendo meglio formato sulle prime informazioni da dare [Sancire], quindi avere più conoscenze specifiche già sulle richieste che arrivano [Specificazione]. Darebbero subito risposte più sensate, anziché sballottare i cittadini di qua e di là [Conferma]*”). Nel caso, invece, del RD del *Ridimensionamento*, il contenuto principalmente veicolato è *Impossibilità di gestire la criticità*. Dunque, tale modalità viene impiegata per affermare realtà che limitano la portata generativa della domanda posta (“*In realtà non ha tanto modo di gestirle*”) e/o delle strategie di gestione stabilite (“*Con l'assunzione del personale da parte dell'ente [Sancire], ma questo non è così possibile, immediato [Ridimensionamento]*”), contribuendo in entrambi i casi a comprimere le possibilità di (configurazione della) gestione delle criticità e, quindi, a generare una realtà certa e immutabile. Anche la regola dell'*Opinione* viene utilizzata nei testi rispetto al contenuto *Impossibilità di gestire la criticità* e, contemporaneamente, con l'arcipelago *Risoluzione della richiesta*. In sostanza, proprio perché ci si basa su realtà personali e, come tali, mutualmente escludentesi, mentre una porzione di rispondenti concorre a definire le strategie che, secondo la propria posizione personale, gestiscono le criticità (“*dare secondo me la soluzione immediata*”), un'altra porzione si limita a stabilire che “*si può fare poco secondo me*”, ergo l'esatto opposto: il risultato è che si genera una realtà tanto immutabile, quanto frammentata delle strategie per la gestione della CP.

In conclusione, si può affermare come il contributo (discorsivo) che gli utenti dell'Urp offrono alla gestione della CP risulti scarsamente generativo di assetti in cui si agisce e si prendono decisioni per il raggiungimento dello stesso obiettivo, anticipando e gestendo in virtù di esso e, quindi, in modo condiviso le possibili criticità che si

²⁰⁸ Rispetto a tutti i contenuti già illustrati per il *Sancire*.

²⁰⁹ Rispetto a quasi tutti i contenuti già mostrati per il *Sancire*.

manifestano. Pertanto, il modo in cui viene configurata la gestione della CP da parte degli utenti dell'Urp contribuisce a decrementare la Coesione sociale della Comunità, favorendo contrapposizioni tra gli utenti stessi e, soprattutto, con la PA, nonché posizioni di delega nei confronti di quest'ultima.

3.3.3. La configurazione discorsiva della gestione della Comunicazione Pubblica generata da *Personalis*

In contrasto con quanto evidenziato per la polarità della *Matrice Collettiva* e *Alter*, la configurazione di realtà della gestione della CP generata da *Personalis* mette in luce come, secondo i dipendenti pubblici, l'Urp sia utilizzato dai cittadini di Padova per tutti e quattro i motivi previsti dalla normativa: infatti, la totalità dei rispondenti (ad eccezione di uno) indica tutte le opzioni di risposta alla domanda sui “*Motivi per cui ci si rivolge all'Urp*”. Ciò suggerisce che vi è una notevole distanza nell'uso che i cittadini e i dipendenti pubblici rispettivamente ritengono venga fatto dell'Ufficio entro la Comunità. Ciononostante, nel complesso, anche i dipendenti pubblici, così come le altre due polarità, tendono a portare esempi di scenari soltanto per alcune delle funzioni dell'Urp. In particolare: quasi tutti i rispondenti (tranne uno) portano uno scenario d'esempio in cui si immagina che venga fatta una richiesta di informazioni sul funzionamento della PA; in circa la metà dei casi, invece, si elabora un esempio di richiesta di informazioni sull'organizzazione della PA; infine, solo in tre casi si immagina uno scenario di reclamo; in nessun caso, come in *Alter*, si portano esempi di proposta e/o più esempi per ogni possibile motivo. Questi due risultati (i.e. il fatto che si indichino tutte le opzioni di risposta e, al contempo, che si facciano esempi solo per alcuni ambiti), se presi insieme, potrebbero suggerire che, da un lato, i dipendenti pubblici, proprio per il loro ruolo, siano a conoscenza di tutte le possibilità per cui l'Urp può essere ingaggiato dalla Comunità; ma che, dall'altro, i motivi per cui esso viene effettivamente ingaggiato siano inferiori a quelli possibili, ridotti principalmente alle *Richieste di informazioni*, e in parte alla gestione di *Reclami*, come confermano anche i risultati emersi da *Alter* e *Matrice Collettiva*. In tal senso, ne deriva una configurazione di realtà in cui le potenzialità dell'Urp risultano limitate e contenute anche dai dipendenti pubblici stessi, rispetto a quelli che sarebbero i margini di azione possibili. In particolare, come si evince dalle risposte, si riduce la possibilità che l'Urp assuma il valore di snodo in interazione con il quale

il cittadino può generare proposte per la gestione delle istanze della Comunità e, quindi, collaborare con la PA alla gestione della CP: il risultato è che anche i dipendenti pubblici dell'Urp tendono a rinforzare un assetto in cui è solo la PA a doversi occupare delle esigenze della Comunità (come la gestione della CP), mentre il contributo del cittadino viene spinto ai minimi livelli (i.e. la consegna della richiesta). Tali aspetti vengono confermati anche dalle risposte alle domande sulla gestione della CP analizzate secondo MA.D.I.T.: di fatto, la configurazione di gestione della CP che *Personalis* concorre a generare risulta chiusa nei confronti di possibilità discorsive altre da quelle che già si manifestano e, perciò, particolarmente compressa e circoscritta. Infatti, come emerge dal Grafico 5, le modalità discorsive prevalentemente impiegate afferiscono alla classe di mantenimento e degli ibridi con valenza di mantenimento: tali regole, come già illustrato approfonditamente, concorrono a generare realtà “rigide”, quasi “immobilizzate”, ossia difficilmente modificabili e, al contempo, ben “salde” e certe, tali da apparire incontestabili. Pertanto, quando impiegate per configurare realtà, come ad esempio la gestione della CP, esse fanno sì che la massa interattiva tra i parlanti si “cristallizzi” e, quindi, che le opportunità di interazione si riducano. Nello specifico, data la ridotta presenza di RD di classe generativa, diminuiscono le possibilità di interazioni massimamente collaborative (i.e. generative) tra i dipendenti pubblici, ma anche tra questi e i cittadini: ossia, la configurazione di realtà non concorre a generare assetti in cui dipendenti e cittadini progettano azioni e decisioni per il raggiungimento di uno stesso obiettivo, collaborando tra loro e, quindi, compartecipando alla gestione della CP. Piuttosto, la “collaborazione” tra le parti è ridotta al minimo, il che può portare i cittadini a delegare ai dipendenti pubblici (proprio in virtù del ruolo che questi rivestono) la gestione delle proprie istanze, deresponsabilizzandosi rispetto a quest'ultime e, al contempo, favorendo potenziali contrapposizioni entro la Comunità (es. qualora la richiesta non venisse o non potesse essere soddisfatta dal dipendente, come l'utente vorrebbe). Ciò, per teoria, favorisce la generazione di assetti di frammentazione sociale entro la Comunità: non a caso, il peso dialogico della configurazione discorsiva si attesta anche questa volta sul valore di 0.4, ergo al di sotto del punto medio della scala (0-1) (cfr. Figura 5).

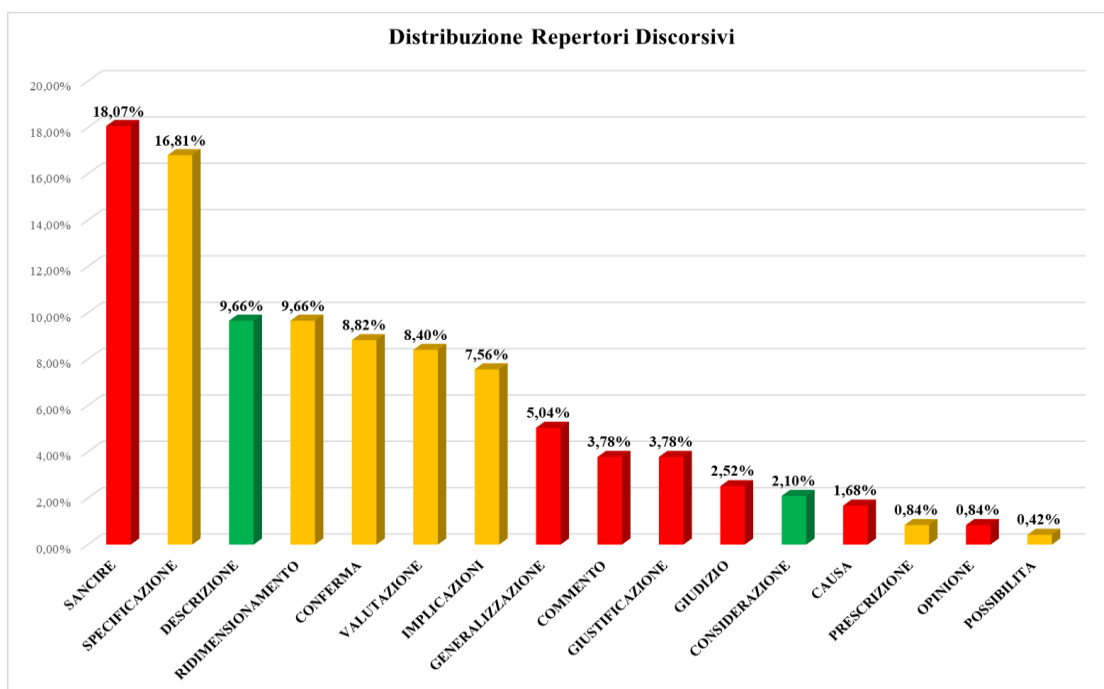


Grafico 5. Distribuzione dei repertori discorsivi della configurazione generata da Personalis.



Figura 5. Valore del peso dialogico della configurazione generata da Personalis, sulla scala $>0-<1$

Entrando nel dettaglio della composizione della configurazione, per quanto riguarda anzitutto la dimensione dell'obiettivo, l'analisi dei testi raccolti restituisce, anche nel caso della polarità *Personalis*, una configurazione orientata al mantenimento, con il *Sancire* che mostra la frequenza più alta, pari al 19.35%²¹⁰. Dunque, perfettamente in linea con il contributo rilevato per le altre due polarità, anche i dipendenti pubblici dell'Urp tendono a configurare l'obiettivo come se fosse una realtà indubbia e incontrovertibile. Al contrario, proprio perché portato da ciascuna voce narrante come certo e imm modificabile, l'obiettivo non risulta il medesimo tra buona parte dei rispondenti e, quindi, condiviso entro il gruppo di indagine. Piuttosto, come segnalano anche i principali contenuti veicolati dal *Sancire*, emergono obiettivi multipli e collocati su piani anche molto distanti tra loro: infatti, secondo alcuni partecipanti, l'obiettivo è “soddisfare” la richiesta del cittadino (*Risoluzione della richiesta*), operando dunque su un piano di presa in carico e completa risoluzione della richiesta stessa; secondo altri, invece, l'Urp si limita a fornire informazioni chiare e precise

²¹⁰ Si specifica che nel caso di *Personalis*, dato il numero inferiore di partecipanti a confronto con le altre due polarità, si è scelto di considerare tutti i Repertori Discorsivi con una percentuale di frequenza pari o superiore al 7% dei testi.

(*Chiarezza/esaustività delle informazioni*) e/o a indirizzare il cittadino (*Orientamento/indirizzo*) sulle possibili modalità di gestione della sua richiesta, senza avere quindi la diretta responsabilità di risolvere quest'ultima. Ne deriva pertanto un assetto frammentato, in cui ciascun dipendente pubblico agisce secondo riferimenti diversi, impliciti e parziali, anziché in virtù di un obiettivo comune.

D'altra parte, confrontando gli arcipelaghi di significato che risultano più frequenti tra le tre polarità nella prima dimensione indagata, si osserva come questi si mantengano in parte costanti: ciò vuol dire che anche i dipendenti pubblici dell'Urp contribuiscono a generare una configurazione dell'ufficio in termini assistenzialistici, ossia come luogo in cui il cittadino può trovare "protezione", "conforto" dalle sue "problematiche" (tant'è che si afferma "*qua è un po' un rifugio: tutti quelli che hanno bisogno di informazioni vengono qui*"). Con altre parole, seppur nelle differenze che li distinguono, i diversi obiettivi che vengono configurati come tali tendono tutti a restituire una configurazione della gestione della CP come processo a sussidio del cittadino e dei suoi "bisogni", anziché catalizzatore di una gestione condivisa tra PA e cittadinanza delle esigenze della Comunità. Pertanto, anche la polarità della PA, rappresentata dai dipendenti dell'Urp, promuove la generazione di assetti in cui i cittadini tendono ad assumere il ruolo di meri "destinatari" delle funzioni dell'Urp, anziché di attori della gestione della CP, e, perciò, a mettere in atto modalità di delega nei confronti delle Istituzioni. Inoltre, dato l'uso prevalente del *Sancire*, tale configurazione risulta assoluta e certa e, perciò, l'unica possibile, nonché immodificabile, non permettendo quindi che si rendano manifesti altri modi di interagire tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp.

In modo simile a quanto osservato per gli altri ruoli intervistati, anche in tal caso, la modalità discorsiva del *Sancire* interagisce prevalentemente con RD ibridi, quali la *Specificazione* (14.52%), il *Ridimensionamento* e le *Implicazioni* (entrambi osservati nel 9.68% dei dati testuali analizzati). La prima modalità serve a rendere maggiormente dettagliata e, perciò, circoscritta la realtà posta in precedenza, inserendo nella configurazione degli elementi di specifica circa la *Chiarezza/esaustività delle informazioni* (si veda il seguente testo "*cioè che riescano ad iscriversi, a rinnovare, a darci tutte le informazioni che ci vogliono dare*" che specifica l'obiettivo appena prima sancito). La seconda regola d'uso, invece, serve ad attenuare la potenziale portata generativa di quanto posto dall'affermazione cui si

associa, contribuendo così a “cristallizzare” ulteriormente la configurazione di realtà. Infine, la terza modalità discorsiva è usata nei testi per generare una narrazione circa gli esiti futuri che possono originarsi da una situazione antecedente, senza tuttavia esplicitare i criteri che fondano tale nesso causalistico e, perciò, contribuendo a configurare realtà non condivisibili. Per esempio, nel seguente testo “*Poi nel caso ci fosse un servizio che viene erogato direttamente dall'Urp, chiaramente si arriverà al compimento della pratica*”, si stabilisce un legame di causa-effetto tra due parti del discorso, senza tuttavia esplicitare in che modo la “causa” porti all’“effetto” ma limitandosi a sancire che (“chiaramente”) è così. Tutte e tre queste modalità ibride, collocandosi entro uno spazio discorsivo prevalentemente di mantenimento, acquisiscono tale valenza, contribuendo pertanto a conferire assolutezza alla configurazione discorsiva.

Nonostante la scarsa generatività della configurazione nel complesso, nel 12.90% dei casi (in una percentuale maggiore rispetto a quella osservata nelle altre polarità) viene impiegato il RD generativo della *Descrizione*. In particolare, a parità di contenuti con il *Sancire*, diversamente da quest’ultimo, tale modalità consente di configurare l’obiettivo in modo estremamente dettagliato ed esplicito, illustrando i diversi passaggi e azioni in cui esso si articola, tale che, in ultimo, la realtà configurata risulta massimamente chiara e, quindi, condivisibile tra gli interagenti (“*L’obiettivo che mi pongo è cercare di aiutarlo a 360 gradi, quindi cerco di non limitarmi semplicemente a rispondere a quello che mi chiede ma cerco di capire qual è il bisogno dell’utente e, se so dare una risposta più completa, cerco di darla. In alternativa, lo rimando a una persona che so essere più competente di me rispetto a quella materia, e quindi che possa dare una risposta poi più pertinente.*”). Ciononostante, dato che la configurazione risulta prettamente di mantenimento, il contributo offerto dalla *Descrizione* tende ad essere depotenziato dalla coerenza narrativa che si genera, tanto che non emergono ulteriori realtà (es. proposte, anticipazioni, etc.) che potrebbero massimizzare la generatività e, quindi, la condivisibilità di ciò che si dice. Il risultato è che si riconferma quanto si diceva sopra, ossia la voce dei dipendenti pubblici dell’Urp non contribuisce a generare assetti in cui tutte le parti, inclusi i cittadini, condividano e, perciò, prendano parte al processo di gestione della CP, mettendo ciascuno a disposizione il proprio contributo.

Per quanto riguarda la seconda dimensione di indagine, qui le modalità discorsive del *Sancire* e della *Specificazione* risultano frequenti allo stesso modo (15.63%): in tal senso, si può assumere che, nella maggior parte dei testi, le criticità vengano configurate in modo assoluto e certo, per poi soffermarsi su alcuni aspetti delle stesse al fine di precisarli e, così, blindarli (“*Le informazioni che abbiamo [Sancire], nel senso che a volte ci chiedono cose che non abbiamo e dobbiamo cercarle [Specificazione]*”). In particolare, entrambe le modalità vengono utilizzate per configurare i seguenti arcipelaghi: *Tipologia di utenza*, *Interazione con altri uffici* e *Criticità linguistiche*. Si noti che diversamente dalle altre polarità intercettate, nel caso dei dipendenti dell’Urp, le criticità risultano essere strettamente di due tipi: legate al tipo di utente che si rivolge all’Ufficio, specialmente se anziano o straniero (a cui si lega la criticità della comprensione linguistica) e relative alle interazioni con gli altri uffici del Comune (per cui, ad esempio, non c’è condivisione delle informazioni). Dunque, coerentemente con le modalità discorsive maggiormente utilizzate, gli scenari critici che si anticipa si possano generare nell’interazione con il cittadino, risultano estremamente ridotti, assolutizzati a due principali opzioni. Inoltre, stante che si stanno descrivendo le risposte dei dipendenti dell’Urp, si può assumere che tali criticità siano quelle che di fatto questi hanno già incontrato nello svolgimento del proprio lavoro: ciò implicherebbe che non vengono contemplate criticità altre da quelle già accadute, con la conseguenza di comprimere ulteriormente le possibilità di configurazione della realtà. Al contempo, il fatto che una delle due principali criticità veicolate dal *Sancire* sia la *Tipologia di utenza* ribadisce la tendenza tra i dipendenti pubblici dell’Urp a configurare quest’ultimo esclusivamente e certamente come un ufficio di assistenza al cittadino, tant’è che, in modo coerente, gli unici (o quasi) scenari critici, che si anticipa si possano presentare, riguardano il tipo di utente e, quindi, di “bisogno” (es. linguistico, informatico, etc.) che questo può portare con sé. Pertanto, così come le produzioni discorsive relative all’obiettivo, anche quanto viene detto in termini di criticità rende conto di un assetto di delega, in cui il cittadino è visto come “bisogno” e, perciò, “ricevente”, mentre il dipendente pubblico come “risolutore” delle sue necessità.

In interazione con il *Sancire* e la *Specificazione*, si osservano altre tre modalità ibride, quali la *Valutazione* (13.54%)²¹¹ la *Conferma* (10.42%)²¹² e le *Implicazioni* (7.29%)²¹³; e un'ulteriore modalità di mantenimento, la *Generalizzazione*²¹⁴ (7.29%). Pertanto, considerando la configurazione nel suo complesso, si può desumere che, anche nel caso delle criticità, il contributo offerto da *Personalis* tenda ad apportare stabilità e staticità al processo di gestione della CP, favorendo la collocazione della realtà oggetto di indagine più sul versante del mantenimento. Nello specifico, la *Valutazione* consente di generare realtà mediante l'esplicitazione di criteri che, però, afferiscono alla dimensione propria ed esclusiva del parlante, tale che la condivisibilità dell'affermazione resta comunque ridotta (“*Quindi un problema è che ci fanno perdere tempo, perché magari non hanno proprio neanche un'esigenza, una richiesta, si inventano cose*”). La *Conferma*, diversamente, permette di configurare le criticità attraverso il ricorso a elementi che avvalorino la validità di ciò che si sta dicendo e che, quindi, contribuiscano a dare solidità all'affermazione (“*Veramente, arrivano degli utenti che non sanno minimamente*”). Infine, il RD delle *Implicazioni* entra nel merito delle conseguenze future che le criticità sancite come tali potrebbero determinare, sulla base tuttavia di posizioni proprie ed esclusive della voce narrante (“*Poi, le persone non sono mai contente se ricevono una risposta che per loro non è positiva [Sancire], [...] per cui la difficoltà di un operatore Urp in generale è quella di riuscire anche a gestire l'aspettativa che ha una persona*” [*Implicazioni*]). Invece, elemento di novità rispetto alle configurazioni precedentemente descritte è l'uso della *Generalizzazione*. Si tratta di una modalità discorsiva che offre realtà general generiche (soprattutto in termini di *Interazione con altri uffici*), ossia che non coprono lo spazio discorsivo generato dalla domanda, tale che, in ultima analisi, non si risponde in modo adeguato alla domanda posta, riducendo al minimo le possibilità di generazione della realtà aperte dallo stratagemma.

Come per la seconda, anche nella terza dimensione indagata, i RD del *Sancire* e della *Specificazione* compaiono nella stessa percentuale di produzioni discorsive analizzate (20%). Ciò comporta che anche le strategie di gestione delle criticità vengano sancite

²¹¹ Utilizzata soprattutto con i contenuti *Tipologia di utenza*, *Interazione con altri uffici* e *Criticità linguistiche*.

²¹² Utilizzata soprattutto con i contenuti *Tipologia di utenza* e *Criticità linguistiche*.

²¹³ Utilizzata soprattutto con il contenuto *Criticità linguistiche*.

²¹⁴ “*Modalità discorsiva che configura realtà rispondendo in modo non adeguato alla domanda posta. Utilizzando argomentazioni trasversali ai contesti, non coprendo dunque quanto richiesto dalla domanda. I criteri che vengono utilizzati non sono fondati epistemologicamente*” (Turchi & Orrù, 2014, p. 119)

nei testi in modo perentorio e categorico, per poi entrare nel merito delle stesse al fine di offrire maggiori informazioni rispetto a quanto già detto. Nello specifico, l'arcipelago principalmente veicolato dalla modalità del *Sancire* risulta essere *Caratteristiche personali del dipendente*: ciò vuol dire che, diversamente da quanto emerge con le altre polarità, secondo *Personalis*, le criticità della gestione della CP possono essere risolte esclusivamente attraverso una serie di caratteristiche personali di cui il dipendente pubblico dell'Urp è dotato, quali la "pazienza", la "calma", la "tranquillità" ("*Con la tranquillità intanto di dare la risposta*"; "*Con la pazienza, primo.*"). Ne deriva una tendenza ad assolutizzare le strategie ad unica opzione, ritenuta la sola possibile, senza tuttavia esplicitare in che modo le caratteristiche portate consentano di gestire gli scenari critici immaginati. Inoltre, il fatto che l'unica possibilità di gestione delle criticità che si contempla faccia riferimento alle *Caratteristiche personali* dei dipendenti pubblici dell'Urp, conferma e amplifica l'assetto di delega alle Istituzioni nella gestione della CP: infatti, la responsabilità di quest'ultima è talmente a carico del dipendente che si arriva a sancire come il solo modo a disposizione per affrontare eventuali scenari critici sia rintracciabile, non semplicemente nel suo "ruolo" (si veda l'uso degli arcipelaghi "*Conoscenze e competenze del dipendente*", "*Aggiornamento/Formazione*" e "*Interazione con altri uffici*", osservati per le altre due polarità), ma direttamente nella sua "persona". Ciò comporta che la gestione delle criticità e, in senso lato, della CP sia strettamente ed esclusivamente vincolata al dipendente pubblico dell'Urp, comprimendo perciò il ruolo e, quindi, il contributo che anche il cittadino potrebbe offrire a tale processo. Nel caso della *Specificazione*, invece, gli arcipelaghi principali sono *Interazione con altri uffici* e *Uso di strumenti tecnologici*, per cui è soprattutto rispetto a questi contenuti che i testi offrono degli elementi di specifica, che vanno a limitare lo spazio della configurazione delle strategie a quanto già citato (*Le cerco [Sancire], [...] le cerco con altri colleghi, con altri uffici o con anche altri enti in qualche caso [Specificazione]*).

Oltre alle due modalità sopradette, nei testi emergono le modalità ibride del *Ridimensionamento* (15.00%) e della *Conferma* (8.75%), che, come la *Specificazione*, mostrano prettamente un orientamento di mantenimento; e la modalità generativa della *Descrizione* (11.25%).

Per quanto riguarda il primo RD, questo viene portato nei testi per vincolare il campo di applicazione delle strategie in base alla *Tipologia di utenza* e alle effettive possibilità di intervento che l'Urp ha a disposizione, per cui una determinata strategia risulta tale solo per un certo tipo di interlocutore (*“Per gli anziani”*) e/o applicabile solo fino a un certo punto (*“per quanto possibile”*). Invece, la *Conferma*, come la *Specificazione*, va ad offrire dei particolari sulla realtà configurata, al fine di suffragarla, soprattutto quando nei testi si parla di *Caratteristiche personali del dipendente pubblico* (*“Oltre la pazienza [Sancire], che ovviamente ci contraddistingue tutti [Conferma]”*).

Da ultimo, si osserva, come si diceva, la modalità della *Descrizione*, la quale consente di generare un terreno comune tra gli interagenti rispetto alle strategie per la gestione della CP²¹⁵, dal momento che queste ultime vengono illustrate in un modo che le rende poi condivisibili (*“Se vengono persone che parlano pochissimo italiano e non conoscono altre lingue straniere base, comuni, quando parlano proprio poche parole, cerchiamo di stampare la pagina dove si danno le indicazioni e di suggerire di farsi aiutare da qualcuno, oppure, se ci sono degli uffici che fanno da ponte, allora diamo il contatto dell'ufficio che poi si occupa anche di pratiche con anche competenze diverse, anche linguistiche*). Per esempio, nel testo sopra riportato, si descrive dettagliatamente cosa si fa in caso di utenza straniera e conseguenti *Criticità linguistiche*, tale che, in un'ultima analisi, risulta chiaro qual è il ventaglio di opzioni che si possono mettere in campo per gestire un simile scenario critico. Ciononostante, il contributo offerto da tale repertorio generativo risulta depotenziato nella configurazione discorsiva, in quanto esso interagisce prevalentemente con regole di mantenimento e modalità ibride con valenza di mantenimento: pertanto, nella sua totalità, la configurazione mostra una scarsa generatività. Non a caso, contenutisticamente, si mantiene il riferimento esclusivo ad azioni e/o caratteristiche personali che il dipendente dell'Urp può mettere in campo per gestire le criticità, senza che si faccia minimamente accenno anche al contributo che il cittadino potrebbe innescare nell'interazione. Dunque, nel complesso, sia processualmente, che contenutisticamente, si concorre a generare un assetto in cui le criticità della CP vengono prese in carico e, perciò, affrontate solamente dalla PA.

²¹⁵ Soprattutto, per quanto riguarda le strategie relative a: *Interazione con altri uffici, Uso di strumenti tecnologici, Caratteristiche personali del dipendente*.

Per concludere, emerge quindi come la configurazione offerta dalla polarità *Personalis* tenda a generare frammentazione sociale nella gestione della CP, dal momento che (1) non emerge condivisione dell'obiettivo, delle criticità anticipate e delle strategie di gestione, tra i dipendenti pubblici e i cittadini e (2) la configurazione instilla una marcata distanza tra questi due ruoli. Infatti, i primi risultano essere i pieni detentori della responsabilità di governare la CP, mentre i secondi meri "beneficiari" di tale processo, senza possibilità di contribuzione. Considerando che tale configurazione viene offerta dai dipendenti pubblici dell'Urp, allora ciò che accade è che proprio il ruolo che potrebbe trarre utilità dal contributo del cittadino alla gestione della CP, concorre a impedire che questa possibilità si manifesti. Infatti, come già esplicitato, dato che ciò che comunemente è inteso come "realtà" si genera discorsivamente, si può assumere che, nel momento in cui il dipendente pubblico configura la gestione della CP e relative criticità come una questione di esclusiva responsabilità dell'Urp, poi non si dia effettivamente spazio di manovra al cittadino in tale processo.

3.4. L'Identità Dialogica della configurazione discorsiva: punti di forza e criticità in termini di Coesione Sociale della gestione della Comunicazione Pubblica a Padova

Giunti a questo punto della descrizione dei risultati, si ha a disposizione il contributo discorsivo di tutte le polarità che, secondo la Teoria dell'Identità Dialogica (Turchi & Orrù, 2014), concorrono a generare la realtà della gestione della Comunicazione Pubblica (CP), entro il contesto della città a Padova. Pertanto, si è nelle condizioni di tracciare e osservare la porzione di spazio discorsivo entro cui prende forma l'Identità Dialogica della realtà oggetto di indagine, facendo un affondo sulle principali modalità d'uso di linguaggio (i.e. *Repertori Discorsivi*) e sui principali contenuti (i.e. *arcipelaghi di significato*) attorno a cui si organizza tale Identità. Ovvero, considerando i presupposti teorico-epistemologici adottati per la realizzazione della ricerca, risulta possibile delineare i punti di forza e gli aspetti critici che la configurazione discorsiva di gestione della CP, generata nell'interazione tra

“dipendenti pubblici dell’Urp di Padova” e “cittadini di Padova”, mostra in termini di *Coesione sociale*²¹⁶, perseguendo perciò l’obiettivo della presente ricerca²¹⁷.

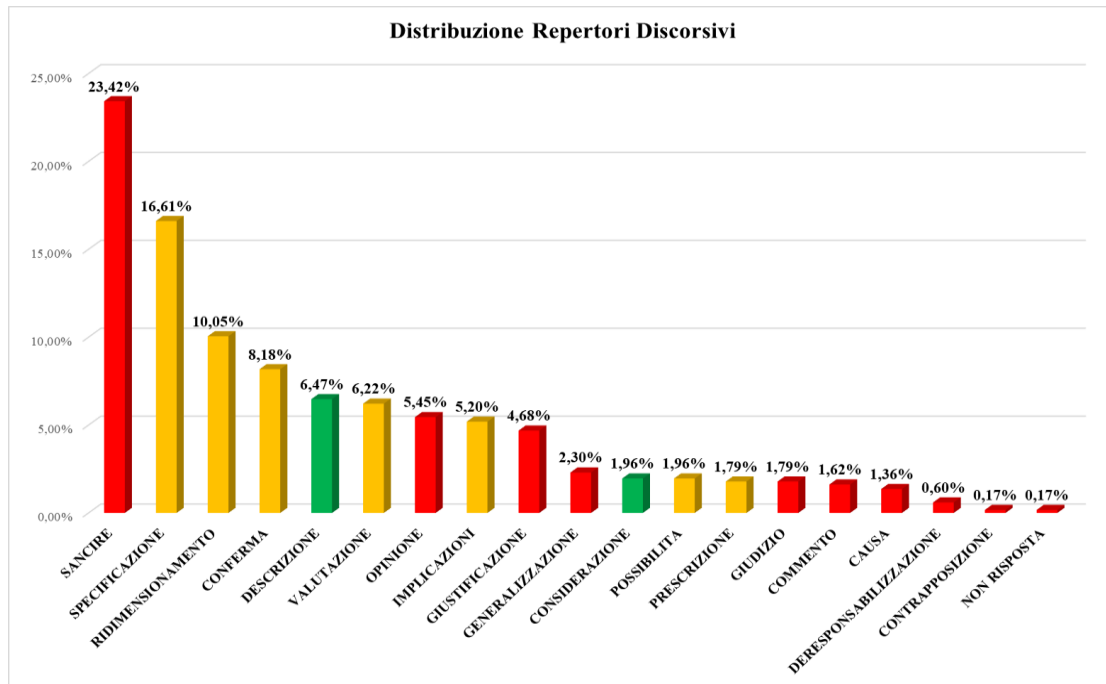


Grafico 6. Distribuzione dei repertori discorsivi della Identità Dialogica della configurazione.



Figura 6. Indice di Coesione sociale

In linea con quanto fin descritto per ciascuna polarità discorsiva, e come osservabile dal Grafico 6, l’Identità Dialogica, generata nell’interazione tra le tre polarità, risulta prevalentemente dall’impiego di modalità di mantenimento e ibride a orientamento di mantenimento. Ciò implica che la configurazione discorsiva complessiva della gestione della CP sia orientata per lo più alla scarsa generatività e, quindi, alla promozione di assetti interattivi di frammentazione sociale entro la Comunità. Di fatto, applicando la formula descritta nella sezione degli strumenti²¹⁸, emerge come il grado di Coesione sociale, osservabile complessivamente nella gestione della CP a Padova, sia pari a 0.4 su una scala da maggiore di 0 a minore di 1, ergo tendente allo zero (cfr. Figura 6). Tale valore indica che

²¹⁶ “L’insieme delle modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni” (Scienza Dialogica, s.d.)

²¹⁷ Cfr. par. 3.2.2.

²¹⁸ Cfr. par. 3.2.4.

la generatività, ergo le potenzialità della configurazione di generare realtà altre da quelle già manifestate, risultano fortemente compresse, “atrofizzate”: ciò comporta che la massa interattiva, che costantemente si genera tra gli interagenti, tenda a ridursi e a diventare statica, per cui diminuiscono le occasioni di interazione tra cittadini e dipendenti pubblici e, così, le possibilità di una gestione condivisa della CP. A sua volta, tale assetto favorisce modalità e posizioni di delega nei confronti delle Istituzioni nella gestione della CP. Di fatto, il ridotto uso di RD generativi nella configurazione tracciata segnala che il contributo che viene offerto dalle diverse voci (i.e. dipendenti pubblici dell’Urp e cittadini) alla gestione della CP è minimo. In particolare, dato che la gestione della CP viene riferita esclusivamente al dipendente pubblico dell’Urp e a ciò che egli, in virtù del suo “ruolo”, se non direttamente della sua “persona”, può mettere in capo, è soprattutto il contributo che il cittadino in potenza potrebbe offrire a risultare “svuotato”. Con altre parole, non emergono realtà, da parte né di quest’ultimo né dei dipendenti, che riconoscano anche al cittadino un ruolo nel processo di gestione della CP: ciò comporta che, in linea con quanto emerso dalle voci istituzionali e accademiche²¹⁹, allo stato attuale, entro la PA non si favoriscano assetti di “collaborazione” e “compartecipazione” tra dipendenti pubblici e cittadini nella gestione della CP, come invece vorrebbero le normative fino ad oggi introdotte. Al contrario, si promuovono assetti di deresponsabilizzazione verso la PA, in cui la gestione della CP risulta totalmente a carico di quest’ultima, tanto che, citando il Ministro per la PA (2020), si mantiene un ruolo delle Istituzioni “autoreferenziale” e “sovraordinato” rispetto al cittadino (proprio perché sole detentrici del governo della CP e, in generale, delle funzioni pubbliche), mentre quest’ultimo rimane mero “ricevente” del processo.

Come da Grafico 6, gli elementi della configurazione che rendono conto di tale assetto, ergo i punti critici che ostacolano la promozione della Coesione sociale nella gestione della CP, sono rispettivamente: l’ampio uso della regola del *Sancire* e l’interazione di questa con RD ibridi che quindi, in virtù della loro specificità, finiscono per acquisire una valenza parimenti di mantenimento.

La modalità interattivo-dialogica del *Sancire*, infatti, risulta quella principalmente impiegata in tutte le dimensioni indagate e per ciascuna polarità intercettata, tant’è che da sola veicola quasi il 25% di tutti i testi raccolti. Ciò comporta un assetto in cui anzitutto l’obiettivo viene configurato da ciascun interagente in modo certo e assoluto, senza tuttavia rendere esplicito il processo che porta a definirlo come tale. Il risultato è che dipendenti pubblici dell’Urp e

²¹⁹ Cfr. Cap. 1

cittadini assumono come parimenti validi obiettivi differenti tra loro, che, come tali, risultano “distanti” l’uno dall’altro, fino a poter essere anche opposti. Si pensi, ad esempio, a come una porzione di rispondenti stabilisca che l’obiettivo principale sia “sicuramente” la *Risoluzione della richiesta* portata dal cittadino, mentre altri, invece, ritengano che l’obiettivo primo sia esclusivamente fornire all’utente informazioni (*Chiarezza/esaustività delle informazioni*) e indicazioni/suggerimenti (*Orientamento/indirizzo*) che lo orientino nel capire come risolvere la sua richiesta, senza che quindi sia l’Urp stesso a occuparsi di questo. Tuttavia, dato che entrambi gli obiettivi vengono considerati come l’unico possibile, accade che la gestione della CP si frammenti in porzioni particolaristiche, tante quanti sono gli obiettivi definiti come tali, e mutualmente escludentesi, tale che potrebbero emergere contrapposizioni tra coloro che, ad esempio, ritengono prioritario l’obiettivo della *Risoluzione* e quelli che, invece, sostengono la primarietà di un obiettivo di *Orientamento/indirizzo*. Si immagini, infatti, un’interazione tra un dipendente pubblico dell’Urp, che ritiene che il suo obiettivo sia quello di offrire al cittadino il ventaglio di possibili opzioni che può percorrere per gestire la sua richiesta, e un cittadino che invece si reca all’Urp assumendo che lì potrà certamente risolvere la sua istanza: si può assumere che, in un caso come questo, le voci narranti possano entrare in “conflitto”²²⁰, ciascuna nel tentativo di far valere l’obiettivo che ritiene tale e, quindi, scontrandosi con quello dell’altra. Ciò contribuirebbe a ridurre il grado di Coesione sociale tra le parti nella gestione della CP, attestandolo a un valore prossimo allo zero.

D’altra parte, come già messo in luce, seppur nella loro diversità, la gran parte degli obiettivi, che vengono configurati come tali dalle tre polarità discorsive, risultano tutti esemplificativi di una coerenza narrativa che inquadra l’Urp in una cornice assistenzialistica, di sussidio al cittadino. Di fatto, stabilendo che l’Urp si occupa di orientare il cittadino, dargli supporto, rispetto alle sue istanze, risolvere la sua richiesta, etc., la configurazione di realtà che si concorre a generare è quella di un ufficio che funge da “primo soccorso”, come recitano gli stessi testi²²¹: non appena il cittadino incontra un “problema” e, quindi, ha una richiesta (informativa piuttosto che di reclamo), può rivolgersi all’Urp per depositare la sua istanza e, quindi, “affidare” alla PA la sua necessità. Il risultato è un assetto interattivo in cui i ruoli dell’uno e dell’altro sono staticamente definiti e massimamente distanziati, con il dipendente

²²⁰ Qui rientrerebbero tutti quei casi, osservati nei testi, in cui si immagina il cittadino che si “innervosisce”, si “altera”, si “lamenta” dell’inefficienza del servizio pubblico, e, dall’altra parte, il dipendente che risulta “scontroso”, “frettoloso”, “freddo” nei confronti dell’utenza, “poco gentile, accogliente e poco paziente”.

²²¹ Cfr. par. 3.3.2.

pubblico che risulta colui che deve raccogliere e prendere in carico la richiesta, e il cittadino che, invece, può e deve limitarsi a recapitare quest'ultima, tale che non si ammette possibilità di "cooperazione" tra le parti nella gestione della CP. Quindi, essendo mantenuto da ambo i ruoli, tale assetto favorisce e, contemporaneamente, rafforza la tendenza da parte dei cittadini a delegare alla PA la gestione delle proprie istanze e, in senso lato, della CP.

Inoltre, nell'assenza di un riferimento comune e condiviso, come anticipato teoricamente²²², può accadere che gli interagenti mettano in campo azioni e decisioni personali, ossia strettamente legate all'obiettivo che ritengono tale, senza curarsi delle ricadute, anche critiche, che tali azioni e decisioni possono comportare per il resto della Comunità. Ad esempio, prendendo spunto dai testi raccolti, qualora, nell'esempio di prima, l'utente incominciassse a presentarsi ripetutamente all'Ufficio, perché ritiene che l'Urp abbia il compito di soddisfare la sua richiesta, potrebbero subentrare delle *Conseguenze psicologiche* a danno del dipendente pubblico ("*stress*", "*fatica*", "*burnout*"), che potrebbero compromettere la sua performance ("*quindi immagino che vada in tutela e ci sia una sorta di effetto un po' come l'ospedalizzazione, cioè nel momento in cui ci sono dentro non me ne frega granché*"), oltre che quella del servizio stesso, dal momento che le risorse (i.e. temporali e operative) verrebbero impiegate in modo non efficiente (cioè, in parte, sempre per il medesimo utente) ("*Quindi un problema è che ci fanno perdere tempo, perché magari [...] si inventano cose*"). Allo stesso modo, qualora si recasse all'Urp un cittadino particolarmente in difficoltà (es. per motivi di lingua e/o di scarsa dimestichezza con gli strumenti digitali) e il dipendente pubblico si limitasse a elencare quali sono le opzioni possibili per la sua richiesta, perché questo è l'unico obiettivo che ritiene di avere (i.e. di *Orientamento/indirizzo*), il rischio che potrebbe manifestarsi è l'emergere di un assetto di *Delega tra uffici*, ossia in cui il cittadino si vede "*sballottato di qua e di là*" tra i settori del Comune e, perciò, impossibilitato a trovare risoluzione alla sua richiesta ("*per cui si inizia un iter di girotondo incredibile, senza fine*"), con la conseguenza ultima di minacciare anche la reputazione della Pubblica Amministrazione ("*indirizzare il cittadino in un percorso difficile che fa poi percepire in modo non positivo il contatto con la Pubblica Amministrazione*"). Dunque, in linea con la mancanza di un obiettivo comune, emerge come anche le criticità siano configurate in modo proprio ed esclusivo, ossia senza tenere in conto la Comunità nel suo complesso e, al contempo, riducendo le criticità stesse alla sola porzione di possibilità che l'obiettivo imposto come tale consente di contemplare. In questo modo,

²²² Cfr. 2.2.4.

come esemplificato, si può esporre la Comunità al rischio di ulteriori scenari critici, minacciandone la Coesione e, quindi, la conservazione.

Infine, coerentemente con quanto fin qui illustrato, l'impiego diffuso della modalità discorsiva del *Sancire* indica che anche la configurazione delle strategie di gestione delle criticità sia "cristallizzata", tale che il margine di applicazione delle stesse risulta ridotto, sia perché le tipologie di strategie che si ritiene possano essere messe in campo sono assolutezzate (quindi, non si contempla nient'altro oltre ciò che viene detto), sia perché la loro condivisibilità risulta minima. Infatti, non si entra quasi mai nel merito del modo in cui le strategie consentono di gestire gli scenari critici immaginati, ma ci si limita ad affermare che sia così come si dice, tale che ciascuna modalità di gestione, per quanto sancita come certamente valida, rischia di non essere colta nel suo valore e, perciò, di non essere messa in atto dalla Comunità. Al contempo, in virtù delle modalità interattive prevalenti, ciascun interlocutore stabilisce la "propria" modalità di gestione, cioè qual è il modo da adottare per affrontare la situazione, tale che, in ultima analisi, la gestione delle criticità risulta "separata" tra dipendenti pubblici e cittadini e, come tale, depotenziata. Ne deriva quindi un assetto in cui gli scenari critici non vengono gestiti e, se gestiti, vengono affrontati in modo non condiviso, il che espone la Comunità al rischio di andare incontro a una sua "spaccatura". Si pensi, ad esempio, al caso in cui, nell'interazione tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp, emerga una criticità, legata alla mancanza di documentazione da parte del richiedente che è necessaria per poter procedere con la pratica richiesta: in tale assetto, in linea con quanto emerge dai testi, stante le modalità discorsive prevalentemente impiegate, può accadere che il cittadino ritenga che la criticità sarà risolta grazie alle *Conoscenze e competenze del dipendente pubblico*, il quale contatterà l'ufficio del Comune che fornisce quei documenti, velocizzando così la gestione della richiesta (*"Potrebbe avere dei contatti ai quali chiedere qual è l'iter, senza che lo faccia io, perché sicuramente un dipendente pubblico ha più conoscenza, più contatti che possano a loro volta smaltire tutta la parte burocratica"*). Dall'altra parte, all'opposto, il dipendente pubblico può indicare al cittadino che deve essere lui a recarsi presso l'ufficio competente per ottenere la documentazione necessaria (*"quindi possiamo informarlo di questo se non lo sa, ma lo deve fare lui [...] con i propri dati"*). In tal senso, potrebbe emergere un "contrasto" tra le parti interagenti, relativo al fatto che uno stesso "ostacolo" viene ritenuto gestibile secondo modi che, pur essendo portati entrambi come certamente validi, sono di fatto opposti: la ricaduta ultima potrebbe essere allora quella di un "inasprimento" della Coesione sociale nella gestione della CP. Inoltre, risultando

frammentata e, come tale, fonte di contrapposizione, la configurazione rispettivamente delle criticità e delle strategie di gestione, come quella dell'obiettivo, contribuisce e alimenta un assetto di delega verso le Istituzioni nella gestione della CP. Infatti, nel momento in cui cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp si contrappongono nelle criticità che ritengono tali e nelle strategie di gestione da mettere in campo, è possibile che i primi finiscano per attribuire esclusivamente ai secondi il compito di occuparsi delle stesse e, quindi, della loro gestione. Con altre parole, nel momento in cui viene meno la possibilità di una "collaborazione" tra le parti, allora i cittadini possono demandare la responsabilità della gestione della CP esclusivamente ai dipendenti pubblici, proprio in virtù del fatto che questi rivestono, per normativa, un ruolo nella PA e nella gestione dei suoi processi, "neutralizzando" in tal modo il contributo che, invece, anche essi potrebbero offrire (al di là di quanto sancito dalla normativa). A ciò si aggiunge che, come già descritto, la totalità delle strategie di gestione che vengono contemplate richiedono solamente l'azione e, quindi, il coinvolgimento del dipendente pubblico dell'Urp, escludendo perciò il contributo che potrebbe derivare dal cittadino. In tal senso, risulta pervasiva la tendenza a configurare la gestione della CP come una questione unicamente in carico alla PA, anziché come un "fatto di Comunità": infatti, dall'obiettivo da raggiungere alle modalità di gestione delle criticità anticipate, tutto il processo di gestione della CP risulta accentrato nelle "mani" delle Istituzioni, anziché essere condiviso tra PA e cittadini.

Dunque, complessivamente, dall'interazione tra i contributi discorsivi di ciascuna polarità intercettata per ognuna delle dimensioni indagate, ne deriva un assetto di frammentazione sociale, in cui dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini si muovono secondo obiettivi personali e particolaristici, anticipando e gestendo in modo tutt'altro che condiviso le criticità che possono emergere nella gestione della CP.

Tale Identità Dialogica, come si diceva, viene mantenuta come tale anche dai RD ibridi, che, assieme al *Sancire*, organizzano la gran parte delle produzioni discorsive raccolte e analizzate (specialmente nel caso della *Specificazione*, del *Ridimensionamento* e della *Conferma*). Infatti, tali regole, come descritto nel secondo Capitolo, si caratterizzano per acquisire l'orientamento della classe dei RD con cui interagiscono entro la configurazione: pertanto, in tal sede, nella maggior parte dei casi, le modalità ibride volgono a "spingere" verso lo zero la generatività della configurazione e, quindi, il grado di Coesione sociale della Comunità nella gestione della CP (seppur in modi diversi, in linea con le rispettive definizioni illustrate).

Accanto a tali punti critici, risulta possibile individuare un punto di forza, ossia un elemento della configurazione che contribuisce a promuovere la Coesione sociale tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp, nella gestione della CP: l'impiego del repertorio generativo della *Descrizione*. Tale modalità discorsiva, infatti, consente anzitutto di generare obiettivi di patrimonio comune tra gli interagenti, ossia obiettivi che non sono propri di alcuna voce narrante nello specifico, ma che necessitano dell'interazione tra tutte le parti per essere "mantenuti" come tali. Di fatto, attraverso la *Descrizione*, la realtà viene configurata in modo da generare una relazione condivisibile tra gli elementi, cioè in modo che il valore di ciò che si sta dicendo risulti chiaro e, quindi, spendibile tra i parlanti. Ciò favorisce un assetto in cui ciascun interagente offre il proprio contributo al raggiungimento del medesimo obiettivo e, quindi, in cui cittadini e dipendenti pubblici partecipano in modo condiviso alla gestione della CP, rendendola una questione di responsabilità della Comunità, ergo di tutti. A sua volta, la disponibilità di un obiettivo, cioè un riferimento comune consente di innescare processi anticipatori altrettanto condivisi tra gli interagenti, dal momento che i membri della Comunità possono partire da un medesimo punto nel prefigurare gli scenari critici che possono emergere nel perseguimento dell'obiettivo stesso. Con altre parole, nel momento in cui si usa la modalità interattivo-dialogica della *Descrizione*, anche le potenziali ricadute critiche legate al perseguimento dell'obiettivo possono risultare condivisibili, cioè riconoscibili come tali e, perciò, utilizzabili come riferimento non solo tra alcune voci della Comunità, ma tra tutti i parlanti. In tal modo, anche la gestione delle criticità può dipanarsi entro un terreno comune, ossia può accadere, a cascata, che cittadini e dipendenti pubblici mettano in atto strategie condivise per la gestione delle criticità: infatti, nel momento in cui risulta disponibile un medesimo riferimento, i parlanti possono orientare le loro azioni e scelte in base a esso e, quindi, in modo univoco. Condividendo le criticità da affrontare e le modalità con cui farlo, si possono allora generare assetti di responsabilità condivisa tra dipendenti pubblici e cittadini, in cui entrambe le parti, seppur per la porzione di propria competenza, si occupano di gestire la CP. Inoltre, grazie all'impiego di tale regola generativa, la configurazione sia delle criticità, che delle strategie non risulta "eclissata" alle sole possibilità discorsive che si sono già manifestate; piuttosto, risulta possibile ampliare il processo di gestione della CP a tal punto da contemplare anche quelle criticità che non si sono ancora verificate, ma che potrebbero manifestarsi, e gestirle prima ancora che si manifestino. Ne deriva allora un assetto in cui non solo si genera un obiettivo comune per la gestione della CP, ma dipendenti pubblici e cittadini si occupano anche di anticipare e gestire gli aspetti critici della stessa in

modo condiviso, favorendo così la Coesione sociale della Comunità e, quindi, una configurazione della gestione della CP come occasione per “fare squadra” tra PA e cittadini. Ciononostante, il contributo in termini di generatività che deriva dall’impiego del repertorio della *Descrizione* risulta esiguo (pari al 6.47% dei testi), a confronto con la portata di staticità che deriva dalla modalità del *Sancire* e repertori ibridi ad essa relativi, tant’è che il grado di Coesione sociale non supera il valore medio della scala. Non a caso, nei testi, non si pone a riferimento l’obiettivo configurato in modo comune per poi entrare nel merito di cosa ciascuno può fare per perseguirlo, cioè non si offrono *Proposte*²²³ di possibili azioni e strategie che si possono mettere in campo, nell’interazione tra dipendenti pubblici e cittadini, per la gestione della CP. Quindi, sebbene grazie all’uso della *Descrizione*, si gettino le basi per la generazione di un assetto di responsabilità condivisa tra PA e cittadini, poi non si pongono i “mattoncini” successivi che consentirebbero di “costruire” e, quindi, attualizzare tale configurazione di realtà (tant’è che non emergono altri RD generativi, come la *Proposta*, anche solo nella medesima frequenza della *Descrizione*).

Pertanto, come affermato più volte, si riconferma che l’Identità Dialogica rintracciata dalla presente ricerca non contribuisce in termini coesivi alla gestione della CP, alimentando piuttosto assetti di delega e deresponsabilizzazione, oltre che di contrapposizione, nei confronti delle Istituzioni. Dunque, si ribadisce quanto messo in luce dalle voci istituzionali e accademiche: infatti, queste affermano che, nella PA, ad oggi, non è chiaro e condiviso il valore di promuovere una comunicazione pubblica “bidirezionale”, “simmetrica”, cioè che riconosca al cittadino un ruolo “attivo” e “partecipativo”, suggerendo che si perseguono obiettivi differenti e opposti nella gestione di tale richiesta. Non a caso, nonostante l’emanazione di diverse normative in materia, come dimostra anche la presente ricerca, ancora emerge un assetto in cui il cittadino risulta mero “beneficiario” delle funzioni della PA (inclusa la gestione della CP), senza possibilità di contribuire alla realizzazione delle stesse e, quindi, di collaborare con le Istituzioni. In tal senso, si riconferma il rischio, anticipato nel primo capitolo, che, qualora venga introdotta un’ulteriore legge al fine di favorire una nuova comunicazione pubblica (es. la Riforma della CP) e, quindi, un nuovo rapporto PA-cittadini, questa non venga pienamente applicata: di fatto, perseguendo obiettivi personali e particolaristici, cittadini e dipendenti pubblici non si muoverebbero all’unisono nell’applicazione della normativa, bensì alcuni la metterebbero in atto (perché in linea con il

²²³ “Modalità discorsiva che configura realtà discorsive incerte, possibili in modo attualizzabile volte alla gestione di quanto richiesto/presente e offerto secondo modalità di riferimento all’obiettivo”. (Turchi & Orrù, 2014, p.121).

loro interesse personale), mentre altri no. Il risultato è che, a cascata, la “crisi di fiducia”, in virtù della quale la norma verrebbe introdotta, non sarebbe gestita, mantenendo immutato e, potenzialmente, inasprando l’assetto di contrapposizione e delega alle Istituzioni osservato. A fronte di ciò, risulta cruciale intervenire affinché si generi un assetto in cui, all’opposto, PA e cittadino collaborano, offrendo entrambi un contributo ai processi istituzionali (come la gestione della CP). Con altre parole, si rende necessario operare uno scarto nel modo in cui la gestione della CP viene configurata, affinché si ripristinino modalità interattivo-dialogiche che favoriscano assetti di gestione condivisa degli scenari critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni, ossia che consentano di portare il grado di Coesione sociale della Comunità verso il massimo della scala. Infatti, promuovendo assetti di gestione condivisa della CP, tali modalità permettono di promuovere un cambiamento nei ruoli dei cittadini e dei dipendenti pubblici dell’Urp, facendo sì che entrambe le parti contribuiscano e, quindi, si assumano la propria porzione di responsabilità nella gestione della CP, ossia diventino attori di tale processo. In tal modo, l’Urp (e, in generale, la PA) non si configurerebbe più come “punto di soccorso” della cittadinanza, bensì come snodo che innesca interazioni (in termini di “cooperazione”, “collaborazione”, “compartecipazione”, etc., dunque in linea con le normative vigenti) volte alla promozione di una gestione condivisa della CP tra i membri della Comunità e, quindi, volte alla promozione di Coesione sociale. In tale assetto, allora, qualora venisse introdotta la Riforma della CP, si renderebbe possibile che cittadini e dipendenti pubblici collaborino nell’applicare la stessa (così come nel gestire altre possibili richieste future relative alla CP), occupandosi perciò della “crisi di fiducia” (così come di ulteriori esigenze che la Comunità può manifestare in futuro).

Dunque, in linea con quanto emerso dalle voci istituzionali e accademiche consultate²²⁴, anche dalla presente ricerca emerge la necessità di disporre di prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale.

A tal proposito, nel prossimo capitolo, si offriranno delle prassi che, a partire dai dati raccolti e, quindi, sulla base dei punti di forza e criticità messi in luce, permettano alla PA di massimizzare il grado di Coesione sociale nella gestione della CP, perseguendo così l’obiettivo del presente elaborato.

²²⁴ Cfr. Cap. 1.

Capitolo IV

Le prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione Sociale

4.1. L'applicazione delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale

La descrizione dei risultati, offerta nel corso del terzo capitolo, ha permesso di mettere in luce come, allo stato attuale, la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica (CP) sia foriera di frammentazione sociale tra i dipendenti pubblici dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico (Urp) e i cittadini. Dunque, emergono assetti in cui tali ruoli perseguono obiettivi personali e differenti, se non contrapposti, non gestendo in modo condiviso la CP stessa e, quindi, decrementando l'impatto che tale snodo della PA può avere nella gestione delle esigenze della Comunità.

Considerando l'impianto teorico-epistemologico adottato per il presente elaborato, si può assumere che tali risultati facciano da "cartina tornasole", cioè riflettano la configurazione della gestione della CP che emerge a livello nazionale, nelle interazioni tra cittadini e Pubblica Amministrazione (PA) in generale. Infatti, lo strumento teorico che la SD adotta per osservare l'uso del linguaggio nelle interazioni tra i membri della specie, la *Teoria dell'Identità Dialogica*²²⁵, assume che tali interazioni si generino tra tre polarità discorsive o modi particolari di uso del linguaggio: *Personalis*, *Alter* e *Matrice Collettiva*. Quest'ultima viene definita come l'insieme di tutte le produzioni discorsive che sono possibili, in un certo tempo storico-culturale, rispetto all'Identità Dialogica in esame, includendo, quindi, sia quelle che si sono già manifestate in *Personalis* o *Alter* (tale che quest'ultime attingono dalla *Matrice*), sia quelle che ancora devono essere espresse. Stante ciò, ne deriva che tutte le produzioni discorsive che concorrono a generare la configurazione di gestione della CP, ad esempio sia quelle che si manifestano a livello locale (es. comunale), che quelle che emergono a livello nazionale, appartengono al medesimo "bacino", cioè sono manifestazioni dello stesso "nucleo" discorsivo. In quanto tali, esse rispondono tutte a una stessa *coerenza narrativa*²²⁶, ossia seguono una medesima regola, che descrive la direzione a cui tende il processo interattivo-dialogico nel configurare l'Identità Dialogica oggetto di indagine (i.e. la gestione della CP). Pertanto, pur tracciando una porzione delle produzioni discorsive

²²⁵ Cfr. par. 2.2.2.

²²⁶ *Idem*.

possibili rispetto alla gestione della CP (es. quelle che emergono nel contesto dell'Urp della città di Padova), si può assumere che queste riflettano, cioè siano *coerenti* al resto dell'insieme (es. le produzioni discorsive relative alla gestione della CP che emergono a livello nazionale, nell'interazione tra la PA e i cittadini). Tale coerenza, inoltre, è confermata anche considerando che, come messo in luce dalle voci istituzionali e accademiche analizzate²²⁷, la mancata applicazione delle leggi e riforme che promuovono una CP di tipo "bidirezionale" si osserva su tutto il territorio nazionale, nei diversi assetti istituzionali (comunali, provinciali, governativi, etc.): ciò, infatti, come argomentato, suggerisce che, tra le Amministrazioni italiane, sia diffuso un assetto di frammentazione e, di riflesso, l'esigenza di intervenire per promuovere Coesione sociale nella gestione della CP.

Pertanto, considerando sia il piano teorico-epistemologico, che lo stato dell'arte a livello legislativo, si può assumere che la presente ricerca si ponga in linea con il quadro definito dalle voci istituzionali e accademiche relativamente alla gestione della CP sul territorio nazionale, ribadendo e confermando l'esigenza di disporre di un modo di operare (i.e. di prassi) che consenta alla PA di promuovere Coesione sociale nella gestione della CP.

A fronte di ciò, sebbene la ricerca si presenti come un *case-study* relativo all'Urp del Comune di Padova, le prassi che da essa derivano e che di seguito verranno offerte, sono da intendersi come una proposta operativa applicabile su tutto il territorio nazionale, in tutti gli uffici e da parte di tutti i ruoli della PA che concorrono alla gestione della CP stessa²²⁸, avendo un contatto con la cittadinanza. Dunque, in ogni assetto della PA di ogni contesto geografico d'Italia in cui si mette in campo la funzione di CP (nella sua porzione, cosiddetta "*esterna*", cioè rivolta alla cittadinanza), dal Dipartimento della funzione pubblica agli Uffici comunali di servizio al cittadino (Urp, Anagrafe, Centro Assistenza Fiscale, etc.), si può ricorrere a tali prassi. Ciò comporta che queste ultime si configurino come uno strumento che consente di massimizzare il contributo che non solo l'Urp, ma la PA in generale può offrire alla *Communitas*, nell'esercizio del proprio ruolo relativo alla *Societas*. Infatti, essendo applicabili trasversalmente ai ruoli e agli uffici che si occupano di CP, attraverso tali prassi si può rendere possibile un assetto in cui, in qualsiasi occasione messa a disposizione dall'esercizio della CP, la PA favorisce anzitutto la generazione di obiettivi comuni e condivisi con i cittadini, garantendo, così, una gestione condivisa di tale funzione pubblica:

²²⁷ Cfr. Cap. 1.

²²⁸ Anche indirettamente, in quanto la loro funzione, secondo normativa, è altra dalla CP.

ossia, favorisce anzitutto interazioni volte alla promozione della Coesione sociale della Comunità.

4.2. La costruzione di prassi secondo il Modello Operativo Dialogico

Promuovere la Coesione sociale nella gestione della CP vuol dire mettere in campo un intervento che consideri (anche) le interazioni tra PA e cittadini (i.e. la *Communitas*), ergo di tipo *emergenziale*, anziché solo l’emanazione di leggi (i.e. la *Societas*), quindi di tipo *urgenziale*. Pertanto, le prassi, cioè le azioni che si andranno a definire per tale obiettivo, devono essere fondate rispetto al piano epistemologico delle interazioni.

Il termine “*prassi*”, dal lat. *praxis*, “l’operare”²²⁹, indica “*l’esercizio di un’attività, di una professione, di un’arte, e l’insieme delle norme che la regolano*” (Treccani, s.d.): dunque, fa riferimento a un modo di agire definito da un insieme strutturato di regole, esplicite e formalizzate. In particolare, affinché le prassi si collochino entro l’alveo del senso scientifico, tali regole (e, quindi, le prassi stesse) devono essere diretta emanazione di un preciso modello operativo (Turchi & Vendramini, 2021). Quest’ultimo, infatti, viene definito come “*il riferimento operativo che si basa su una precisa concezione teorica e si sostanzia di prassi operative (intese come insieme di operazioni, di azioni concrete)*” (Scienza Dialogica, s.d.). Dunque, ne deriva che, definendo le azioni da mettere in campo (per gestire l’esigenza rintracciata) a partire da uno specifico modello operativo, queste risultano fondate su un particolare quadro teorico ed epistemologico, tali da rispondere a precise regole conoscitive, ergo di senso scientifico. Inoltre, così definite, le prassi risultano procedure condivisibili e trasferibili (Turchi & Vendramini, 2021), cioè applicabili al di là specifica esigenza per cui vengono costruite, proprio perché fondate su elementi terzi (i.e. il quadro teorico-epistemologico adottato).

In tale sede, il modello operativo che si adotta è il *Modello Operativo Dialogico* (Turchi & Vendramini, 2021). Questo modello rappresenta “*il riferimento per l’applicazione dei presupposti teorico-epistemologici della Scienza Dialogica*” (SD) (Turchi & Vendramini, 2021, p.59), la disciplina adottata per la realizzazione del presente elaborato, in quanto, come descritto, permette di disporre di una conoscenza scientifica sulle interazioni tra i membri della specie²³⁰ (Turchi & Orrù, 2014). Dunque, il *Modello Operativo Dialogico* si pone come riferimento adeguato e pertinente al piano teorico-epistemologico delle interazioni, tale da

²²⁹ Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: prassi*. <https://www.etimo.it/?term=prassi&find=Cerca>

²³⁰ Cfr. Cap. 2.

consentire di costruire delle prassi (per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale) di senso scientifico e, quindi, di perseguire l'obiettivo del presente elaborato²³¹.

In generale, un modello operativo si articola in: *assunto teorico*, *criterio di applicabilità*, *obiettivo*, *strategia* e, appunto, *prassi di intervento* (Turchi & Vendramini, 2016). Nel caso del Modello Dialogico, considerando il riferimento al realismo concettuale e ai Paradigmi Narrativistici²³², l'*assunto teorico*²³³ coincide con il processo interattivo-dialogico (i.e. il linguaggio) e, quindi, con le modalità discorsive (i.e. d'uso del linguaggio) attraverso cui la "realtà" si genera nell'interazione (Turchi & Vendramini, 2021). In linea con ciò, il *criterio di applicabilità* è interattivo-dialogico, per cui il modello è applicabile ovunque ci sia uso del linguaggio, cioè interazione, e l'operatività sarà volta a trasformare le modalità discorsive osservate, affinché il processo dialogico generi una "realtà" altra da quella già manifestata (Turchi & Vendramini, 2021).

Di seguito, seguendo il riferimento del Modello Operativo Dialogico, si entrerà nel merito dell'*obiettivo* e della *strategia* che fondano le prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale, per poi presentare le *prassi* stesse.

4.3. Obiettivo: la promozione di Coesione sociale

Nel corso del secondo capitolo, è stato messo in luce come, entro i riferimenti conoscitivi adottati nel presente elaborato, un assetto di Coesione sociale sia tale quando i membri della Comunità interagiscono in virtù di un obiettivo comune, anticipando e gestendo in modo condiviso le criticità che possono insorgere nel perseguimento dello stesso. A fronte di ciò, un aspetto critico messo in luce dalla ricerca è che, nella gestione della CP, dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini configurano e, quindi, perseguono obiettivi differenti e mutualmente escludentesi tra loro, tanto che poi l'anticipazione e gestione delle criticità risulta "separata" tra gli interagenti. Questo indica che, nella gestione della CP, le interazioni tra i ruoli implicati concorrono a generare per lo più assetti di frammentazione sociale, tant'è che il grado di Coesione sociale rilevato tende a zero.

Posto che tale aspetto critico può essere considerato trasversale ai diversi assetti interattivi relativi alla gestione della CP e, quindi, a tutti gli uffici e ruoli della PA che si occupano di quest'ultima, risulta strategico porre come obiettivo delle prassi per la gestione della CP *la promozione di Coesione sociale* tra cittadini e PA. Infatti, operare a tal scopo permette alla

²³¹ Offrire, al Ministro per la PA, una proposta di prassi per la gestione della CP, in ottica di Coesione Sociale.

²³² Cfr. par. 2.2.1.

²³³ Cioè l'elemento su cui si basa l'applicazione delle azioni che derivano dal Modello stesso.

PA di intervenire sulle interazioni che si generano negli spazi relativi alla CP, affinché si renda disponibile un obiettivo della gestione della CP stessa comune e condiviso, *in primis* entro la PA e, poi, anche tra questa e cittadini. Ciò, a sua volta, consentirebbe di incrementare l'efficacia²³⁴ e l'efficienza gestionale²³⁵ della PA. Di fatto, passare dall'assetto attuale, in cui emergono molteplici e differenziati (se non opposti) obiettivi, ad uno in cui si pone a riferimento un unico obiettivo di patrimonio comune, permette di promuovere una gestione condivisa della CP, anzitutto, tra i diversi uffici e ruoli della PA. Ciò vuol dire che ciascuno snodo della PA implicato nella CP offrirebbe un contributo per il medesimo traguardo, favorendo così il suo raggiungimento e, quindi, l'efficacia del servizio pubblico. Inoltre, si renderebbe possibile che i vari uffici e ruoli prefigurino in modo condiviso le potenziali criticità che possono emergere nel perseguire l'obiettivo stesso e, di conseguenza, che definiscano congiuntamente quali strategie mettere in campo per affrontarle. Il risultato è che si rendono disponibili modalità di gestione condivise e, come tali, applicabili da tutti, con impatto utile all'efficienza gestionale della PA nonché, nuovamente, all'efficacia della stessa nella gestione della CP, dal momento che si continuerebbe a perseguire l'obiettivo, anche a fronte di criticità, cioè, "ostacoli" che, come tali, potrebbero minarne il raggiungimento. Parallelamente, promuovere un obiettivo terzo e sovraordinato nella gestione della CP consente alla PA di generare un assetto in cui anche i cittadini offrono un contributo per raggiungere tale traguardo, condividendo quindi con la PA stessa la gestione della CP. Con altre parole, si innescherebbero interazioni tra la PA e i cittadini, che riducono la possibilità che si agisca in virtù di interessi personali e particolaristici (come tali, anche irriducibilmente diversi tra loro) e senza tenere in considerazione l'impatto che le proprie scelte e azioni possono comportare per il resto della Comunità²³⁶, riducendo, quindi, di pari passo possibili contrapposizioni. Piuttosto, si promuoverebbe che cittadini e PA interagiscano in modi che consentono di perseguire il medesimo obiettivo, al di là degli interessi di ognuno, contribuendo così all'efficacia del servizio pubblico. Inoltre, si renderebbe possibile che tali

²³⁴ Il *quantum* di trasformazione dell'obiettivo in risultato, ergo il *quantum* di raggiungimento dell'obiettivo (Turchi & Vendramini, 2021).

²³⁵ "Il rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate in unità di tempo e l'assetto organizzativo (cioè la matrice di relazioni) per l'obiettivo individuato. Quindi riguarda le modalità di raggiungimento degli obiettivi (rispetto dei tempi, funzionalità delle relazioni interpersonali e della comunicazione, economia di risorse, ecc.), ossia le strategie che è possibile mettere in atto per conseguire gli obiettivi prefissati" (Turchi & Orrù, 2014, p.147).

²³⁶ Si pensi, ad esempio, al caso, messo in luce anche dalla ricerca, in cui il cittadino si rivolge ripetutamente all'Urp fintanto che la sua richiesta non viene soddisfatta e, quindi, il suo interesse realizzato, senza tenere in considerazione le ricadute che tale azione può generare rispetto al dipendente pubblico (in termini di "conseguenze psicologiche"), rispetto all'Urp (in termini di performance del servizio) e rispetto alla PA (in termini di "reputazione"). Oppure, al caso in cui, come già descritto, a fronte di un cittadino straniero che non comprende la lingua, il dipendente pubblico dell'Urp si limiti a dare informazioni circa le possibilità di risoluzione della richiesta portata dal cittadino stesso, non tenendo in conto che questo può avere delle "difficoltà" a comprendere cosa deve fare e, quindi, la possibilità che non trovi risoluzione alla sua necessità.

ruoli anticipino in modo condiviso l'impatto (anche critico) che le proprie e altrui decisioni e condotte potrebbero generare e che, sulla base di ciò, costruiscano delle strategie di gestione delle criticità comuni e condivise, promuovendo così che si continui a perseguire l'obiettivo comune. La ricaduta ultima, quindi, sarebbe un incremento dell'efficienza gestionale e dell'efficacia della PA.

Dunque, alla luce di quanto fin qui descritto, risulta chiaro che promuovere la Coesione sociale nella gestione della CP si configuri come obiettivo strategico per la PA: infatti, in tal modo, la gestione della CP non sarebbe più fonte di contrapposizione con i cittadini, bensì diventerebbe occasione per “fare squadra” tra Istituzioni e cittadinanza nella gestione delle esigenze della Comunità, massimizzando, perciò, il contributo che tale funzione pubblica può offrire a quest'ultima e relative esigenze. Quindi, considerando che le voci istituzionali e accademiche individuano nella gestione della CP la strategia che, promuovendo la “fiducia” nelle Istituzioni, può favorire la “collaborazione” tra queste e i cittadini nella gestione delle “crisi” attuali e future della specie²³⁷, si riconferma che è attraverso la promozione della Coesione sociale della Comunità e, quindi, lavorando sulle interazioni tra PA e cittadini, che la gestione della CP può diventare effettivamente la strategia di cui sopra. Ossia, come delineato già nel primo capitolo, non è sufficiente promuovere una comunicazione “bidirezionale”, “aperta”, “simmetrica”, etc., quindi ricorrere all'intervento legislativo (i.e. alla Riforma della CP), affinché si recuperi “la crisi di fiducia” nelle Istituzioni e, quindi, si generi un assetto di “collaborazione” tra PA e cittadini. Infatti, qualora non si perseguisse l'obiettivo di Coesione sociale, nella gestione della CP si continuerebbe a manifestare l'assetto rilevato dalla presente ricerca, ossia a interagire secondo obiettivi personali e particolaristici; pertanto, qualsiasi normativa o altra strategia introdotta per la “crisi di fiducia” potrebbe non essere applicata pienamente (proprio perché, in base all'interesse personale, c'è chi ne trarrebbe vantaggio e chi no), tale che, in ultima analisi, la gestione della “crisi di fiducia” stessa risulterebbe inefficace. Al contrario, promuovendo la Coesione sociale e, quindi, favorendo un riferimento comune e condiviso nella gestione della CP, si può fare in modo che il valore di mettere in atto la strategia definita (come, ad es., la normativa) venga colto sia entro la PA che da parte dei cittadini, incrementando perciò la possibilità che la strategia stessa venga applicata indipendentemente dall'interesse personale di ciascuno, e, così, che la “crisi di fiducia” sia gestita efficacemente.

²³⁷ Cfr. Cap. 1.

4.4. Strategia: la promozione di responsabilità condivisa

Per promuovere un assetto di Coesione sociale nella gestione della CP, è prioritario fare in modo che entrambi i ruoli riconoscano la propria porzione di responsabilità rispetto alla gestione della CP, ossia si configurino come medesimi attori, seppur ciascuno con un proprio ambito di competenza, di tale funzione pubblica. A tal proposito, la ricerca condotta ha messo in luce come, allo stato attuale, nella gestione della CP, prevalga un assetto di delega alle Istituzioni, tant'è che l'Urp viene configurato come punto di "primo soccorso" per la cittadinanza, ossia luogo che offre sussidio e assistenza al cittadino e ai suoi "bisogni". Ciò è in linea con quanto rilevato dalle voci istituzionali e accademiche, secondo le quali, ad oggi, nelle Amministrazioni si osserva un assetto in cui i cittadini assumono il ruolo di "soggetti passivi", meri "riceventi" della CP, mentre la PA si colloca come "emittente sovraordinata e insindacabile", tale che il processo della CP è gestito esclusivamente da quest'ultima. Dunque, emerge un assetto a livello nazionale, riflesso poi nella presente ricerca, che mantiene i ruoli della PA e dei cittadini massimamente distanziati tra loro, oltre che statici, laddove i secondi si limitano a "consegnare" la propria richiesta, mentre la prima ha il compito di prenderla in carico. In tale assetto, quindi, la responsabilità della gestione della CP è esclusivamente demandata alla PA, mentre il contributo che anche il cittadino potrebbe offrire risulta spinto al minimo delle possibilità. Pertanto, in simili circostanze, si può supporre che qualunque sforzo della PA di promuovere un obiettivo comune e condiviso con i cittadini nella gestione della CP, correrebbe il rischio di "disperdersi", ossia di non avere presa nella Comunità, impedendo da ultimo la realizzazione di un assetto di Coesione sociale nella gestione della CP stessa.

Stante ciò, ai fini dell'obiettivo di Coesione sociale, risulta necessario promuovere uno scarto nella configurazione della gestione della CP affinché questa diventi un "fatto di Comunità", ossia una questione di responsabilità tanto del cittadino, quanto della PA. In tal senso, strategia elettiva per il perseguimento dell'obiettivo di Coesione sociale è la promozione della responsabilità condivisa, definita, in tale sede, come "*configurazione dell'assetto interattivo della Comunità in cui ogni membro, o aggregazione di membri, della stessa, possa costruire il proprio snodo dialogico nell'assetto interattivo e contribuire così al suo sviluppo, verso la generazione di Coesione sociale per l'intera Comunità di appartenenza*" (Turchi & Gherardini, 2014, p. 215). Con altre parole, nell'alveo della SD, promuovere la responsabilità condivisa implica fare in modo che, nella gestione della CP ("*nell'assetto interattivo*"), ciascun ruolo coinvolto si "ritagli" il proprio spazio di (inter)azione ("*snodo dialogico*") e se

ne occupi (“*contribuire così al suo sviluppo*”), ergo offra un contributo in termini di azioni e decisioni, occupandosi quindi di gestire la CP stessa, in ottica di Coesione sociale della Comunità.

Considerando quanto emerso dall’analisi bibliografica e poi dalla ricerca, l’implementazione di tale strategia permette di generare un cambiamento nella configurazione dei ruoli di “cittadino” e “PA” diffusa entro la Comunità e, di conseguenza, nelle possibilità e modalità di interazione tra PA e cittadinanza. Infatti, mentre, come rilevato dalla letteratura di settore e confermato dalla presente ricerca, ad oggi emerge una configurazione di cittadino come mero “destinatario” della CP, promuovendo responsabilità condivisa, si favorirebbe che il cittadino assuma la sua porzione di responsabilità circa la gestione di tale funzione pubblica, diventando attore di tale processo al pari della PA. Ciò spingerebbe il contributo del cittadino verso livelli più alti, ossia massimamente generativi di interazioni con la PA, ampliando di riflesso anche le possibilità di (configurazione della) gestione della CP e, quindi, l’impatto che tale processo può generare nella gestione delle esigenze della Comunità. Prendendo ad esempio il contesto dell’Urp, qualora il cittadino contribuisse al processo di gestione della CP in modo massimamente generativo, ciò che potrebbe accadere è che questo offra all’Ufficio delle proposte su come gestire eventuali richieste che emergono nella Comunità, coadiuvando in tal senso il dipendente pubblico dell’Urp e, quindi, incrementando l’efficacia del servizio. Parimenti, mentre dalla ricerca, in linea con la letteratura, emerge una configurazione della PA quale sola detentrica delle funzioni istituzionali (inclusa la gestione della CP), il che rinforza le condotte di delega da parte del cittadino, attraverso la responsabilità condivisa si favorirebbe che anche la stessa PA riconosca e promuova il margine di azione del cittadino nella gestione della CP. Ad esempio, sempre considerando il caso dell’Urp, potrebbe accadere che, nel momento in cui il cittadino si rivolge all’Ufficio, anche il dipendente pubblico promuova la generazione di proposte da parte del cittadino stesso circa il modo in cui gestire eventuali richieste che emergono nella Comunità, tale che, in ultima analisi, si favorirebbero assetti di “collaborazione” tra PA e cittadini. Inoltre, valorizzando il contributo del cittadino alla gestione della CP nell’interazione con la PA, si rende disponibile un assetto in cui le criticità della CP e relative proposte di gestione vengono configurate in modo condiviso, ossia in modo da fungere da riferimento per le azioni e le decisioni che ciascun ruolo mette in campo: il risultato è che l’impatto trasformativo che, attraverso la gestione della CP, si può generare entro la Comunità è esponenzialmente maggiore.

Dunque, ne deriva che, promuovendo responsabilità condivisa nella gestione della CP, la configurazione della PA cambi, passando da punto di raccolta e soddisfazione dei “bisogni” del cittadino a snodo che innesca interazioni volte a promuovere la gestione condivisa tra Istituzioni e cittadini delle esigenze della collettività. Di riflesso, i ruoli assunti dal cittadino e dal dipendente pubblico nel processo di gestione della CP muterebbero radicalmente, per cui entrambi diventerebbero attori e, perciò, portatori di un contributo necessario (seppur differente, in linea con lo “*snodo dialogico*” di competenza di ciascuno) alla realizzazione della gestione della CP, condividendo, quindi, la responsabilità della stessa. In tal senso, emerge come la promozione di responsabilità condivisa in ottica di Coesione sociale già porti con sé la generazione di quell’assetto, promosso dalle voci istituzionali e accademiche, in cui si mette in campo una CP “bidirezionale”, “simmetrica”, etc., ossia in cui la PA riconosce e promuove un ruolo del cittadino più “attivo” e “partecipativo”. Con altre parole, considerando il rapporto tra *Communitas* e *Societas*²³⁸, emerge come, intervenendo sulle interazioni tra cittadini e PA, si rendano possibili quegli stessi assetti che si vorrebbero promuovere mediante l’applicazione delle leggi per la gestione della “crisi di fiducia” verso le Istituzioni. In tal senso, le prassi risultano strategiche, in quanto mettono a disposizione un metodo operativo che consente di trasformare l’obiettivo di gestione della CP in risultato. A fronte di quanto fin qui descritto, quindi, emerge come, attraverso l’implementazione della strategia illustrata, si possa fare in modo che la gestione della CP diventi occasione di condivisione della responsabilità entro la Comunità e, perciò, processo catalizzatore della Coesione sociale della stessa.

Per implementare tale strategia, si sono individuate due linee strategiche: 1. *la delineazione dell’esigenza della Comunità* e 2. *la gestione dell’esigenza della Comunità*, in cui si entrerà nel merito nei successivi paragrafi e da cui discenderanno, come si illustrerà, le prassi di gestione della CP in ottica di Coesione sociale.

4.5. Prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale

Le prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale, che di seguito verranno descritte, non si pongono in sostituzione alle azioni che la PA già mette in campo nell’esercizio del proprio ruolo rispetto alla gestione della CP, quanto piuttosto come coadiuvo a tali azioni. In particolare, considerando l’obiettivo che esse si pongono, tali prassi

²³⁸ Per cui la *Communitas*, intesa come massa di interazioni tra i membri della specie, sussume la *Societas*, intesa come assetto interattivo definito da regole formali ed esplicite o *leggi*.

consentirebbero alla PA di avere a disposizione un modo per intervenire, negli spazi relativi alla CP, rispetto alle interazioni che si generano con i cittadini (i.e. rispetto alla *Communitas*), accanto alle modalità di azione relative alla normativa (i.e. alla *Societas*) che essa già dispone, permettendo quindi di ampliare e arricchire il bagaglio di competenze della PA. Inoltre, ponendosi un obiettivo di Coesione sociale e non esclusivamente di adempimento alla norma, le prassi possono essere usate nella gestione della CP trasversalmente alle varie richieste della Comunità. Infatti, come già ampiamente descritto²³⁹, un simile obiettivo implica che il focus dell'intervento siano le interazioni che si generano tra i membri della specie nell'uso del linguaggio. Dal momento che l'interazione è una caratteristica specie-specifica (Turchi & Vendramini, 2021), si può assumere che tali interazioni si generino in ogni occasione, tale che i membri della specie interagiscono rispetto a qualsiasi accadimento. Ciò vuol dire che in ogni circostanza si è nelle condizioni di intervenire per orientare tali interazioni verso la generazione di assetti in cui i membri della Comunità gestiscono in modo condiviso gli aspetti critici (degli accadimenti) che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni. Pertanto, disporre di prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale consente alla PA di avere a disposizione un modo di operare che può essere impiegato trasversalmente alle richieste che emergono nella gestione della CP. Ad esempio, tali prassi possono essere utilizzate qualora accadesse che venga introdotta la Riforma della CP, ergo a fronte della richiesta del legislatore di promuovere una nuova comunicazione pubblica, di modo che sia PA che cittadini concorrano alla promozione della stessa; così come rispetto ad altre richieste future che potrebbero emergere (come, ad es., l'introduzione di una *Social Media Policy Nazionale* e relativa richiesta di promuovere una comunicazione pubblica più digitale). Dunque, indipendentemente dalla specifica richiesta, la PA è sempre nelle condizioni di intervenire per promuovere responsabilità condivisa con i cittadini, allo scopo ultimo di generare un assetto comunitario coeso nella gestione della CP.

A fronte di ciò, risulta chiaro che, ogni qualvolta si verifica un accadimento e/o emerge una richiesta, la PA debba anzitutto osservare qual è lo specifico assetto interattivo che, a fronte dell'evento, si genera nella gestione della CP; in particolare, rilevando se le interazioni tra la PA stessa e i cittadini stanno volgendo verso la generazione di assetti di responsabilità condivisa e, quindi, Coesione sociale oppure di delega e, quindi, frammentazione sociale. Ad esempio, qualora venisse introdotta la Riforma della CP, la PA dovrebbe anzitutto osservare

²³⁹ Cfr. Cap. 2.

in che modo i diversi uffici e ruoli che mettono in campo tale funzione pubblica²⁴⁰ e i cittadini interagiscono rispetto a tale accadimento, al fine di rilevare che tipo di contributo essi offrono alla gestione dello stesso e, quindi, se tale contributo è foriero di frammentazione piuttosto che di Coesione sociale nella gestione della CP. In questo modo, infatti, la PA può delineare precisamente qual è l'esigenza che emerge nell'assetto in esame, laddove per esigenza si intende *“l'insieme dei criteri che il cittadino (o l'impresa, l'aggregazione di cittadini, l'associazione...) usa per dichiarare ciò che serve e ciò che manca in un particolare ambito del proprio territorio”* (Turchi & Gherardini, 2014, p. 64). Con altre parole, la PA può tracciare gli elementi (*“criteri”*), cioè le modalità interattive, che sorreggono l'assetto rilevato e che, quindi, generano la necessità (*“ciò che serve e ciò che manca”*) di promuovere e/o mantenere assetti di responsabilità condivisa per la Coesione sociale nella gestione della CP. Ciò, di riflesso, permette alla PA di definire precisamente quali sono i processi interattivi che serve modificare e/o innescare per gestire l'esigenza rilevata.

Alla luce di quanto detto, risulta quindi chiaro che, per promuovere la responsabilità condivisa in ottica di Coesione sociale, serve anzitutto, delineare l'esigenza che emerge nella gestione della CP (*prima linea strategica*) e successivamente gestirla (*seconda linea strategica*). Entrambe queste linee si sostanziano nell'applicazione di prassi, che quindi rappresentano l'insieme di azioni, scientificamente fondate e trasferibili, che la PA ha a disposizione per gestire la CP in ottica di Coesione sociale.

Nello specifico, come di seguito si approfondirà, le prassi per la delimitazione dell'esigenza sono rispettivamente: *la raccolta e l'analisi della configurazione discorsiva*. Invece, per la seconda linea strategica, le prassi si articolano in: *progettazione dell'intervento, attuazione dell'intervento e valutazione dell'impatto sociale dell'intervento*.

4.5.1. La raccolta della configurazione discorsiva

Come sopra detto, per promuovere un assetto di responsabilità condivisa nella gestione della CP in ottica di Coesione sociale, serve anzitutto tracciare l'assetto interattivo che, a fronte di un certo evento o richiesta, si genera tra PA e cittadini.

Secondo i riferimenti della SD fin qui adottati, le interazioni tra i membri della specie accadono nell'uso del linguaggio. Pertanto, per tratteggiare l'assetto interattivo che si genera entro la Comunità alla luce di un evento, serve rilevare le modalità d'uso del

²⁴⁰ Da quelli comunali, come l'Urp, l'Ufficio Stampa, l'Ufficio Anagrafe, il Portavoce etc., a quelli governativi, come il Dipartimento della funzione pubblica, il Ministro per la PA.

linguaggio, ossia i *Repertori Discorsivi* (nella formalizzazione della SD), che i parlanti impiegano per interagire rispetto a quell'evento e, così, configurarlo. In tal senso, la prima prassi da applicare per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale è la *raccolta della configurazione discorsiva di realtà*, relativa all'evento in esame, che PA e cittadini generano interagendo nell'uso del linguaggio. Per raccogliere tale configurazione, lo stratagemma principe secondo la SD è la *domanda*: infatti, coerentemente con il riferimento al realismo concettuale, la domanda rappresenta l'osservatore che consente di generare e, quindi, raccogliere le produzioni discorsive generative della configurazione oggetto d'esame (osservato) (Turchi, 2009). Pertanto, ad esempio, ponendo che venga introdotta la Riforma della CP e che, quindi, la PA voglia intercettare come la cittadinanza e i diversi uffici e ruoli che mettono in campo tale funzione pubblica interagiscono rispetto a tale evento, si dovranno *in primis* costruire una o più domande, che consentano di "accedere" alla porzione di spazio discorsivo in cui si manifesta la configurazione della Riforma e, così, di raccogliere quest'ultima.

In particolare, a tale livello, per la PA può essere strategico coadiuvarsi di *operatori dialogici*, ossia esperti di interazione secondo i riferimenti della SD. Infatti, dal canto suo, la PA può offrire le conoscenze tecnico-normative di cui dispone, per definire quali sono i contenuti/aree d'indagine che serve approfondire rispetto all'evento/richiesta in questione, garantendo così una maggiore precisione nella formulazione degli stratagemmi e, quindi, nella raccolta della configurazione. Invece, gli esperti di interazione possono mettere a disposizione le loro competenze teorico-metodologiche sull'uso del linguaggio, per costruire stratagemmi di raccolta massimamente adeguati all'obiettivo a cui rispondono. Riprendendo l'esempio di prima, conoscendo cosa prevede la nuova normativa, la PA può offrire agli esperti di interazione un elenco degli aspetti relativi alla gestione della CP, su cui serve indagare come interagiscono uffici/ruoli pubblici e cittadini. A questo punto, gli esperti di interazione possono occuparsi di individuare le modalità d'uso del linguaggio più adeguate a costruire gli stratagemmi, affinché questi siano effettivamente in grado di tracciare le produzioni discorsive relative alle aree segnalate dalla PA e, più in generale, relative alla realtà oggetto di indagine (i.e. la Riforma).

Una volta costruito il *pull* di domande per la raccolta, si può procedere ad applicare queste ultime, arrivando così a raccogliere la configurazione discorsiva e, quindi, a

mettere in atto la prima prassi compiutamente. In particolare, a tal scopo, è possibile procedere in vari modi: somministrando e diffondendo un questionario alla Comunità (i.e. sia internamente alla PA, che tra la cittadinanza); intercettando i testi prodotti sulle piattaforme Social e sui mass media relativamente al tema oggetto di indagine; conducendo interviste individuali (come nel caso della presente ricerca) e/o di gruppo con gli attori della Comunità che si riputa strategico coinvolgere. Anche in tal caso, la scelta della modalità da adottare (oltre che dei ruoli da intercettare) potrà essere presa dalla PA in interazione con gli operatori dialogici, in virtù degli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso la raccolta.

Indipendentemente dalla modalità utilizzata, una volta raccolta la configurazione di realtà relativa all'assetto in esame, si ha a disposizione il materiale (discorsivo) che, grazie all'applicazione della seconda prassi, permetterà di definire se le interazioni tra la PA e i cittadini promuovono responsabilità condivisa e, quindi, Coesione sociale oppure delega alle Istituzioni e, quindi, frammentazione sociale.

4.5.2. L'analisi della configurazione discorsiva

Nell'applicazione dei riferimenti della SD, una volta raccolta la configurazione discorsiva della realtà oggetto di indagine, si è nelle condizioni di analizzarla, mettendo in luce quali sono le modalità d'uso del linguaggio che i membri della Comunità impiegano per configurare tale realtà e, quindi, per interagire. Infatti, la SD ha formalizzato tali modalità in ventiquattro regole, denominate *Repertori discorsivi*, costruendo uno strumento teorico, la *Tavola Periodica Semi-radiale*, che consente al ricercatore di osservarle e, quindi, di descrivere come si dipanano le interazioni tra i membri della specie rispetto a un certo accadimento. Inoltre, la SD ha attribuito un valore numerico a tali modalità: come descritto nei precedenti capitoli, tale valore (detto *peso dialogico*) esprime il grado in cui i *Repertori Discorsivi*, che si usano per configurare un certo evento, consentono ai membri della Comunità di interagire verso un obiettivo comune (piuttosto che verso obiettivi personali e particolaristici) nella gestione dell'evento stesso e, quindi, di condividere la responsabilità di tale processo. Pertanto, grazie all'analisi delle modalità usate nelle produzioni discorsive relative alla realtà oggetto di indagine, si è nelle condizioni di definire il grado di Coesione sociale che la Comunità esprime in quel dato assetto interattivo e, di riflesso, se tale assetto tende alla delega o alla responsabilità

condivisa. Ad esempio, nel potenziale scenario definito dall'introduzione della Riforma della CP, considerando anche la ricerca condotta nel presente elaborato, l'analisi della configurazione discorsiva della Riforma stessa potrebbe mettere in luce l'impiego di modalità d'uso del linguaggio che generano un assetto scarsamente coesivo tra cittadini e PA, tale che non c'è gestione condivisa della CP, ma questa viene delegata esclusivamente alla PA, in virtù del suo ruolo. A questo punto, grazie all'analisi condotta, si è nelle condizioni di enucleare quali sono gli elementi (i.e. le modalità d'uso del linguaggio) che generano e mantengono l'assetto osservato e, quindi, stante la definizione offerta, di delineare l'esigenza della Comunità nella gestione della CP.

Affinché l'analisi sia foriera di tali elementi, cruciale è il ruolo degli operatori dialogici: questi, infatti, in virtù delle loro competenze di analisi del testo, sono in grado di usare la Tavola Periodica Semi-radiale per denominare i RD impiegati nelle produzioni discorsive raccolte e, così, di calcolare il grado di Coesione sociale dell'assetto in esame, offrendo alla PA la descrizione del processo interattivo-dialogico in corso nella Comunità.

Inoltre, una risorsa a disposizione della PA, che potrebbe essere spesa nell'applicazione delle prassi sia di raccolta che di analisi della configurazione discorsiva, è l'*Osservatorio Hyperion*. Si tratta di un progetto di ricerca dell'Università degli Studi di Padova che, seguendo i riferimenti della SD, si occupa di osservare la configurazione di realtà che la Comunità genera rispetto a un dato accadimento, misurando sulla base di ciò diversi indici numerici, tra cui il grado di Coesione sociale espresso dalla Comunità stessa in quell'assetto. Dunque, è un osservatorio permanente delle modalità d'uso del linguaggio, che i membri della specie mettono in campo per interagire rispetto agli eventi che interessano la collettività. Operativamente, Hyperion si occupa anzitutto di raccogliere le produzioni discorsive che si generano rispetto al tema oggetto di indagine, nelle interazioni tra i membri della Comunità, specialmente in spazi informali (es. Social Network, mass media, etc.). Successivamente, procede ad analizzare tali produzioni secondo la *Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi*, mettendo in luce, quindi, non semplicemente i contenuti ma soprattutto le modalità discorsive usate per configurare l'accadimento. A questo punto, grazie a uno strumento di calcolo, si misura il grado di Coesione sociale della Comunità che emerge dalla configurazione

raccolta. Dunque, al termine dei lavori, si ha a disposizione il dato numerico relativo a come (in termini di Coesione sociale) la Comunità sta interagendo nell'assetto in esame nonché la descrizione delle principali modalità d'uso del linguaggio che rendono conto di tale dato. Sulla base di ciò, quindi, Hyperion è nelle condizioni di delineare l'esigenza che la Comunità sta esprimendo in quel particolare assetto interattivo, offrendo elementi utili per definire quali processi serve innescare nella Comunità stessa al fine di promuovere la Coesione sociale e, così, gestire l'esigenza rilevata.

Pertanto, a fronte di quanto fin qui descritto, risulta chiaro che l'Osservatorio *Hyperion* possa rappresentare per la PA una risorsa strategica nell'attuazione delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale.

Applicate le prime due prassi, si ottiene un dato di senso scientifico circa l'esigenza che la Comunità sta esprimendo nella gestione della CP, a partire dal quale risulta possibile progettare come serve intervenire al fine di modificare e/o mantenere l'assetto interattivo osservato e, quindi, il grado di Coesione sociale della Comunità rilevato.

4.5.3. La progettazione dell'intervento

Conclusa la fase di delineazione dell'esigenza, si può procedere con la gestione della stessa, che, come anticipato, risulta articolata in tre prassi, di cui *la progettazione dell'intervento* è la prima.

In particolare, tale prassi consiste nell'innescare dei processi anticipatori circa il modo in cui l'assetto interattivo osservato nella gestione della CP si può dipanare, a fronte dell'esigenza rilevata, i quali fonderanno le considerazioni su cui si strutturerà l'intervento di gestione dell'esigenza stessa. Con altre parole, attraverso tale prassi, si prende in considerazione la configurazione di realtà raccolta e analizzata nelle precedenti fasi, per anticipare quali ulteriori modalità d'uso del linguaggio (e relative ricadute in termini di Coesione sociale) si possono ostendere nelle interazioni tra cittadini e PA, a fronte di quelle già rilevate. Sulla base di tali anticipazioni, si va poi a progettare l'intervento affinché esso permetta di promuovere e/o mantenere l'uso di quelle modalità interattivo-dialogiche che consentono di generare la Coesione sociale nella gestione della CP, attraverso la responsabilità condivisa.

Da quanto detto, emerge come lo strumento principe per l'attuazione della terza prassi sia l'*Anticipazione*: questa, infatti, viene definita dalla SD come “*modalità discorsiva che configura realtà a fronte di un'argomentazione portata secondo le proprietà processuali della Considerazione. Il repertorio in oggetto configura molteplici, differenti e incerte situazioni che si possono verificare e che non si sono ancora verificate, utilizzando le proprietà processuali della Possibilità*” (Turchi & Orrù, 2014, p.124). Dunque, si tratta di una modalità interattiva che configura possibili scenari futuri che potrebbero verificarsi (es. nella gestione della CP), utilizzando criteri terzi ed espliciti, ergo non vincolati né propri di una specifica voce narrante ma condivisibili tra gli interlocutori (come, ad esempio, l'esigenza della Comunità delineata, che di fatto si genera dal concorso di tutte le voci narranti). Pertanto, applicata all'ambito delle prassi che si stanno offrendo, l'*Anticipazione* è lo stratagemma che consente di prefigurare come possono evolvere le interazioni osservate tra cittadini e PA, a fronte del grado di Coesione sociale rilevato nella gestione della CP, rendendo così disponibili dei riferimenti in base a cui poter progettare come intervenire. Per esempio, considerando quanto offerto dalla ricerca svolta, l'assetto interattivo che emerge nella gestione della CP tra Urp e cittadini risulta particolarmente frammentato, seppur, in una porzione di testi raccolti, si osservi l'uso della modalità della *Descrizione*, la quale, configurando realtà in termini condivisibili, promuove la Coesione sociale della Comunità²⁴¹. Stante ciò, applicando lo strumento dell'*Anticipazione*, ciò che si può presumere è che, da un lato, qualora incrementasse l'uso di quelle modalità che alimentano la frammentazione, la Coesione sociale potrebbe ulteriormente decrementare, a tal punto che potrebbero emergere contrasti e contrapposizioni tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp. Tale assetto, nel caso di introduzione della Riforma, favorirebbe un terreno “ostile” all'applicazione della stessa, dal momento che, in virtù dei molteplici e differenti obiettivi personali che esisterebbero, il valore (e, quindi, l'uso) della norma non risulterebbe il medesimo entro la Comunità, tale che ci sarebbe chi la applica (perché vantaggiosa per i propri interessi) e chi no. Dall'altro lato, invece, si può anticipare che, qualora incrementasse l'uso della *Descrizione* e, più in generale, di modalità discorsive generative, potrebbe incrementare anche la Coesione sociale della Comunità: infatti, aumenterebbe la possibilità che si generi un obiettivo di patrimonio

²⁴¹ Cfr. Cap. 3.

comune tra cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp e, di riflesso, che questi progettino cosa serve fare nella gestione della CP in modo condiviso, offrendo quindi *Proposte* per tale processo in ottica di responsabilità condivisa. In tale assetto, allora, verrebbe favorita anche l'applicazione della Riforma, qualora fosse introdotta, proprio perché i ruoli implicati, muovendosi nella medesima direzione, offrirebbero ciascuno un contributo alla messa in atto della norma, al di là degli interessi personali di ognuno. Posto che l'assetto di frammentazione sociale, rilevato attraverso il *case-study* condotto, sia trasversale agli uffici e ruoli della PA che si occupano di CP, allora ne segue che le anticipazioni appena formulate possano essere considerate valide rispetto al processo di gestione della CP nel suo complesso. Pertanto, si potrebbe considerare parte dell'intervento di promozione della responsabilità condivisa, in ottica di Coesione sociale, nella gestione della CP, il consolidamento di quelle modalità discorsive di tipo generativo (tra cui, appunto, la *Descrizione*) che consentono di promuovere tra PA e cittadini interazioni volte alla condivisione di responsabilità e, dunque, assetti interattivi coesi.

Rispetto a tale fase, nuovamente può essere utile una collaborazione tra la PA e gli esperti di interazione: infatti, grazie alle loro competenze teorico-metodologiche, questi ultimi possono promuovere un uso dell'Anticipazione che sia massimamente aderente a quanto offerto dalle due prassi precedenti, di modo che, in ultima analisi, l'intervento progettato risulti adeguato e pertinente all'esigenza delineata. Al contempo, ai fini della progettazione dell'intervento, strategico è anche il contributo della PA, in quanto questa può offrire elementi su quali sono le risorse economiche, operative e temporali a disposizione per la realizzazione dell'intervento stesso nonché su quali sono gli spazi in cui è possibile implementarlo, oltre che sugli attori che può essere utile coinvolgere, permettendo, quindi, di precisare la progettazione stessa.

Una volta costruito l'intervento, questo può essere attuato, in modo da gestire pienamente l'esigenza rintracciata.

4.5.4. L'attuazione dell'intervento

Penultima prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione è *l'attuazione dell'intervento* ossia la messa in atto di tutti i processi definiti in fase di progettazione, allo scopo ultimo di gestire l'esigenza rintracciata. Dunque, in linea con quanto offerto al paragrafo precedente, è questa la fase in cui si interviene sulle interazioni

tra PA e cittadini per modificare l'assetto osservato, in ottica di promuovere la responsabilità condivisa e, quindi, perseguire l'obiettivo di Coesione sociale nella gestione della CP.

Riprendendo le considerazioni offerte a partire dalla configurazione di gestione della CP raccolta con la ricerca condotta, la fase di attuazione dell'intervento potrebbe riguardare la promozione di modalità d'uso del linguaggio di classe generativa (i.e. *Descrizione, Riferimento all'obiettivo*²⁴², *Proposta*, etc.) nelle interazioni tra cittadini e ruoli/uffici della PA che si occupano di CP. In particolare, tale intervento di promozione potrebbe essere attuato rispetto a: le interazioni tra i ruoli/uffici della PA; le interazioni tra i cittadini; le interazioni tra i cittadini e la PA.

Per quanto riguarda il primo livello, si potrebbero realizzare dei *focus group*²⁴³ con i ruoli/uffici della PA che si occupano di CP, al fine di costruire, mediante il contributo di tutte le voci coinvolte, un obiettivo, a cui orientare l'operatività, che risulti comune e condivisibile tra gli interagenti. Di fatto, l'analisi bibliografica, condotta nel primo capitolo, mette in luce come, secondo le voci istituzionali e accademiche, sia diffusa entro la PA una scarsa condivisione del valore delle leggi in materia di CP, tant'è che queste tendono a non essere applicate, suggerendo che dipendenti pubblici e decisori politici perseguono obiettivi tra loro opposti in tale funzione pubblica. Ciò viene confermato anche dalla ricerca realizzata: infatti, come descritto nel terzo capitolo²⁴⁴, l'analisi della configurazione di realtà generata da *Personalis* mostra la tendenza tra i dipendenti pubblici dell'Urp a perseguire obiettivi differenti o addirittura opposti tra di loro. Al contrario, grazie alla modalità del *focus group*, è possibile fare in modo che si generi un unico obiettivo tra tali settori, in quanto prodotto dal concorso di tutte le voci coinvolte: ciò, a sua volta, permetterebbe di favorire nella gestione della CP un assetto in cui tutti i ruoli/uffici implicati in tale funzione pubblica offrono un contributo per il raggiungimento del medesimo traguardo, promuovendo perciò responsabilità condivisa e, quindi, Coesione sociale. In particolare, attraverso delle domande poste dal moderatore, gli incontri di *focus group* potrebbero incominciare

²⁴² “Modalità discorsiva che configura realtà per porre un obiettivo/scopo riferibile a una porzione altra del testo (azioni, strategie, interventi progetti ecc.)” (Turchi & Orrù, 2014, p.113)

²⁴³ “Un gruppo ristretto di persone, in genere da 8 a 12, che condividono le stesse caratteristiche [...] e che vengono selezionate per discutere un argomento di cui hanno esperienza personale [...]. Un moderatore conduce la discussione e la mantiene in linea con gli obiettivi, incoraggiando al contempo un dibattito libero e aperto.” (“a small set of people, typically 8 to 12 in number, who share characteristics [...] and are selected to discuss a topic of which they have personal experience [...] A leader conducts the discussion and keeps it on target while also encouraging free-flowing, open-ended debate.”) (APA Dictionary of Psychology, 2018).

²⁴⁴ Cfr. par. 3.3.3.

con il raccogliere l'obiettivo che ciascun ruolo/referente di un ufficio ritiene tale, costruendo man mano una lista degli stessi in ordine di condivisibilità; successivamente, si potrebbe procedere a esplicitare i criteri che hanno portato ciascuno a indicare un certo obiettivo come più condivisibile di un altro, fino a che non si arrivino a individuare gli elementi massimamente condivisi tra le parti; a questo punto, a partire da tali elementi, il gruppo potrebbe costruire un obiettivo che risulti terzo rispetto a quelli configurati da ognuno e, quindi, comune e condivisibile. Come si può osservare, quindi, coerentemente con quanto definito in fase di progettazione, attraverso questo processo, si verrebbe a promuovere tra gli interagenti l'uso di modalità discorsive massimamente generative (come la *Considerazione* e la *Descrizione*), che consentono di generare un obiettivo comune e, quindi, di favorire tra i ruoli e gli uffici pubblici la condivisione della responsabilità della gestione della CP, in ottica di Coesione sociale della Comunità.

In tale processo, il contributo dell'operatore dialogico potrebbe esplicitarsi nella conduzione dei *focus group* stessi, nel ruolo di "moderatore": infatti, in virtù delle sue competenze teorico-metodologiche sul processo interattivo-dialogico, l'operatore è in grado di favorire l'interazione tra i partecipanti, monitorarla affinché si mantenga aderente all'obiettivo da raggiungere e gestirla, qualora emergessero degli "empasse" che impediscono tale raggiungimento o, viceversa, degli snodi discrasici che risultano particolarmente utili allo scopo. Dal canto suo, invece, la PA potrebbe occuparsi di: erogare le risorse economiche necessarie alla realizzazione di tali *focus group*; individuare gli spazi entro cui poterli realizzare; promuovere la conoscenza dell'iniziativa tra i ruoli e gli uffici pubblici legati alla CP e raccogliere la loro disponibilità a partecipare (anche in termini di giorni e orari), in modo da calendarizzare gli incontri compatibilmente con le loro esigenze e, così, massimizzare la partecipazione.

Per quanto riguarda il secondo livello, le interazioni tra i cittadini, si potrebbe realizzare un'assemblea comunale aperta alla cittadinanza, volta a promuovere entro la Comunità una conoscenza comune e condivisa della funzione di CP e delle opportunità che essa offre. Di fatto, i risultati della ricerca hanno messo in luce come la gran parte dei cittadini (utenti e non dell'Urp) non sia pienamente a conoscenza delle funzioni di tale Ufficio e, quindi, delle sue potenzialità in termini di gestione delle esigenze della Comunità: non a caso, l'uso che si fa di esso risulta

particolarmente frammentato tra la cittadinanza e, al tempo stesso, ridotto soprattutto alla richiesta di informazioni e alla segnalazione di reclami, mentre la possibilità di offrire proposte è pressoché nulla. Per estensione, dato che l'Urp è incaricato di gestire la CP, ciò indica che la maggior dei cittadini non sia a conoscenza né tantomeno utilizzi a pieno le opportunità che tale funzione pubblica può offrire alla Comunità: assumendo che ciò sia comune a tutti gli uffici e ruoli pubblici che si occupano di CP, si può dedurre che l'uso che si fa di tale snodo della PA sia particolarmente critico entro il territorio nazionale.

A fronte di ciò, l'assemblea comunale potrebbe costituirsi come lo spazio in cui, attraverso la *Descrizione* dell'organizzazione e del funzionamento della CP, si promuovono tra la cittadinanza altrettante *Descrizioni* nonché *Proposte* circa il contributo che, attraverso la gestione di tale funzione pubblica, si può offrire alla gestione delle esigenze della Comunità. Ciò, infatti, permetterebbe di promuovere una configurazione (e, perciò, un uso) della gestione della CP chiaro e condiviso tra la cittadinanza, nonché di ripristinare il ruolo e, quindi, il contributo che anche il cittadino può offrire alla gestione stessa. Con altre parole, promuovendo, come da progettazione, l'impiego di quelle modalità discorsive che consentono di generare realtà in termini condivisibili, si favorirebbe una gestione condivisa della CP tra i cittadini e tra questi e la PA, promuovendo così assetti di responsabilità condivisa e, quindi, di Coesione sociale nella gestione stessa.

In particolare, per massimizzare l'efficacia di tale azione, sarebbe utile promuovere il coinvolgimento, non solo, di tutti gli uffici e ruoli della PA (oltre l'Urp) che, a vario livello, si occupano di gestione della CP, anche indirettamente (nel senso che la loro funzione principale, secondo normativa, non è questa): dal Portavoce al Ministro per la PA; dall'Ufficio Stampa ai Centri di Assistenza Fiscale, agli Uffici Anagrafe, etc. Risulterebbe strategico coinvolgere anche tutti quegli snodi della Comunità che, al pari della PA, si interfacciano con la cittadinanza per questioni relative alla gestione del territorio, a pratiche burocratiche, ai diritti civili etc., contribuendo quindi alla gestione della CP, seppur informalmente (perché ciò non è regolato dal Diritto): le consulte di quartiere, le associazioni, le cooperative del territorio. Dunque, a tale livello, la PA si occuperebbe di presentare l'iniziativa internamente, tra gli uffici e i ruoli pubblici, ed esternamente, negli snodi della Comunità, chiedendo la loro collaborazione (oltre che di intercettare gli spazi e le risorse economiche e operative

necessarie alla realizzazione dell'assemblea). In particolare, gli snodi della Comunità potrebbero coadiuvare la PA pubblicizzando l'occasione dell'assemblea comunale, in modo da massimizzare la partecipazione di quanti più cittadini possibile. Invece, gli uffici e ruoli pubblici, oltre a pubblicizzare l'iniziativa, potrebbero collaborare alla sua progettazione e gestione, in interazione con gli esperti dialogici. Infatti, essi possono mettere a disposizione le loro conoscenze tecnico-normative per definire quali sono gli elementi da condividere alla cittadinanza circa il funzionamento e l'organizzazione della CP e, pertanto, occuparsi poi di condurre l'assemblea comunale. Invece, gli esperti, grazie alle loro competenze sul linguaggio, possono indicare qual è il modo più efficace per trasferire i contenuti sopradetti alla cittadinanza, dunque coadiuvare la PA nello strutturare l'organizzazione dell'assemblea comunale, nel costruire gli stratagemmi retorici da usare nel corso della stessa e nella conduzione di quest'ultima.

Infine, rispetto al terzo livello, si potrebbero promuovere delle occasioni di "collaborazione" tra PA e cittadini nella gestione della CP, di modo che, anche i secondi possano offrire il proprio contributo, condividendo la responsabilità del processo con la prima, in ottica di Coesione sociale della Comunità. Più precisamente, attraverso la promozione di tali occasioni, si può gestire l'assetto di delega e frammentazione sociale rilevato nella gestione della CP, favorendo, al contrario, un assetto in cui PA e cittadini condividono l'obiettivo da perseguire, tale che mettono in atto azioni e decisioni coerenti con esso e, perciò, uniformi tra loro. In tal senso, essi anticiperebbero in modo condiviso le criticità che potrebbero sorgere nel perseguimento di tale obiettivo e, di conseguenza, progetterebbero assieme il modo in cui affrontarle. Il risultato è un assetto in cui tanto i cittadini, quanto la PA offrono un contributo alla gestione della CP, tale che quest'ultima diventerebbe occasione di promozione della responsabilità condivisa e, quindi, della Coesione sociale della Comunità.

In particolare, si potrebbero realizzare, a cadenza periodica, occasioni di interazione tra i cittadini e i ruoli/uffici implicati nella CP, volte anzitutto a condividere quali sono le criticità e i punti di forza che, ciascuno per il proprio snodo dialogico di competenza, incontra nella gestione della CP. A partire da ciò, si arriverebbe poi a co-costruire delle proposte di gestione delle criticità e di potenziamento dei punti di forza, che tengano in considerazione, da un lato, la voce del cittadino, dall'altro quella

della PA, al fine ultimo di massimizzare il contributo che la gestione della CP può offrire alla Comunità. Nello specifico, una volta promossa la *Descrizione* delle criticità e dei punti di forza, si potrebbe procedere con la generazione di un obiettivo, a cui riferire (i.e. *Riferimento all'obiettivo*) la gestione degli elementi emersi, che sia condivisibile tra gli interagenti. A questo punto, definito un obiettivo terzo e sovraordinato, si possono promuovere delle *Proposte*, da parte tanto dei cittadini quanto degli uffici/ruoli pubblici, su possibili strategie attraverso cui perseguire tale obiettivo (e, quindi, gestire le criticità e potenziare i punti di forza tracciati): tali strategie, essendo fondate su riferimenti terzi e comuni, risulterebbero massimamente condivisibili, cioè riconoscibili come tali e, perciò, utilizzabili da tutti gli interagenti. Pertanto, come esemplificato, ne deriva che, attraverso la promozione di modalità generative di interazione (come da progettazione), si arriva a rendere disponibile un assetto di responsabilità condivisa nella gestione della CP, promuovendo, così, Coesione sociale.

Rispetto alla promozione di tali occasioni di “collaborazione”, ancora una volta risulta strategico il coinvolgimento tanto della PA, quanto degli operatori dialogici: la prima si occuperebbe della realizzazione delle stesse, erogando le risorse economiche necessarie, definendo gli spazi e i momenti di incontro e pubblicizzando l’iniziativa sia internamente (tra i diversi uffici e ruoli legati alla CP) che esternamente (tra i cittadini e tra gli snodi che hanno un contatto diretto con la cittadinanza, come associazioni, consulte di quartiere, etc.). Gli operatori dialogici, invece, potrebbero organizzare sia dei momenti di formazione rivolti alla PA, affinché acquisisca le competenze interattivo-dialogiche necessarie a gestire le occasioni di “collaborazione”; sia momenti di monitoraggio di queste ultime, al fine ultimo di rendere disponibile nella PA un patrimonio di conoscenze e competenze di stampo dialogico, trasversalmente spendibile nell’operatività (quindi, in qualsiasi occasione di “collaborazione” con il cittadino).

Operando su questi tre livelli, si è concretizzata la fase di attuazione dell’intervento. Tuttavia, per assicurarsi la buona riuscita della stessa, è necessario valutare, sia *in itinere* che al termine dell’intervento, l’impatto che quest’ultimo genera rispetto al grado di Coesione sociale della Comunità. A tal proposito, si fa riferimento all’ultima prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale: *la valutazione dell’impatto sociale dell’intervento*.

4.5.5. La valutazione dell'impatto sociale dell'intervento

La valutazione e misurazione dell'impatto sociale viene definita dalla SD come quell'operazione che consente di valutare come i membri della Comunità promuovano interazioni volte ad anticipare assetti di frammentazione sociale e, di riflesso, a generare assetti di promozione della Coesione sociale della Comunità, attraverso l'incremento della condivisione della responsabilità rispetto alla Comunità medesima e lo sviluppo di competenze di cittadinanza (Turchi & Vendramini, 2021). Pertanto, risulta chiaro che, a fronte di un intervento che si pone l'obiettivo di incrementare la Coesione sociale della Comunità (nello specifico, tra PA e cittadini nella gestione della CP) attraverso la promozione di responsabilità condivisa, la valutazione dell'impatto sociale risulti prassi adeguata. Inoltre, tale azione risulta necessaria in quanto consente di disporre di un dato di senso scientifico relativo alle ricadute che l'intervento sta generando e ha generato nella Comunità, permettendo quindi alla PA e agli esperti di interazione di rendicontare l'intervento stesso e, ove necessario, ritrarlo in modo da renderlo più efficace (rispetto all'obiettivo) e più efficiente (in termini di strategie).

Coerentemente con l'impianto teorico-epistemologico adottato anche nelle prassi precedenti, la valutazione dell'impatto sociale si baserà sul confronto delle modalità discorsive (i.e. i *Repertori Discorsivi*) che la Comunità mette in campo per interagire prima e dopo l'intervento e, quindi, sulla misura dello scarto di Coesione sociale che l'intervento è riuscito a generare. Nello specifico, l'impianto di misurazione dell'impatto sociale costruito secondo i riferimenti della SD prevede la rilevazione di un insieme di indici e indicatori, relativi a quattro momenti di osservazione (Turchi & Vendramini, 2021, p.77):

- ❖ il momento T_0 , che rileva le modalità discorsive usate dalla Comunità prima dell'attuazione dell'intervento, andando quindi a offrire un'analisi di quella che si configura come l'esigenza a cui risponderà l'intervento;
- ❖ il momento T_x , che rileva l'assetto interattivo generato nella Comunità in virtù dell'attuazione dell'intervento, quindi il modo in cui l'intervento attuato modifica le interazioni tra i membri della Comunità in termini di Coesione sociale;
- ❖ il momento T_z , che dà conto della misura in cui l'intervento innesca competenze comunitarie nell'assetto in esame;

- ❖ il momento *TI*, che mostra gli scenari di evoluzione della Comunità, a fronte degli elementi che l'intero impianto mette a disposizione grazie alle fasi precedenti.

Provando a esemplificare, considerando l'esempio di intervento offerto al paragrafo precedente, in tal caso la valutazione dell'impatto sociale andrebbe a osservare in che modo la promozione di modalità interattivo-dialogiche di tipo generativo (es. *Descrizione, Considerazione, Anticipazione, Riferimento all'obiettivo, Proposta*), attraverso gli interventi attuati, abbia permesso di generare un incremento nel grado di Coesione sociale espresso da cittadini e PA nella gestione della CP, consentendo di gestire l'esigenza rintracciata. Pertanto, grazie a tale prassi, si è nelle condizioni di rilevare in che misura l'intervento è stato in grado di modificare l'assetto di frammentazione sociale osservato in un assetto di responsabilità condivisa, in cui sia i cittadini che la PA si occupano di gestire la CP, perseguendo un obiettivo comune, anticipando eventuali aspetti critici e gestendoli in modo condiviso.

Per l'attuazione di quest'ultima prassi, gli esperti di interazione giocano un ruolo centrale, in virtù delle loro competenze teorico-metodologiche: questi, infatti, possono costruire strumenti, adeguati e pertinenti all'intervento messo in atto, che siano in grado di rilevare le modalità interattivo-dialogiche, per ciascuno dei quattro momenti di osservazione previsti dalla valutazione dell'impatto sociale. Quindi, possono rendere disponibili dei dati precisi e rigorosi circa lo scarto di Coesione sociale che è stato generato nella gestione della CP, attraverso l'applicazione della strategia di responsabilità condivisa.

4.6. L'impatto dell'applicazione delle prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale

Nel corso del presente capitolo, sono state descritte le prassi che, nell'applicazione del *Modello Operativo Dialogico* (Turchi & Vendramini, 2021), vengono proposte alla PA per gestire la CP in ottica di Coesione sociale. In particolare, tali prassi sono state progettate a partire dalla configurazione di gestione della CP emersa dall'analisi del contributo delle voci istituzionali e accademiche sul tema e, poi, confermata dal *case-study* condotto rispetto alle interazioni tra dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini, nel contesto della città di Padova. Di fatto, come messo in luce, tanto a livello di PA in generale e, quindi, a livello nazionale, quanto nel caso specifico dell'Urp di Padova, si osserva la tendenza alla frammentazione

sociale nella gestione della CP e, di riflesso, l'esigenza di disporre di prassi per la gestione della CP in ottica di Coesione sociale. Pertanto, le prassi qui progettate e illustrate non devono essere intese come specifiche e, perciò, vincolate al contesto di riferimento della ricerca; al contrario, esse possono essere applicate trasversalmente sia alle città italiane, quindi in tutte le Amministrazioni pubbliche d'Italia, sia agli uffici e ruoli della PA che concorrono alla gestione della CP. Ciò comporta che le prassi descritte abbiano una potenzialità di applicazione molto ampia nella struttura della PA, tale che la loro acquisizione potrebbe consentire di incrementare il bagaglio di competenze non semplicemente dell'Urp, ma della PA nel suo complesso. Inoltre, stante quanto descritto ai paragrafi precedenti, qualora tali prassi venissero applicate trasversalmente ai settori della PA che si occupano di CP, si potrebbe osservare un incremento dell'efficienza gestionale e dell'efficacia di tale funzione pubblica. Infatti, verrebbe a generarsi un assetto in cui, indipendentemente dal contesto di riferimento, cittadini e PA si pongono un obiettivo comune nella gestione della CP, in virtù del quale anticipano possibili scenari critici e costruiscono strategie di gestione di questi ultimi in modo condiviso, massimizzando perciò, rispettivamente, il perseguimento e il raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Dunque, alla luce di quanto fin qui descritto, risulta chiaro che le prassi di gestione della CP in ottica di Coesione sociale, costruite nel presente elaborato, rappresentino una risorsa strategica per l'operatività di tutti gli uffici e i ruoli pubblici che hanno un contatto con il cittadino, presenti nei Comuni, nelle Province, nel Governo, del territorio italiano, indipendentemente dallo specifico contesto di riferimento; quindi, per la PA italiana in generale, nell'espletamento del proprio ruolo relativo alla CP entro la Comunità. A questo punto, considerando le ricadute che l'applicazione di tali azioni comporterebbe, emerge come la disponibilità di simili prassi consenta alla PA di poter promuovere, a livello nazionale, assetti di responsabilità condivisa e, quindi, di Coesione sociale nella gestione della CP, massimizzando, quindi, il contributo che la PA stessa può offrire alla *Communitas*, nell'esercizio del proprio ruolo relativo alla *Societas*. Operativamente, il risultato sarebbe di incrementare la possibilità che, su tutto il suolo italiano, cittadini e PA gestiscano in modo condiviso qualsiasi richiesta che, da qui al futuro, può emergere relativamente alla gestione della CP: così, si favorirebbe che tale snodo della PA contribuisca alla gestione delle esigenze della Comunità e, perciò, alla conservazione di quest'ultima, oltre che alla sopravvivenza della *Societas*.

Conclusioni

Nei capitoli che hanno sostanziato il presente elaborato, si è tentato di offrire un contributo accademico di senso scientifico alla gestione della Comunicazione Pubblica, in particolare nella sua porzione cosiddetta “*esterna*” cioè “*rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti, attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa*” (L. 150/2000, comma 4, art. 1). Infatti, come messo in luce nel primo capitolo, analizzando la normativa, la letteratura scientifica e i report internazionali concernenti la gestione della Comunicazione Pubblica in Europa e, nello specifico, in Italia, emerge la richiesta di riformare tale funzione pubblica, superando l’impostazione “autoreferenziale” che attualmente la caratterizza, in favore di una di tipo “bidirezionale”. Si tratta di passare da un “retaggio culturale” secondo cui la Pubblica Amministrazione è configurata come “emittente sovraordinata e insindacabile” e il cittadino come mero “ricevente, privo di effettive leve di intervento”, ad un assetto in cui si riconosce al secondo un ruolo “attivo” e “partecipativo”, promuovendo così un “dialogo” tra le parti. Ciò viene ritenuto strategico per gestire la “crisi di fiducia” che, ad oggi, si osserva nei confronti delle Istituzioni e che minaccia la cooperazione tra quest’ultime e i cittadini nel far fronte alle sfide attuali e future della specie umana (es. il cambiamento climatico, l’aumento della povertà, l’emergere di nuovi conflitti armati, etc.): dunque, la Riforma della Comunicazione Pubblica viene considerata una strategia che, promuovendo “fiducia” nelle Istituzioni, può arginare il rischio che gli accadimenti emergenziali della collettività vengano gestiti in modo non efficace, esponendo quest’ultima a potenziali ricadute critiche sul piano sanitario, economico, ambientale e/o sociale.

Tuttavia, ripercorrendo l’excursus storico-normativo italiano relativo alla funzione di Comunicazione Pubblica, si è argomentato come sia altamente possibile che un’eventuale Riforma della stessa non venga applicata, con impatto critico alla gestione della “crisi di fiducia”. Infatti, come messo in luce dalle voci istituzionali e accademiche, finora tutte le leggi che, dagli anni ’90, sono state introdotte al fine di promuovere una comunicazione pubblica di tipo “bidirezionale”, non sono mai state pienamente applicate, e ciò in virtù di una scarsa condivisione del valore di tale promozione tra cittadini e dipendenti pubblici.

Alla luce di ciò, si è affermato, quindi, che il solo intervento legislativo, perciò anche la Riforma della Comunicazione Pubblica, non sia una strategia sufficiente per gestire la “crisi di fiducia”: serve, anzitutto, promuovere tra i cittadini ed entro la Pubblica Amministrazione una condivisione della direzione verso cui si vuole tendere nella gestione della Comunicazione Pubblica stessa. Ovvero, serve promuovere *Coesione sociale* in tale

processo: questa, infatti, viene definita come assetto in cui i membri della Comunità interagiscono in linea con gli obiettivi condivisi, per contribuire alla gestione di ciò che accade all'interno della collettività. Sulla base di ciò, quindi, si è arrivati a delineare l'esigenza di disporre di prassi, cioè di un insieme di azioni di senso scientifico, che permettano di promuovere la Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica: in tal senso, il contributo (e, quindi, l'obiettivo) che il presente elaborato intende offrire (cioè perseguire) è volto proprio alla costruzione di tali prassi.

Definito l'obiettivo, nel corso del secondo capitolo, si è proceduto a entrare nel merito dei riferimenti filogenetici, epistemologici e teorici che ne permettono il perseguimento. Innanzitutto, si è argomentato come, in linea con la definizione di Coesione sociale sopra offerta, un simile obiettivo imponga la necessità di agire non tanto in termini di formulazione e applicazione di leggi, quanto piuttosto in termini di gestione delle interazioni tra Pubblica Amministrazione e cittadini. Dunque, risulta necessario intervenire sul piano della *Comunità*, intesa, appunto, come ciò che si genera dalla massa di interazioni informali tra i membri della specie, anziché solo sul piano della *Società*, ossia quel particolare assetto interattivo definito da regole formali e codificate (i.e. le leggi) che normano il "vivere insieme".

Al fine di realizzare ciò, si sono quindi adottati precisi riferimenti epistemologici e teorici, coerenti con lo statuto epistemico dell'interazione: questi fanno capo alla *Scienza Dialogica*, una disciplina che permette di produrre una conoscenza scientifica delle interazioni tra i membri della specie. In particolare, come messo in luce, secondo la Scienza Dialogica, tali interazioni accadono nell'uso del linguaggio ordinario, inteso come *processo interattivo-dialogico*, ossia processo che genera ciò che comunemente si definisce come "realtà", la quale, quindi, acquisisce statuto di *configurazione discorsiva* in tale sede. Posto ciò, tale disciplina ha sviluppato una "lente osservativa" che, consentendo di conoscere il processo dialogico e, quindi, le configurazioni discorsive di realtà, permette di osservare e governare le interazioni tra i membri della specie: la *Teoria dell'Identità Dialogica*. Nello specifico, grazie all'applicazione di tale Teoria, si è nelle condizioni di osservare le ventiquattro regole o modi d'uso del linguaggio, denominati *Repertori Discorsivi*, che si manifestano nel processo discorsivo e, quindi, nelle interazioni tra i membri della specie, per configurare la realtà. Come indicato dalla *Tavola Periodica Semi-Radiale dei Repertori Discorsivi*, questi ultimi sono organizzati in tre gruppi: il gruppo dei Repertori *di mantenimento* include quelle regole d'uso del linguaggio che mostrano una scarsa capacità di generare configurazioni diverse da quelle già manifestate, tendendo perciò a mantenere "rigido" il processo discorsivo

e, quindi, la massa di interazioni entro la Comunità. I Repertori Discorsivi *generativi*, invece, all'opposto, consentono di trasformare la configurazione di realtà già generata, rendendo perciò "fluido", mutevole il processo dialogico, ossia massimamente generative le interazioni tra i membri della specie. In ultimo, i Repertori *ibridi* si caratterizzano per tendere al mantenimento o alla generatività, in base al gruppo dei repertori con cui interagiscono nella configurazione. Inoltre, ciascun repertorio è descritto da due caratteristiche che la Scienza Dialogica mette nelle condizioni di misurare: il *peso dialogico* e il *momento dialogico*. Soffermandosi in particolare sul primo in quanto adottato nel presente elaborato, si è specificato che esso consente di misurare quanto ciascun repertorio è in grado di generare configurazioni di realtà rispetto al gruppo cui appartiene, su un *continuum* che va da maggiore di 0 a minore di 1: quanto più si impiegano Repertori generativi (ossia, come sopra detto, massimamente capaci di generare configurazione discorsive altre da quelle disponibili), tanto più il peso dialogico sarà elevato (prossimo a 1). Inoltre, si è messo in luce come tale indicatore sia in relazione con il costrutto di *Coesione sociale*. Anzitutto, considerando quest'ultima come configurazione discorsiva, generata nell'interazione tra i membri della specie, si è offerto come la Scienza Dialogica formalizzi che un assetto di Coesione sociale si genera quando si impiegano "*modalità, discorsivamente intese, di configurazione della realtà che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni*" (Scienza Dialogica, s.d.). Dunque, un assetto di Coesione sociale si manifesta quando si genera condivisione dell'obiettivo da perseguire tra i membri della Comunità, tale che ciascuno di essi mette in atto azioni per raggiungere la medesima direzione, anziché tutelare il proprio interesse personale e particolaristico. Inoltre, il riferimento al medesimo obiettivo rende possibile che i membri della Comunità partano dallo stesso punto nel prefigurare gli scenari, anche critici, che si possono manifestare nel perseguire l'obiettivo stesso e, di conseguenza, che si occupino di definire tutti insieme come affrontare e/o evitare tali criticità. A questo punto, si è messo in luce come, secondo la formalizzazione della Scienza Dialogica, una simile configurazione di realtà si generi quando si impiegano principalmente Repertori Discorsivi di classe generativa nelle interazioni tra i membri della Comunità. Infatti, rispondendo alla proprietà di configurare realtà in termini condivisibili, tali repertori favoriscono la generazione di un riferimento, cioè di un obiettivo comune tra gli interagenti e, perciò, a cascata che i membri della Comunità si occupino in modo condiviso del suo perseguimento, gestendo anche le possibili criticità che possono emergere nel corso di quest'ultimo. In tal modo, è emerso

chiaramente che quanto più si impiegano regole d'uso del linguaggio generative (anziché di mantenimento), tanto più la Coesione sociale della Comunità aumenta (anziché decrementare). Così, si è giunti a specificare il rapporto tra la misura del peso dialogico e il calcolo del grado di Coesione sociale: infatti, se il peso dialogico è tanto più prossimo a 1 quanto più nell'interazione si impiegano regole generative, allora si può asserire che un più alto peso dialogico corrisponda a un più alto grado di Coesione sociale.

Descritti i riferimenti teorico-epistemologici che hanno fondato il presente elaborato, si è passati a enucleare quali sono le implicazioni che la loro adozione comporta nella gestione della Comunicazione Pubblica, rispetto all'obiettivo da perseguire. *In primis*, grazie all'adozione di tali riferimenti si è nelle condizioni di osservare quali sono i Repertori Discorsivi che cittadini e Pubblica Amministrazione impiegano per interagire e, quindi, configurare la gestione della Comunicazione Pubblica: sulla base di ciò, poi, si può calcolare il peso dialogico della configurazione discorsiva di realtà, il quale, stante quanto sopra detto, descriverà se le interazioni tra i due ruoli volgono alla generazione di frammentazione oppure di Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica. A questo punto si possono delineare i punti di forza e le criticità, in termini di Coesione sociale, del modo in cui interagiscono Istituzioni e cittadinanza, a partire dai quali procedere alla costruzione di prassi che consentano di incrementare la Coesione stessa nella gestione della Comunicazione Pubblica, in linea con l'obiettivo del presente elaborato.

Definito il quadro teorico-epistemologico entro cui si sviluppa il presente elaborato, si è proceduto, nel terzo capitolo, a descrivere la ricerca che è derivata dalla sua applicazione, volta a rilevare la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica e, così, il grado di Coesione sociale che in tale funzione pubblica si esprime, in particolare nel contesto della città di Padova, usato quindi come *case-study*. Nello specifico, seguendo i passaggi della *Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali (M.A.D.I.T.)* della Scienza Dialogica, adottata come riferimento per la progettazione della ricerca, si è entrati nel merito anzitutto dell'*obiettivo* di quest'ultima. In particolare, dato il riferimento alla Comunicazione Pubblica cosiddetta "esterna", la quale coinvolge, per mandato istituzionale, l'Ufficio per le relazioni con il pubblico (Urp) e i cittadini, l'obiettivo è stato definito come: *descrivere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della Comunicazione Pubblica, generata nell'interazione tra i ruoli "dipendenti pubblici dell'Urp di Padova" e "cittadini di Padova", in ottica di Coesione Sociale*. Per perseguire tale obiettivo, si è reso necessario anzitutto *costruire un protocollo di indagine* (prima strategia), ossia un insieme di domande o

stratagemmi che consentissero di “accedere” alle produzioni discorsive (i.e. i cosiddetti “discorsi”) generatrici della configurazione oggetto di ricerca. A tal proposito, si è definito anzitutto il gruppo di indagine che, in linea con l’obiettivo, è risultato composto da: “i dipendenti pubblici dell’Urp di Padova”, intesi come coloro che lavorano presso l’Urp del Comune di Padova; e i “cittadini di Padova”, distinti in “utenti dell’Urp”, cioè coloro che hanno usufruito almeno una volta di tale Ufficio, e “cittadinanza”, ovvero tutti gli altri cittadini del Comune/Provincia di Padova. In secondo luogo, si è passati ad illustrare gli *stratagemmi* costruiti per il protocollo di indagine. In particolare, operazionalizzando la definizione del costrutto di *Coesione sociale* a cui si riferisce l’obiettivo della ricerca, sono state costruite tre aree d’indagine e relative domande volte a raccogliere la configurazione dell’*obiettivo*, dell’*anticipazione delle criticità* e delle *strategie di gestione delle criticità*, rispetto alla gestione della Comunicazione Pubblica. Costruito il protocollo di indagine, si è passati a descrivere la sua applicazione e, quindi *la raccolta del testo* (seconda strategia). In particolare, quest’ultima si è sostanziata *in primis* nel reclutamento dei partecipanti, prendendo contatti con l’Urp del Comune di Padova, pubblicizzando la ricerca nei gruppi Facebook relativi ai quartieri di Padova e tra le associazioni, le cooperative, le consulte di quartiere etc. del territorio, e ricorrendo alla tecnica del campionamento a valanga. Attraverso tali azioni, si è giunti a reclutare un campione di 83 partecipanti, di cui 13 dipendenti pubblici dell’Urp, 33 utenti e 37 membri della cittadinanza.

Parallelamente al reclutamento dei partecipanti, si è proceduto a somministrare il protocollo mediante la modalità dell’intervista semi-strutturata. Le interviste sono state realizzate in parte in presenza, presso la sede centrale dell’Urp di Padova, nel caso dei dipendenti pubblici; in parte da remoto, tramite piattaforma *Zoom*, *Messenger* o telefonicamente, nel caso degli utenti e della cittadinanza.

Raccolte le produzioni discorsive che, nell’interazione tra dipendenti pubblici dell’Urp, utenti e cittadinanza, concorrono a generare la configurazione discorsiva di gestione della Comunicazione Pubblica, si è proceduto ad analizzarle secondo *M.A.D.I.T.* (terza strategia). Tale metodologia infatti consente di osservare i Repertori Discorsivi che si impiegano nelle produzioni discorsive per configurare la realtà oggetto di indagine e, quindi, di misurare il grado di *Coesione sociale* che, in virtù di tale configurazione, si genera tra gli interagenti. In particolare, per concretizzare il processo di analisi, a livello di *strumenti*, si è fatto ricorso al foglio di calcolo *D.I.Ana* (*Dialogical Interface for ANALysis*). Questo, infatti, rispondendo ai riferimenti teorico-epistemologici della SD, consente di calcolare precisamente le frequenze

assolute e percentuali dei Repertori Discorsivi osservati, nonché il peso dialogico della configurazione di realtà analizzata, dunque, il grado di Coesione sociale che si esprime tra gli interagenti nell'assetto in esame.

A questo punto, sempre nel terzo capitolo, si è proceduto a entrare nel merito dei risultati ottenuti dall'analisi. In generale, si è messo in luce come, in base alla configurazione di realtà raccolta con la ricerca condotta, le interazioni tra dipendenti pubblici dell'Urp e cittadini contribuiscano a generare un assetto di delega alle Istituzioni e, quindi, di frammentazione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, tant'è che il grado di Coesione sociale tende a zero. A livello di aspetti critici che rendono conto di tale assetto, si è osservato come, in maniera trasversale ai tre ruoli intercettati, le produzioni discorsive raccolte ostendano prevalentemente Repertori Discorsivi di mantenimento e ibridi a orientamento di mantenimento, mentre scarsamente frequenti sono i repertori di classe generativa. Nello specifico, il repertorio di mantenimento principalmente impiegato dai dipendenti, gli utenti e la cittadinanza, in tutte e tre le aree di indagine, è il *Sancire*, ossia una modalità discorsiva che si caratterizza per configurare “*realtà in modo assoluto, certo (dunque non modificabile)*” (Turchi & Orrù, 2014, p. 109). Ciò comporta anzitutto che ciascun interagente configuri l'obiettivo della gestione della Comunicazione Pubblica in modo proprio ed esclusivo: pertanto, da un lato, interagenti diversi configurano e, quindi, perseguono obiettivi differenti o addirittura opposti tra loro; dall'altro lato, ogni obiettivo viene posto come l'unico possibile, senza ammettere la possibilità di realtà altre da quelle che si stanno affermando. Il risultato è che possono emergere contrapposizioni tra gli interagenti. Al contempo, nonostante vengano formulati obiettivi differenti tra loro, ciascuno di essi contribuisce a generare una configurazione dell'Urp (e, quindi, della gestione della Comunicazione Pubblica) in termini assistenzialistici, ossia, come snodo a sussidio dei “bisogni” del cittadino. Ciò comporta che l'unica possibilità di interazione ammessa tra le parti sia quella per cui l'Ufficio si occupa del “problema” del cittadino, mentre quest'ultimo si limita a “consegnare” la sua istanza: ne deriva che la gestione della Comunicazione Pubblica viene ad essere configurata come una questione esclusivamente di responsabilità dell'Urp, annullando quasi del tutto il contributo che anche il cittadino potrebbe offrire in tale processo. Non a caso, in nessun ruolo intercettato si osserva l'impiego di modalità discorsive massimamente generative che offrano proposte circa possibili strategie e azioni di perseguimento dell'obiettivo che ciascuno (anche il cittadino, non solo il dipendente pubblico) può mettere in campo.

In linea con ciò, anche le criticità della gestione della Comunicazione Pubblica vengono configurate in modo assoluto e non condivisibile, ovvero esse sono ridotte esclusivamente alla sola porzione di possibilità che l'obiettivo sancito come tale permette di contemplare e, perciò, vincolate alla specifica voce narrante. Di riflesso, anche la configurazione delle strategie di gestione delle criticità risulta generata in termini tanto certi, quanto impliciti, per cui: da un lato, le tipologie di strategie che si ritiene possano essere messe in campo sono assolutizzate (nel senso che quelle che vengono configurate come tali sono le uniche ammesse come plausibili); dall'altro lato, la condivisibilità delle strategie stesse tra gli interagenti risulta minima, mentre ognuno configura strategie personali e, come tali, differenziate da quelle di un altro. Al contempo, la configurazione sia delle criticità che delle strategie di gestione contribuisce a mantenere un assetto di delega alle Istituzioni nella gestione della Comunicazione Pubblica: infatti, nei testi emerge la tendenza a focalizzarsi esclusivamente su ciò che il dipendente pubblico può mettere in campo per gestire le criticità, senza che si contempi una possibile contribuzione anche da parte del cittadino. Ciò alimenta e ribadisce che i ruoli del cittadino e dell'Urp sono rispettivamente di "bisogno" (e, quindi, "ricevente") e di "risolutore" delle necessità del precedente, quindi lo scarso contributo del primo che viene promosso nella gestione della Comunicazione Pubblica. Non a caso, anche rispetto alla seconda e terza area d'indagine, non emerge l'uso di modalità interattive di tipo generativo (come la *Proposta*, il *Riferimento all'obiettivo*) che possono favorire un assetto di responsabilità condivisa tra cittadini e dipendenti pubblici nella gestione della Comunicazione Pubblica e relative criticità.

A fronte di quanto brevemente descritto, si è quindi concluso che la ricerca condotta si ponga come "cartina tornasole" del quadro definito dalle voci istituzionali e accademiche relativamente alla gestione della Comunicazione Pubblica: di fatto, la configurazione raccolta riflette quell'assetto di "autoreferenzialità" (si legga di delega alle Istituzioni) e di scarsa "condivisione del valore" (si legga di scarsa Coesione sociale) che l'analisi bibliografica ha messo in luce tra cittadini e Pubblica Amministrazione a livello nazionale. Pertanto, il *case-study* va a confermare l'esigenza di disporre di prassi per la gestione della Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale.

Detto ciò, nel corso del quarto e ultimo capitolo, si è entrati nel merito di tali prassi. Anzitutto, posto che i risultati della ricerca riflettono la configurazione di gestione della Comunicazione Pubblica a livello nazionale, si è argomentato come le prassi offerte siano applicabili trasversalmente al territorio italiano e agli uffici e ruoli pubblici che si occupano della

gestione della Comunicazione Pubblica: dagli Urp, agli Uffici Anagrafe, dal Portavoce, al Ministro per la Pubblica Amministrazione, al Dipartimento di funzione pubblica. A questo punto, seguendo gli assunti del *Modello Operativo Dialogico*, adottato come riferimento scientifico per la costruzione delle prassi, si è entrati nel merito delle stesse.

Anzitutto, rispetto all'*obiettivo* delle prassi, considerato l'assetto di frammentazione sociale che emerge tra Istituzioni e cittadini nella gestione della Comunicazione Pubblica, si è valutato strategicamente come riferimento la *promozione di Coesione sociale*. Perseguendo tale scopo, infatti, la Pubblica Amministrazione può intervenire sulle interazioni che si generano negli spazi relativi alla Comunicazione Pubblica, affinché la gestione di quest'ultima non sia più fonte di contrapposizione con i cittadini, bensì diventi occasione per "fare squadra" tra Istituzioni e cittadinanza nella gestione delle esigenze della Comunità. Ciò a sua volta favorirebbe l'efficienza gestionale e l'efficacia di tale funzione pubblica: infatti, in un assetto di Coesione sociale, cittadini e Pubblica Amministrazione perseguirebbero i medesimi obiettivi e, di riflesso, si occuperebbero in modo condiviso di gestire eventuali criticità che sorgono, massimizzando così sia il raggiungimento che il perseguimento degli obiettivi stessi.

Per promuovere Coesione sociale, la *strategia* individuata come elettiva è la *promozione di responsabilità condivisa*, intesa come quell'assetto interattivo in cui ciascun ruolo implicato nella gestione della Comunicazione Pubblica (quindi, sia la Pubblica Amministrazione che il cittadino) offre un contributo per la gestione stessa, in linea con il proprio *snodo dialogico* di competenza, in ottica di Coesione sociale della Comunità. Dunque, attraverso tale strategia, si promuoverebbe il passaggio dall'attuale assetto di delega verso le Istituzioni a un assetto di "collaborazione" tra Pubblica Amministrazione e cittadini nella gestione della Comunicazione Pubblica, incrementando così la Coesione sociale della Comunità.

Per implementare tale strategia, si sono individuate due linee strategiche: 1. la *delineazione* e 2. la *gestione dell'esigenza della Comunità*, da cui sono derivate le prassi rispettivamente di *raccolta e analisi della configurazione discorsiva* (per la prima linea) e di *progettazione, attuazione e valutazione dell'impatto sociale dell'intervento* (per la seconda). Di fatto, per promuovere Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, ogniqualvolta emerge una richiesta o un accadimento, serve anzitutto osservare il modo in cui cittadini e Pubblica Amministrazione interagiscono rispetto a tale evento. Ciò, in linea con i riferimenti della Scienza Dialogica, implica raccogliere le modalità d'uso del linguaggio (i.e. i Repertori Discorsivi) che tali ruoli impiegano per interagire rispetto a quell'accadimento e, così,

configurarlo: ovvero, implica *raccogliere la configurazione discorsiva di realtà* relativa all'evento in esame. Fatto ciò, si rende necessario *analizzare la configurazione* stessa attraverso la *Tavola Periodica Semi-Radiale dei Repertori Discorsivi*, in modo da delineare l'esigenza della Comunità nella gestione della Comunicazione Pubblica, ossia le modalità interattivo-dialogiche che generano l'assetto rilevato e, quindi, la necessità di incrementare e/o mantenere la Coesione sociale attraverso la promozione di responsabilità condivisa.

A partire dall'esigenza di cui sopra, risulta possibile *progettare l'intervento* che serve mettere in campo per gestirla, ossia per modificare e/o mantenere l'assetto interattivo osservato e, quindi, il grado di Coesione sociale rilevato. Nello specifico, si tratta anzitutto di anticipare quali ulteriori modalità interattivo-dialogiche si possono manifestare nelle interazioni tra Pubblica Amministrazione e cittadini, a fronte della configurazione di realtà raccolta e analizzata; successivamente, sulla base di tali anticipazioni, si va a definire l'intervento affinché permetta di promuovere e/o mantenere l'impiego di quelle modalità che concorrono a generare Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, attraverso l'incremento di responsabilità condivisa.

Progettato l'intervento, questo può essere attuato: la prassi di *attuazione dell'intervento* rappresenta il momento in cui si interviene rispetto alle interazioni tra Istituzioni e cittadini al fine di promuovere responsabilità condivisa e, quindi, Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica.

Concluso l'intervento, per assicurarsi la buona riuscita dello stesso, è necessario valutare l'impatto che esso genera rispetto al grado di Coesione sociale della Comunità, ovvero mettere in campo l'ultima prassi, *la valutazione dell'impatto sociale dell'intervento*. Quest'ultima si basa sulla rilevazione di un insieme di indici e indicatori relativi ai Repertori Discorsivi, in quattro diversi momenti di osservazione: in questo modo, si riescono a confrontare le modalità d'uso del linguaggio che cittadini e Pubblica Amministrazione mettono in campo per interagire prima e dopo l'intervento e, quindi, si riesce a misurare lo scarto di Coesione sociale che quest'ultimo ha promosso.

In tutte e cinque le prassi fin qui descritte, strategico risulta il coinvolgimento di *operatori dialogici*, ossia esperti di interazione secondo i riferimenti della Scienza Dialogica: infatti, in virtù delle loro competenze teorico-metodologiche sull'uso del linguaggio, questi possono coadiuvare la Pubblica Amministrazione nel costruire e mettere in campo interventi adeguati e pertinenti allo statuto epistemico delle interazioni e, quindi, all'obiettivo di promozione della Coesione sociale.

Attraverso la descrizione delle prassi, qui brevemente riportata, si è quindi giunti a trasformare l'obiettivo del presente elaborato in risultato: infatti, a partire da questo momento, la Pubblica Amministrazione ha a disposizione un insieme di azioni operative, scientificamente fondate e trasferibili, per gestire la Comunicazione Pubblica in ottica di Coesione sociale. In questo modo, le competenze della Pubblica Amministrazione rispetto alla gestione di tale funzione pubblica risultano arricchite, in quanto, accanto alle modalità di azione previste dalla normativa (i.e. dalla Società), essa dispone di un modo di intervenire anche rispetto alle interazioni tra uffici/ruoli pubblici e cittadini (i.e. rispetto alla Comunità). Tuttavia, giunti a questo punto della trattazione, potrebbe sorgere una domanda: *perché la Pubblica Amministrazione dovrebbe mettere in campo le prassi qui costruite e presentate?* Infatti, come descritto, la loro adozione richiederebbe di promuovere uno scarto paradigmatico nella gestione della Comunicazione Pubblica, passando da una modalità di intervento di tipo legislativo, che distingue e caratterizza l'azione della Pubblica Amministrazione fin dai tempi della sua stessa istituzione, ad una modalità di tipo interattivo, che invece implica un *focus* nuovo e innovativo. Pertanto, in tale inversione di rotta, molteplici e rilevanti sarebbero i cambiamenti che la Pubblica Amministrazione dovrebbe affrontare e, quindi, notevoli le risorse e lo sforzo che questa dovrebbe mettere in campo. Ciononostante, adottare tali prassi e, quindi, una modalità di gestione della Comunicazione Pubblica che si fonda sulle interazioni, consentirebbe alla Pubblica Amministrazione di gestire le criticità che, allo stato attuale, sia le voci istituzionali e accademiche, sia la ricerca condotta riscontrano in tale funzione pubblica, con il risultato ultimo di incrementare l'efficienza gestionale e l'efficacia di quest'ultima. Infatti, stante quanto offerto nel corso dell'elaborato, promuovendo responsabilità condivisa e, quindi, Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, si può favorire un assetto in cui Pubblica Amministrazione e cittadini "collaborano" alla gestione di tale funzione pubblica e relativi aspetti critici, offrendo entrambi un contributo alla realizzazione della stessa. In tale assetto, allora, qualsiasi richiesta relativa alla gestione della Comunicazione Pubblica, come, ad esempio, la richiesta di promuovere un'impostazione "bidirezionale" della stessa, verrebbe gestita in modo condiviso tra Pubblica Amministrazione e cittadini: in tal senso, incrementerebbe anche la possibilità che le norme introdotte in risposta a tale richiesta, come ad esempio la Riforma della Comunicazione Pubblica, vengano applicate da entrambi i ruoli, anziché essere oggetto di frammentazione sociale e contrapposizione, come accaduto fino ad oggi. Con altre parole, favorendo un riferimento comune e condiviso nella gestione della

Comunicazione Pubblica, si gestirebbe la criticità relativa alla mancanza di condivisione del valore delle leggi legate a tale funzione pubblica, che viene rintracciata dalle voci istituzionali e accademiche sia entro la Pubblica Amministrazione sia tra i cittadini, e che finora ha alimentato la tendenza a non applicare tali norme. Al contrario, qualora la Pubblica Amministrazione non applicasse le prassi qui presentate, si può anticipare che l'assetto di delega alle Istituzioni e di frammentazione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, rilevato a livello bibliografico e confermato dalla ricerca condotta, si manterrebbe invariato o, al peggio, si inasprirebbe. In tal caso, allora, qualsiasi nuova norma che si introdurrebbe per la gestione di tale funzione pubblica, inclusa la Riforma della stessa, correrebbe il rischio di non essere attuata, con la conseguenza di poter alimentare un susseguirsi continuo di nuove disposizioni e conseguenti inattuazioni legislative. Ciò comporterebbe (come ha già comportato) un continuo dispendio di risorse economiche, temporali e umane per la Pubblica Amministrazione, con impatto critico sull'efficienza della gestione della Comunicazione Pubblica. Inoltre, dato che tali normative per una comunicazione "bidirezionale", come la Riforma, vengono introdotte per gestire la "crisi di fiducia" nei confronti delle Istituzioni, emerge come, non perseguendo un obiettivo di Coesione sociale e, quindi, trascurando il piano interattivo, la gestione della "crisi di fiducia" stessa risulterebbe inefficace. A questo punto, il dispendio di risorse potrebbe allargarsi a macchia d'olio anche ad altre funzioni pubbliche: infatti, come messo in luce dalle voci istituzionali e accademiche, la "fiducia" è un fattore cruciale per il "sostegno civico" alle decisioni politiche; per il rispetto delle leggi e l'attuazione delle politiche pubbliche; e per "l'impegno politico" e la "legittimità istituzionale". Fattori che, a loro volta, garantiscono la "collaborazione" tra Istituzioni e cittadini nella gestione delle esigenze della Comunità. Pertanto, ne deriva che il mancato recupero della "fiducia" può comportare che l'assetto di inattuazione legislativa e, più in generale, di delega e frammentazione sociale, osservato nella gestione della Comunicazione Pubblica, si manifesti anche in altri processi istituzionali, decrementando così l'efficienza gestionale della Pubblica Amministrazione in generale nonché, da ultimo, l'efficacia della gestione delle esigenze della Comunità.

Dunque, a fronte di un contesto storico-culturale come quello attuale, in cui le esigenze della Comunità aumentano sempre di più (dal cambiamento climatico, all'aumento della povertà, all'emergere di nuove guerre, etc.), rendendo prioritaria la "collaborazione" tra Pubblica Amministrazione e cittadini, risulta quantomai necessario investire nella promozione di Coesione sociale nella gestione della Comunicazione Pubblica, attraverso la generazione di

responsabilità condivisa tra i ruoli implicati, cosicché si generi un assetto interattivo utile a garantire una gestione efficace ed efficiente di quelle esigenze.

Ecco, dunque, che le prassi proposte attraverso il presente contributo accademico si configurano come una risorsa utile e utilizzabile dalle Amministrazioni di oggi e di domani, dal momento che consentono di massimizzare, contenendo di pari passo il dispendio di risorse, il contributo che la Pubblica Amministrazione può offrire alla Comunità e alla gestione delle sue esigenze.

Bibliografia

- APA Dictionary of Psychology. (2018). *Focus group*. Ultimo accesso: 21 febbraio 2024, <https://dictionary.apa.org/focus-group>
- APA Dictionary of Psychology. (2018). *Snowball sampling*. Ultimo accesso: 23 febbraio 2024, <https://dictionary.apa.org/snowball-sampling>
- Blasio, E.D., Colasanti, C., & Selva, D. (2020). Public Communication and the Barriers to Participation: The Case of Rome from an Open Government Perspective. *Partecipazione e Conflitto*, 13, 1152-1167.
- Codagnone, C. & M. Savona (2023) 'The hidden inequalities of digitalisation in the post-pandemic context', Working Paper 02/2023, Bruegel
- Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: metodo*.
<https://www.etimo.it/?term=metodo&find=Cerca>
- Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: prassi*.
<https://www.etimo.it/?term=prassi&find=Cerca>
- Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: società*.
<https://www.etimo.it/?cmd=id&id=16731&md=79d026ae6e9b654c6c06d8670bba6ffd>
- Dizionario Etimologico Online. (s.d.). *Etimologia: teoria*.
<https://www.etimo.it/?term=teoria&find=Cerca>
- Ducci, G., & Materassi, L. (2022). PUBLIC SECTOR COMMUNICATION FACING THE CHALLENGES OF OPEN GOVERNMENT: EXPLORING THE ITALIAN CONTEXT. *Communication, digital media and future: new scenarios and future changes* (p. 67-76). Cagliari: UNICApres.
- Ducci, G., Materassi, L., & Solito, L. (2020). Re-Connecting Scholars' Voices: An historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework. *Partecipazione E Conflitto*, 13(2), 1062–1084.
<https://doi.org/10.1285/i20356609v13i2p1062>

Etimoitaliano. (s.d.). *METODO. ETIMOLOGIA.*

[https://www.etimoitaliano.it/2020/11/metodo.html#:~:text=L'etimologia%20della%20parola%20metodo,ódóς%20\(odos\)%20=%20strada](https://www.etimoitaliano.it/2020/11/metodo.html#:~:text=L'etimologia%20della%20parola%20metodo,ódóς%20(odos)%20=%20strada).

Eurofound. (s.d.). *Indagini europee sulla qualità della vita (EQLS)*. Eurofound | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/it/indagini-europee-sulla-qualita-della-vita-eqls>

Eurofound. (2018). *Societal change and trust in institutions*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound. (2021a, 5 luglio). *Democracy and trust during COVID-19*. Eurofound | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Consultato nel 2023 <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/living-working-and-covid-19-data/democracy-and-trust-during-covid-19>

Eurofound. (2021b). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound. (2022a). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound. (2022b, 25 luglio). *Trust in national institutions is falling: Data behind the decline*. Eurofound | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2022/trust-national-institutions-falling-data-behind-decline>

Eurofound. (2023, 29 agosto). *Trust*. Eurofound | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/trust>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (s.d.). *Raccolta degli atti recanti misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*. <https://www.gazzettaufficiale.it/attiAssociati/1?areaNode=13>

Granchi, M. (2006). Storia della comunicazione pubblica in Italia: mutamenti istituzionali e modelli territoriali di sviluppo. *Storia e Futuro*, 11, 18–31. <https://storiaefuturo.eu/wp-content/uploads/2018/06/Storia-e-Futuro-n.11.pdf>

- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study?. *Evidence-Based Nursing*, 21, 7-8. <http://dx.doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- Istat. (2023, 25 luglio). *Incidenti stradali in Italia. Anno 2022*. <https://www.istat.it/it/archivio/286933>
- Istat. (2023, ottobre). *Istat - Archivio*. <https://www.istat.it/it/archivio>
- “Kairos”. (2023, 10 novembre). In *Wikipedia*. <https://it.wikipedia.org/wiki/Kairos>
- La Polis-Università di Urbino & Demos. (2022, 24 dicembre). *25° Rapporto gli Italiani e lo Stato*. Demos & Pi. <https://www.demos.it/rapporto.php>
- Legge 7 giugno 2000, n. 150, “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”.
- Lovari, A., D’Ambrosi, L., & Bowen, S. A. (2020). Re-Connecting Voices. The (New) Strategic Role of Public Sector Communication After the Covid-19 Crisis. DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals). <https://doi.org/10.1285/i20356609v13i2p970>
- Milazzo, S. (2020). La comunicazione della pubblica amministrazione, tra mutate esigenze “sociali” e necessità di nuove figure professionali. *Munus: rivista giuridica dei servizi pubblici*, 1, 207–236. <http://digital.casalini.it/10.1400/282838>
- Ministro per la Pubblica Amministrazione. (2020a, 9 gennaio). *PA: al via tavolo di riforma della comunicazione degli enti*. <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/09-01-2020/pa-al-tavolo-di-riforma-della-comunicazione-degli-enti>
- Ministro per la Pubblica Amministrazione. (2020b, giugno). *Documento di indirizzo Gruppo di lavoro su Riforma della Comunicazione Pubblica e Social Media Policy nazionale, Relazione di accompagnamento*. <https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Notizie%20Ministro/Riforma%20della%20Comunicazione%20Pubblica%20e%20Social%20Media%20Policy%20nazionale%2016%2006%202020%20ore%2015.30.pdf>

- OECD (2016), *Open Government: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en>.
- OECD (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
- OECD (2022), *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*, Building Trust in Public Institutions, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>
- Osservatorio HYPERION. (2020). *La percezione di dittatura sanitaria abbassa il grado di Coesione sociale* (Bollettino 25-28 Ottobre 2020). <https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/20201102.pdf>
- Osservatorio HYPERION. (2021). *Analisi della configurazione dei cittadini della Regione Veneto rispetto all'emergenza pandemica* (Bollettino 15-18 Aprile 2022). https://infogram.com/hyperion_bollettino-coesione-sociale-12-18-febbraio-2021-1hxj48pml91152v
- Osservatorio HYPERION. (2022). *Analisi della configurazione dei cittadini della Regione Veneto rispetto agli accadimenti in Ucraina* (Bollettino 12-18 Febbraio 2021). <https://infogram.com/bollettino-crisi-ucraina-15-18-aprile-2022-1h7g6k05pkrx02o>
- Parlamento Europeo. (s.d.). *Eurobarometro*. <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/it/be-heard/eurobarometer>
- Salvioli, L. (2022, 26 ottobre). L'affluenza crolla al minimo storico (63,9%). In Calabria ha votato solo il 50,8%. *IlSole24ore*.
- Scienza Dialogica. (s.d.). *Costrutti teorici*. [scienzadialogica.com. https://www.scienzadialogica.com/copia-di-repertori-discorsivi-1](https://www.scienzadialogica.com/copia-di-repertori-discorsivi-1)
- Talamo, S. (2017, 22 maggio). La comunicazione pubblica al servizio della trasparenza totale, da #PASocial proposte di riorganizzazione. *Quotidiano Enti Locali & PA - IlSole24ore*. http://comunicazione.formez.it/sites/all/files/la_comunicazione_pubblica_al_servizio_della_trasparenza_totale_da_pasocial_proposte_di_riorganizzazione_2.pdf

- Talamo, S. (2020, 17 giugno). *La Riforma della Comunicazione per una PA centrata sul cittadino e sul risultato*. Forum PA. <https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/la-riforma-della-comunicazione-per-una-pa-centrata-sul-cittadino-e-sul-risultato/>
- Treccani. (s.d.). *Configurare*. <https://www.treccani.it/vocabolario/configurare/>
- Treccani. (s.d.). *Diacronico*. <https://www.treccani.it/vocabolario/diacronico/>
- Treccani. (s.d.). *Forza*. <https://www.treccani.it/vocabolario/forza/>
- Treccani. (s.d.). *Intervista*. [https://www.treccani.it/enciclopedia/intervista_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/intervista_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)
- Treccani. (s.d.). *Prassi*. <https://www.treccani.it/vocabolario/prassi/>
- Treccani. (s.d.). *Repertorio*. <https://www.treccani.it/vocabolario/repertorio/>
- Treccani. (s.d.). *Sincronico*. <https://www.treccani.it/vocabolario/sincronico/>
- Turchi, G.P. (2009). *Dati Senza Numeri. Per Una Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali: M.A.D.I.T.* Monduzzi Editore.
- Turchi, G.P. (2016). *Manuale Critico di Psicologia Clinica. Prolegomeni allo studio scientifico della Psicologia Clinica per la Salute*. Edises Università.
- Turchi, G.P., & Celleghin, E. (2010). *Logoi. Psicologia delle differenze culturali e clinica della devianza*. Upsel.
- Turchi, G.P., & Cigolini, D. (2017). *La Risposta all’Emergenza Come Occasione di Promozione Della Salute e Coesione della Comunità. Il Contributo del Servizio InOltre*. CLEUP.
- Turchi, G. P., Dalla Riva, M. S., Ciloni, C., Moro, C., & Orrù, L. (2021). The Interactive Management of the SARS-COV-2 virus: The Social Cohesion Index, A Methodological-Operational Proposal. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.559842>
- Turchi, G. P., & Gherardini, V. (2014). *Politiche pubbliche e governo delle interazioni della comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City*. Franco Angeli.

- Turchi, G.P., & Orrù, L. (2014). *Metodologia per l'analisi dei dati informatizzati testuali. Fondamenti di teoria della misura per la scienza dialogica*. Edises.
- Turchi, G.P., Salvalaggio, I., Croce, C., Dalla Riva, M.S., Orrù, L. & Iudici, A. (2022). The health of healthcare professional in Italian oncology: an analysis of narrations through the M.A.D.I.T. methodology, *Behavioral Sciences*, 12(5), 134. <https://doi.org/10.3390/bs12050134>
- Turchi, G. P., & Vendramini, A. (2016). *De Rerum Salute. Teoria e prassi per un'architettura dei servizi generativa di salute*. Edises.
- Turchi, G.P., & Vendramini, A. (2021). *Dai corpi alle interazioni: la comunità umana in prospettiva dialogica. Rilevazione, misura e gestione dell'interazione: tra coesione e frammentazione, tra apertura e chiusura delle possibilità*. Padova: University Press.
- Tuurnas, S. (2020). How Does the Idea of Co-Production Challenge Public Sector Communication? *The Handbook of Public Sector Communication*, 139–151. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch9>
- Valentini, C. (2018). Public Relations in the public sector. The role of strategic communication in the italian public administration. *Sinergie Italian Journal of Management*. <https://doi.org/10.7433/s92.2013.06>
- World Economic Forum. (2023). The Global Risks Report 2023 INSIGHT REPORT (18th Edition). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
- Žnidaršič, J., Černe, M., & Bošnjak, D. (2017b). Public relations: A moderating variable on public sector effectiveness and trust (A comparative study between Bosnia and Herzegovina and Slovenia). *Journal for East European Management Studies*. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-540>

APPENDICE

Allegato A

CONSENSO

Gentile partecipante,

le proponiamo di aderire ad uno studio il cui scopo è quello di: descrivere il modo in cui i ruoli “dipendenti pubblici dell’Urp di Padova” e “cittadini di Padova” configurano la gestione della Comunicazione Pubblica.

A tal scopo, si chiede di prendere parte a un'intervista strutturata e costruita ad hoc della durata di 15 min.

L'intervista sarà articolata in due parti, una a carattere sociodemografico con domande multiple, una con domande aperte volta a raccogliere la configurazione discorsiva relativa alla gestione della Comunicazione Pubblica.

L'intervista sarà realizzata in presenza, presso la sede dell’Urp di Padova, o online, mediante piattaforma Zoom (in base alle necessità dei partecipanti). Verrà audio-registrata per permettere la trascrizione e la successiva analisi dei dati. L'audio-registrazione non sarà diffusa né pubblicata, ma sarà utilizzata solo per scopi di ricerca.

L'anonimato nella raccolta dati verrà garantito non chiedendo nome e cognome al partecipante durante l'intervista e l'audio-registrazione; registrando solo l'audio del partecipante (non il volto); e catalogando le registrazioni secondo un codice identificativo che non permetta il riconoscimento dell'identità del partecipante a terzi estranei alla ricerca e che consenta solo ai ricercatori autorizzati di recuperare i dati dei partecipanti.

DESCRIZIONE

L'intervista è divisa nelle seguenti parti principali:

A. Parte sociodemografica: vengono poste 6 domande a carattere sociodemografico e a risposta multipla, volte a indagare rispettivamente:

1. età;
2. genere;
3. occupazione;
4. quartiere di residenza;
5. motivi per cui ci si rivolge all’Urp;
6. ruolo con cui si partecipa alla ricerca.

Tali domande a carattere socio-demografico sono formulate in modo generico, ossia in modo da inserire il partecipante in una fascia (es. di età) o in un gruppo (es. quartiere NORD; lavoratore/studente), non chiedendo quindi informazioni personali specifiche (es. che tipo di lavoro).

Esempi di domande a risposta multipla sono: "Indichi il suo quartiere di riferimento tra le seguenti opzioni: NORD, CENTRO, SUD-EST, SUD-OVEST, EST, OVEST."

B. Parte di raccolta della configurazione: vengono poste 4 domande a risposta aperta, volte a raccogliere il modo in cui cittadini e dipendenti pubblici dell'Urp configurano:

1. le richieste per cui l’Urp è usato dalla comunità padovana;
2. l’obiettivo della gestione della Comunicazione Pubblica;
3. l'anticipazione delle criticità della gestione della Comunicazione Pubblica;
4. le strategie per la gestione delle criticità della gestione della Comunicazione Pubblica.

Tali domande verranno specificate in base al ruolo a cui corrisponde il rispondente.

Tali domande non sono declinate rispetto a una specifica esperienza personale del dipendente/cittadino, ma rispetto a una situazione tipo, abbastanza generica e inventata al momento dell'intervista dal ricercatore e dal partecipante. In particolare, si chiede di

inventare una richiesta che un cittadino può fare all'Urp e, rispetto a questa, di descrivere obiettivo, criticità e strategie della gestione della Comunicazione Pubblica in quella situazione.

Esempi di domande aperte sono: "Considerando lo scenario appena inventato, descriva l'obiettivo che un dipendente pubblico dell'Urp di Padova si pone per interagire con un cittadino in quella situazione".

Il testo raccolto tramite le domande aperte verrà analizzato mediante la Metodologia per l'Analisi dei Dati Informatizzati Testuali (M.A.D.I.T.) della Scienza Dialogica, con il supporto del software DI.Ana 2.0.

Il tempo previsto per l'intervista è di circa 15 minuti.

TRATTAMENTO DATI

Tutte le informazioni raccolte in questa ricerca saranno trattate nel rispetto delle vigenti leggi D.Lgs.196/2003 sulla privacy novellato dal D.Lgs. n. 101/2018, UE GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati personali e dell'art. 9 del Codice Deontologico degli Psicologi Italiani. I suoi dati saranno analizzati in modo /anonimo e con tutti i criteri che garantiscono la massima riservatezza, utilizzati unicamente ai fini della ricerca medesima.

Il/la responsabile della ricerca è Gian Piero Turchi, SECONDA FASCIA, afferente a FISPPA.
Indirizzo: via Venezia n.12, tel. 0498276633, email: gianpiero.turchi@unipd.it

Il/la responsabile della ricerca si impegna ad adempiere agli obblighi previsti dalla normativa vigente in termine di raccolta, trattamento e conservazione di dati sensibili. Ogni partecipante ha in ogni momento facoltà di esercitare i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs.196/2003 novellato dal D.Lgs. n. 101/2018. I dati, raccolti ed elaborati in forma aggregata e anonima, potranno essere inseriti in pubblicazioni e/o presentati a congressi o seminari scientifici.

Il trattamento dei suoi dati sarà avviato solo con la sottoscrizione di tale consenso.

DICHIARO:

- Di essere maggiorenne
- Di aderire volontariamente alla realizzazione della ricerca in qualità di partecipante
- Di essere a conoscenza degli obiettivi e delle finalità di tale progetto di ricerca
- Di essere a conoscenza che i dati ricavati, nell'assoluto anonimato, saranno trattati esclusivamente per fini didattici e di ricerca
- Di essere consapevole che non è prevista la possibilità di ottenere la restituzione dei dati raccolti una volta inviati.

Per eventuali chiarimenti è possibile contattare il/la Prof./Dott. Alessia Lombardi, e-mail: alessia.lombardi@studenti.unipd.it.

Grazie mille per il suo prezioso contributo!

Proseguendo esprimo il consenso a partecipare alla ricerca.

Firma

CONSENSO ALL'AUDIO-REGISTRAZIONE

La/Il sottoscritt_ (COGNOME E NOME IN STAMPATELLO)

presa visione delle informazioni sopra riportate esprime il proprio consenso all'audio-registrazione dell'intervista, nell'ambito della ricerca "La Coesione sociale nella Comunicazione Pubblica: come i cittadini e i dipendenti pubblici dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico descrivono la gestione

della Comunicazione Pubblica” di cui è responsabile il/la Dott./Prof. Gian Piero Turchi, FISPPA, via Venezia n.12, gianpiero.turchi@unipd.it, tel. 0498276633

Acconsento
All'audio-registrazione

Non acconsento

Data _____

Firma leggibile _____

CONSENSO ALLA PARTECIPAZIONE ALLA RICERCA

La/Il sottoscritt_ (COGNOME E NOME IN STAMPATELLO) _____
presa visione delle informazioni sopra riportate esprime il proprio consenso alla partecipazione alla ricerca “La Coesione sociale nella Comunicazione Pubblica: come i cittadini e i dipendenti pubblici dell’Ufficio per le relazioni con il pubblico descrivono la gestione della Comunicazione Pubblica” di cui è responsabile il/la Dott./Prof. Gian Piero Turchi, FISPPA, via Venezia n.12, gianpiero.turchi@unipd.it, tel. 0498276633

Data _____

Firma leggibile _____

Allegato B

<i>Arcipelago</i>	<i>Definizione</i>
Risoluzione della richiesta	tutto ciò che concerne l'atto di rispondere, risolvere, soddisfare la richiesta/il problema/l'esigenza, accontentare, dare risposte efficaci
Chiarezza/esaustività delle informazioni	tutto ciò che concerne l'atto di dare, fornire informazioni/indicazioni in modo chiaro/non chiaro, esaustivo/non esaustivo, etc.; informazioni/indicazioni necessarie/non necessarie, attendibili/non attendibili, precise/non precise etc.
Orientamento/indirizzo	tutto ciò che concerne l'atto di orientare, indirizzare, consigliare, guidare, etc. il cittadino
Raccolta/Approfondimento della richiesta	tutto ciò che concerne l'atto di raccogliere, approfondire, valutare, cogliere (e non) quanto portato dal cittadino (fare domande, chiedere esattamente, etc.) e, quindi, comprenderlo (e non) in chiave tecnica
Comprensione	tutto ciò che concerne l'atto di comprendere in chiave psicologico-umana (non tecnica) la richiesta, quindi comprendere i bisogni, le esigenze dell'utente, e più in generale il cittadino stesso
Dare ascolto/supporto	tutto ciò che concerne l'atto di ascoltare, dare supporto/sicurezza, calmare, rassicurare il cittadino
Adempiere alla norma	tutto ciò che concerne la norma giuridica (e relative regole, diritti, etc.) e la sua applicazione, il suo rispetto, e i suoi cambiamenti
Spiegare	tutto ciò che concerne l'atto di spiegare, chiarire, fornire spiegazioni sulle procedure, gli iter burocratici, le prassi e le regole che serve/bisogna seguire
Rappresentare la PA	tutto ciò che concerne l'atto di rispettare/non rispettare, valorizzare/non valorizzare la reputazione della PA
Uso di strumenti tecnologici	tutto ciò che concerne l'uso di Internet, siti web, mail, numeri di telefono etc. ossia mezzi/piattaforme nonché servizi telematici, sia per il contatto che per la ricerca di informazioni
Atteggiamento del dipendente	tutti quei contenuti che entrano nel merito di come il dipendente pubblico si pone/non si pone, si deve/non si deve porre nei confronti del cittadino, nell'interazione con il cittadino stesso (atteggiamento positivo, disponibilità, di accettazione, etc.)
Atteggiamento dell'utenza	tutti quei contenuti che entrano nel merito di come il cittadino si pone/non si pone nei confronti del dipendente pubblico, nell'interazione con il dipendente stesso (atteggiamento belligerante/accomodante, resistenza, supponenza/fretta, aggressività etc.)
Tipologia di richiesta	tutti quei contenuti che si riferiscono a categorie specifiche di richieste (importanti/non importanti, facili/complesse, risolvibili/impossibili, espresse/latenti, di informazioni/di reclamo, pertinenti/non pertinenti, tante/poche etc.)
Tipologia di utenza	tutti quei contenuti che si riferiscono a categorie specifiche di utenti (anziani, giovani, immigrati) e relative caratteristiche (lo scarso uso del digitale, la non comprensione della lingua) e/o alla personalità, al carattere della utenza
Modalità di comunicazione	tutto quei contenuti che si riferiscono al modo in cui si comunica con il cittadino e/o al tipo di linguaggio che si usa (tecnico/non tecnico, semplice/non semplice, adeguato/non adeguato all'utente, chiaro/non chiaro, efficace/non efficace)

Responsabilità della PA	tutti quei contenuti che si riferiscono a responsabilità, doveri, servizi/attività, uffici della PA, ciò che è di competenza e ciò che non è di competenza della PA e dei singoli uffici
Struttura/dimensioni del Comune	tutti quei contenuti che si riferiscono alla grandezza, alla complessità, etc. del Comune di Padova
Tramite con altri uffici	tutti quei contenuti che descrivono l'Urp come snodo di collegamento tra la PA (gli altri uffici/servizi pubblici) e il cittadino quindi come canale che veicola/rimanda/rivolge/porta all'attenzione la richiesta del cittadino all'ufficio competente
Tramite con i referenti politici	tutti quei contenuti che descrivono l'Urp come snodo di collegamento tra i referenti politici (sindaco, assessori, amministrazione comunale, etc.) e il cittadino, quindi come canale che veicola/rimanda/rivolge/porta all'attenzione la richiesta del cittadino all'amministrazione/referente politico competente
Interazione con altri uffici	tutto ciò che concerne l'atto di interagire (relazionarsi, chiamare, chiedere informazioni/supporto, etc.) con uffici che afferiscono alla struttura comunale ma altri dall'Urp
Interazione con i referenti politici	tutto ciò che concerne l'atto di interagire (relazionarsi, chiamare, chiedere informazioni/supporto, etc.) con i referenti politici
Interazione con altri enti	tutto ciò che concerne l'atto di interagire (relazionarsi, chiamare, chiedere informazioni/supporto, etc.) con enti che non afferiscono alla struttura comunale (associazioni, enti privati, enti statali, etc.)
Chiedere aiuto a un collega	tutto ciò che concerne l'atto di rivolgersi a un collega dell'Urp per risolvere la richiesta/criticità riscontrata
Ricontattare l'utenza	tutto ciò che concerne l'atto di posticipare la risposta alla richiesta del cittadino, quindi il contattarlo in un momento successivo/altro da quello in cui viene portata la richiesta, per offrirgli riscontro/aggiornarlo
Aggiornamento/formazione	tutto ciò che concerne l'atto di aggiornarsi, formarsi ed essere formati, informarsi ed essere informati, prepararsi ed essere preparati
Competenze del dipendente	tutto ciò che concerne il sapere e il saper fare, ossia l'aver le conoscenze e le competenze tecniche specifiche/necessarie per il ruolo di dipendente pubblico dell'Urp
Caratteristiche personali del dipendente	tutti quei contenuti che fanno riferimento al saper essere, all'aver le caratteristiche e le capacità umane specifiche/necessarie per il ruolo di dipendente pubblico dell'Urp
Impossibilità di gestire la richiesta	tutti quei contenuti che si riferiscono all'impossibilità di rispondere, soddisfare, gestire, etc. la richiesta portata dal cittadino
Impossibilità di gestire la criticità	tutti quei contenuti che si riferiscono all'impossibilità di risolvere, gestire, affrontare le criticità delineate
Mancanza di informazioni	tutti quei contenuti che si riferiscono al non possesso delle informazioni che servono/che vengono chieste/che si dovrebbero avere
Mancanza di competenze	tutti quei contenuti che si riferiscono al non possesso delle competenze che servono/che vengono richieste, che si dovrebbero avere
Mancanza di risorse	tutti quei contenuti che si riferiscono alla mancanza di risorse materiali/economiche, di strumentazione e/o immateriali/temporali, psicologiche, di forza/controllo/potere
Criticità linguistiche	tutti quei contenuti che si riferiscono a criticità relative alla lingua e/o lingue parlate nel contesto di Padova

Valore del servizio	tutti quei contenuti che si riferiscono alla conoscenza del servizio Urp e, quindi, all'uso che ne viene fatto, ossia in sintesi al valore che gli viene riconosciuto
Conseguenze psicologiche	tutti quei contenuti che fanno riferimento a stress, burnout, frustrazione, fretta, pressione, ansia, timori e comportamenti associati (prenderse la troppo, fregarsene)
Delega tra uffici	quelle retoriche che descrivono la condizione di far "saltare", "girare", "vagare", "sballottare" il cittadino da un ufficio all'altro della PA
Risposta inadeguata	l'atto di fornire una risposta inadeguata, errata, sbagliata e/o di non dare risposta
Gestione risorse umane	tutto ciò che concerne la gestione delle risorse umane dell'Ufficio
Gestione dell'amministrazione	tutto ciò che concerne la gestione delle criticità da parte dei "piani alti", dell'amministrazione e non direttamente da parte del singolo dipendente
Distanza tra PA e cittadino	tutti quei contenuti che si riferiscono a una distanza tra il mondo della PA e il cittadino
Burocrazia	tutti quei contenuti che dicono di procedure/prassi e/o modalità burocratiche che devono essere rispettate
Altro	tutti quei contenuti che non offrono elementi pertinenti rispetto al tema in oggetto, ma che emergono nell'interazione nella forma linguistica di proposizioni incisive, cioè accessorie rispetto al periodo in cui sono inserite.

Tabella riassuntiva degli arcipelaghi di significato, osservati nei dati testuali analizzati, e rispettive definizioni.