



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale
Classe LM-38

Tesi di Laurea

Comunicazione di crisi politica e terrorismo in Russia: il caso Naval'nyj

Relatore

Prof. Giampietro Vecchiato

Co-relatore

Prof. Dmitry Novokhatskiy

Laureanda

Camilla Bignozzi

n° matr.2017278 / LMLCC

Anno Accademico 2021 / 2022

Indice

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1. Comunicazione di crisi.....	9
1.1 Cos'è una crisi.....	10
1.2 Comunicazione di crisi.....	18
1.3 Come si gestisce una crisi.....	26
1.3.1 Fase Research: previsione e preparazione.....	28
1.3.2 Fase Response: gestione della crisi.....	33
1.3.3 Fase Recovery: revisione e rilancio.....	36
CAPITOLO 2. Comunicazione di crisi politica e crisi di difesa.....	41
2.1 Terrorismo.....	47
2.1.1 Putin e la guerra al terrorismo.....	52
2.2 Comunicazione di crisi in situazione di terrorismo.....	57
2.3 Il caso Naval'nyj.....	63
CAPITOLO 3. Internet e media relations.....	75
3.1 La comunicazione e i media nel contesto storico e culturale russo dal 1917 a Putin.....	79
3.2 Il ruolo dei media russi e del web.....	89
3.3 Come comunicare e quando comunicare.....	95
CAPITOLO 4. Reputazione e caso Naval'nyj.....	107
4.1 Distruzione della reputazione.....	111
4.1.1 Estratto dalla conferenza stampa annuale di Putin del 17 dicembre 2020.....	116
4.1.2 Estratto dal blog di Naval'nyj del 21 dicembre 2020.....	121
4.2 Effetti sulla reputazione di Putin.....	126

4.3 Effetti sulla reputazione di Naval'nyj.....	129
Conclusioni.....	135
Appendici.....	139
Appendice A.....	139
Appendice B.....	139
Appendice C.....	143
Bibliografia.....	147
Sitografia.....	167
Резюме.....	175

Introduzione

Questo elaborato di tesi nasce con l'aspirazione di colmare alcune delle lacune che la ricerca sulla comunicazione di crisi presenta in ambito di crisi politica e di difesa. Il campo di indagine sarà successivamente ristretto alle crisi politiche nella Russia contemporanea e in particolare alle crisi terroristiche, prendendo come oggetto di studio il caso Naval'nyj.

Герой нового времени, “un eroe del nuovo tempo”, questa scritta, ripresa da Lermontov, è apparsa su un muro di San Pietroburgo accanto ad un ritratto di Aleksej Naval'nyj, dissidente politico, blogger e uno tra i principali oppositori di Vladimir Putin e, dal gennaio 2022, dichiarato estremista e terrorista dal governo della Federazione.¹ Naval'nyj nasce come avvocato, ma inizia presto a interessarsi di politica e comincia ad indagare su presunti illeciti e corruzione nelle aziende controllate dallo Stato, riportando i risultati delle sue indagini sul suo blog. Per diversi anni, e per alcuni ancora oggi, Naval'nyj viene riconosciuto solo come blogger e come oppositore extra-sistemico, ovvero una forza di opposizione che opera al di fuori dell'establishment politico ufficiale. In seguito al suo primo arresto, il blog di Naval'nyj viene tradotto in inglese diventando così fonte di informazione non solo nel Paese ma anche all'estero. Se da questo momento la sua presenza inizia a diventare fastidiosa per il Cremlino, l'apice viene raggiunto nel 2020, anno in cui Naval'nyj è vittima di un avvelenamento a cui fortunatamente riesce a sopravvivere. Questo avvenimento provoca due enormi conseguenze: la prima, esplose in Europa la fama del dissidente, che raccoglie migliaia di sostenitori internazionali; la seconda, manda in crisi il governo russo, accusato di essere il mandante del tentato omicidio, scatenando numerose rivolte in tutto il paese.

La comunicazione di crisi rappresenta l'insieme di attività di comunicazione da parte di un'organizzazione prima, durante e dopo la manifestazione di un evento critico. Lo scopo di questo tipo di comunicazione strategica è quello di ridurre e contenere il danno reputazionale, ridurre le percezioni negative, proteggere le parti interessate e facilitare la cooperazione tra coloro che sono coinvolti in una situazione di crisi.² In

¹ Scott, A. (2021). «Navalny contro Putin» e il miraggio di una nuova Russia. *Ilsole24ore.com*. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/navalny-contro-putin-e-miraggio-una-nuova-russia-AEhEJCK> [Ultimo accesso: giugno 2022].

² Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the methods and effectiveness of crisis communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379-405.

particolare, una comunicazione di crisi strategica può svolgere un ruolo chiave nel mitigare le conseguenze di un attacco terroristico, infatti, è tra le richieste fondamentali di istituzioni, autorità pubbliche e aziende. La comunicazione di crisi, come la gestione della crisi stessa, richiede chiarezza nelle sue strutture, nella definizione dei compiti e delle responsabilità e nei processi di coordinamento. Un attacco terroristico impone richieste eccezionali alle istituzioni e alle autorità, sia esterne che interne. Le autorità pubbliche sono spesso parte di strutture molto complesse, ognuna con una propria gamma di compiti e sfere d'azione; in caso di attacco, possono essere definite in termini diversi rispetto ad atti di danneggiamento non politicamente motivati.³ Tuttavia, è proprio per questo che un'ampia gamma di livelli, dipartimenti, autorità subordinate e superiori, ministeri e forze di polizia, di sicurezza e di emergenza devono lavorare in stretta collaborazione e garantire non solo il buon funzionamento delle azioni di gestione delle crisi, ma anche, e soprattutto, un flusso continuo di informazioni. Più che in ogni altro tipo di crisi, è fondamentale che i processi di coordinamento funzionino in modo impeccabile: in una situazione acuta non c'è tempo per stabilire o coordinare questa collaborazione e questi processi; questo lavoro può e deve essere completato solo in anticipo.

Nell'URSS, i concetti di "rischio" e "crisi" erano considerati concetti estranei e utilizzati principalmente nella retorica propagandistica per denunciare le pratiche di sfruttamento del capitalismo. Le dottrine deterministiche accettate negavano l'idea di crisi come parte integrante di qualsiasi sistema in evoluzione e i cittadini sovietici erano costretti a vivere secondo lo slogan "vincere a tutti i costi", promosso dall'ideologia comunista.⁴ Questo copione comportamentale non era adatto allo sviluppo di strategie di prevenzione e mitigazione dei rischi. Eppure, come sostengono Mitroff, Shrivastava, e Udwadia "non si tratta più di stabilire se un grave disastro colpirà un'organizzazione, ma solo di stabilire quando, come, che forma assumerà e chi e quanti ne saranno colpiti".⁵ Avere un piano di crisi pronto, chiaro e ben pensato è fondamentale.

³ Shpiro, S., Diaz, A., Hargie, O., Madzarov, S., Möhrle, H., & Nomikos, J. (2011). The terrorism crisis communication manual for public authorities.

⁴ Samoilenko, S. A. (2016). Crisis management and communication research in Russia. The handbook of international crisis communication research, 397-410.

⁵ Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), p. 291.

La tesi è suddivisa in quattro capitoli, con l'obiettivo di affrontare l'argomento della comunicazione di crisi in Russia, analizzata dal punto di vista contemporaneo prodotto da studiosi russi e internazionali, con specifica attenzione dedicata ai temi della comunicazione di crisi politica e crisi di difesa in situazione di terrorismo, al fine di indagare il caso Naval'nyj e studiare in che modo la crisi politica che ha causato, il cui apice è stato identificato nell'avvelenamento del 2020, è stata gestita e raccontata dai media russi, e, infine, che ripercussioni ha avuto sulla reputazione di Vladimir Putin e dello stesso Aleksej Naval'nyj

Il primo capitolo si aprirà introducendo i concetti base della comunicazione di crisi e del crisis management. Per prima cosa sarà analizzato il significato della parola "crisi", a cui si cercherà di dare una definizione sia dal punto di vista organizzativo e aziendale, sia politico, e che può essere riassunta in un evento inaspettato e non previsto, che suscita un interesse mediatico, che ha la capacità di sconvolgere lo status quo politico, che minaccia i valori e le priorità di una organizzazione o individuo e può potenzialmente danneggiarne la reputazione, e che presenta una quantità limitata di tempo in cui può essere formulata una risposta. Successivamente verranno prese in considerazione le caratteristiche di una crisi, come l'eccezionalità e la pericolosità dell'evento critico, la destabilizzazione che provoca, a cui segue una perdita di controllo e problemi di comunicazione, frenesia, visibilità e copertura mediatica. Saranno analizzate poi le tipologie di crisi, gli svariati ambiti e le diverse nature in cui una crisi si può manifestare e i due percorsi evolutivi che possono presentarsi. A seguire, ci si concentrerà sul concetto di comunicazione di crisi vero e proprio, e con l'introduzione dell'approccio ideato da Coombs verranno analizzate nel dettaglio le fasi pre-crisi, crisi, e post-crisi illustrando esempi concreti di crisi realmente avvenute. Infine, il capitolo si concluderà con l'analisi dettagliata dei principi chiave e delle fasi che compongono il processo di crisis management: la fase di previsione e preparazione, o fase Research; la fase di gestione della crisi, o fase Response; e la fase di revisione e rilancio, o fase Recovery.

Nel secondo capitolo sarà approfondito il tema della comunicazione di crisi politica e di difesa, partendo ancora una volta dalla definizione di crisi politica, ovvero situazioni che mettono a repentaglio la sicurezza nazionale di un Paese e la sopravvivenza delle istituzioni democratiche, e saranno analizzati i cinque aspetti regolari della

comunicazione pubblica durante le crisi identificate da Imhof:⁶ la riduzione della complessità ed estensione della contingenza, la comparsa di nuovi attori politici, la politicizzazione della storia e l'etnicizzazione della politica, la trasformazione dei conflitti e nuovi modelli di società, e un'attribuzione di carica ideologica. Successivamente verrà introdotto il macro-tema del terrorismo restringendo il campo fino al terrorismo in Russia e alla lotta al terrorismo portata avanti da Putin dagli esordi della sua carriera. Verranno presi in considerazione i vari tipi di terrorismo esistenti, e si commenterà la mancanza di una definizione univoca del termine, e le conseguenze che ne derivano, tra cui la possibilità a tutti gli effetti del governo russo di dichiarare Naval'nyj un terrorista. Sarà inoltre tracciato un parallelo tra il terrorismo e le relazioni pubbliche sulla base degli studi di Richards,⁷ la cui ricerca mostra come i gruppi terroristici usino per lo più una "forma spettacolare di PR basata sul potere" che "costruisce un pubblico impressionato, sia per paura che per ammirazione".⁸ Per spiegare l'ideologia antiterrorista russa si ripercorrerà brevemente la storia della carriera politica di Putin, intrinsecamente legata alla lotta al terrorismo. Ci si concentrerà poi sulla comunicazione di crisi in situazione di terrorismo e verranno visionate le tipologie e le caratteristiche principali di questo specifico evento critico. A questa prima parte più teorica ne seguirà una seconda in cui vengono spiegate le azioni concrete da portare a termine nelle fasi di pre-crisi, crisi e post-crisi, secondo il Safe-Comms *Terrorism Crisis Communication Manual*.⁹ Il capitolo si concluderà con una analisi sul caso Naval'nyj, partendo da un excursus sulla vita politica del dissidente e terminando con un'indagine sulla minaccia terroristica posta da Aleksej Naval'nyj, da cui risulterà la spiegazione del perché è possibile definire la visione dello Stato del movimento di opposizione come terroristica e la risposta dello Stato stesso come antiterroristica.

⁶ Imhof, K. (2002b). *Medienskandale als Indikatoren sozialen Wandels. Skandalisierungen in den Printmedien im 20. Jahrhundert* [Media scandals as indicators of social change. Scandals in the print media in the 20th century]. In K. Hahn (ed.), *Öffentlichkeit und Offenbarung. Eine interdisziplinäre Mediendiskussion* [Public sphere and revelation. An interdisciplinary media discussion] (pp. 73–98). Konstanz: UVK Verlag.

⁷ Richards, B. (2004). Terrorism and public relations. *Public Relations Review*, 30(2), 169-176.

⁸ Ivi, p. 175.

⁹ Shpiro, S., Diaz, A., Hargie, O., Madzarov, S., Möhrle, H., & Nomikos, J. (2011). *The terrorism crisis communication manual for public authorities*.

Il terzo capitolo porrà l'attenzione sull'importanza che internet e le media relations ricoprono nelle attività di relazioni pubbliche. Dopo un'introduzione più generale si passerà alle media relations in Russia, dove lo stesso concetto di relazioni pubbliche è abbastanza nuovo, essendosi sviluppate solo negli anni '90. Tuttavia, anche nella Federazione le media relations sono una delle aree più popolari tra le pratiche di questa disciplina, seconda solo alla comunicazione politica. Seguirà una parentesi sulla comunicazione all'interno del contesto storico e culturale russo nel periodo che va dal 1917 all'attuale governo di Putin, in cui verranno riassunte, fase per fase, la storia e le condizioni dei vari media, e sarà poi analizzato in maniera più dettagliata il ruolo che i media hanno e hanno avuto nella politica russa. Partendo dalla distinzione tra media tradizionali, come televisione, radio, giornale stampato, e i "nuovi media", verrà data una panoramica dei principali canali di comunicazione: Rossija -1 e Pervyj Kanal per quanto riguarda la televisione; Radio Majak, Radio Rossij ed Echo Moskvj per quanto riguarda la radio; e Komsomolskaja Pravda, Moskovsij Komsomolets, Trud, Izvestija, Rossijskaja Gazeta e Novaja Gazeta per quanto riguarda i giornali. Il capitolo si concluderà con un'osservazione su come, quando e con chi comunicare durante una crisi e sulle fasi in cui si articola il processo di copertura che i media riservano a un evento critico. Saranno successivamente commentati diversi esempi di come la Russia abbia comunicato le crisi dal periodo sovietico agli anni 2000.

Il quarto ed ultimo capitolo tratterà gli effetti che la gestione del caso Naval'nyj ha avuto sulla reputazione del presidente Putin e sullo stesso Naval'nyj, in Russia e in Europa. Dopo aver distinto i concetti di identità, immagine e reputazione saranno prese in considerazione le diverse tecniche di distruzione della reputazione, ovvero le diverse strategie comunicative utilizzate per influenzare l'opinione pubblica su leader politici, partiti o Stati nazionali. Tra queste troviamo gli attacchi *ad hominem*, gli attacchi "tu quoque", il *misquoting*, il silenziamento, gli atti di vandalismo, l'insulto e l'accusa di malattia mentale o fisica, la ridicolizzazione e l'accusa di devianze sessuali. Ad una veloce digressione sulla teoria della riparazione dell'immagine, che identifica tra le strategie da adottare la negazione, l'elusione della responsabilità, la riduzione dell'offensività dell'evento, l'azione correttiva e la mortificazione, seguirà poi l'analisi di due testi: un estratto dalla conferenza stampa annuale di Putin del 17 dicembre 2020 e un estratto dal post del blog di Naval'nyj del 21 dicembre 2020. Questi testi sono stati

scelti appositamente perché commentano quello che è stato identificato come l'apice della crisi: l'avvelenamento di Naval'nyj dell'agosto 2020, ed entrambi fanno infatti riferimento alle accuse rivolte al presidente Putin da parte dell'inchiesta di Naval'nyj con Bellingcat, The Insider, CNN, El Pais e Spiegel, di aver ordinato di assassinare il suo oppositore politico. Dall'analisi del linguaggio e delle tecniche comunicative usati nei due estratti risulterà un commento sugli effetti che tale evento ha avuto sulla reputazione dei due personaggi politici in Russia e nel resto dell'Europa.

CAPITOLO 1

Comunicazione di crisi

Nel ventesimo e ventunesimo secolo l'ex Unione Sovietica ha sperimentato un numero immenso di crisi di tutti i tipi. Anche se elogiato in Occidente, il crollo dell'URSS ha provocato brusche trasformazioni politiche, economiche e sociali in tutti i paesi ex sovietici.¹⁰ La crisi economica che ha colpito questi paesi negli anni '90 è stata due volte più intensa della Grande Depressione nei paesi dell'Europa occidentale e negli Stati Uniti negli anni '30.¹¹ La decadenza del sistema sovietico è stata accompagnata da una serie di grandi conflitti interetnici, emergenze e disastri, tra cui vanno evidenziati la fuga di radiazioni di Černobyl' nel 1986, la prima guerra cecena del 1994-1996, la crisi finanziaria del 1998, l'affondamento del sottomarino Kursk nel 2000, l'assedio della scuola di Beslan nel 2004, gli incendi russi nel 2010, le inondazioni in Siberia e nell'Estremo Oriente russo nel 2013-2014, e molti altri.¹²

Lo scopo di questo capitolo è quello di affrontare la comunicazione di crisi in Russia, analizzata dal punto di vista contemporaneo prodotto da studiosi russi e internazionali, e di fondare le basi per i concetti di comunicazione di crisi e crisis management.

Nell'URSS, i concetti di "rischio" e "crisi" erano considerati nozioni estranee e usati principalmente nella retorica propagandistica per denunciare le pratiche di sfruttamento del capitalismo.¹³ Questo copione comportamentale non era adatto allo sviluppo di strategie di prevenzione e mitigazione del rischio. Il disastro di Černobyl' e le crisi successive hanno innescato una vasta ricerca scientifica, tra cui la gestione dei rischi e delle emergenze e la preparazione ai disastri;¹⁴ la gestione del rischio e la

¹⁰ Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

¹¹ The World Bank. (2002). *A new World Bank report: Transition – The first ten years: Analysis and lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union*. The World Bank: Washington, DC. Disponibile su: <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/complete.pdf> [Ultimo accesso: marzo 2022].

¹² Samoilenko, S. A. (2014). *Crisis communication research in Russia. Case-studies*.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Porfiriev, B., & Quarantelli, E. L. (1996). *Social science research on mitigation of and recovery from disasters and large scale hazards in Russia*. Newark, DE: Disaster Research Center, University of Delaware.

comunicazione del rischio;¹⁵ gestione delle crisi nelle società in transizione;¹⁶ comunità online e social network nelle emergenze;¹⁷ e terrorismo e comunicazione di crisi.¹⁸

La parola “crisi” ha assunto nell’uso comune l’accezione negativa di mutamento, in senso sfavorevole, di uno status. L’etimo del termine (dal greco *κρίνειν*, ossia “separare” e, in senso più lato, “discernere”, “giudicare”, “valutare”) ci suggerisce tuttavia una valenza positiva, individuando nella crisi un momento di riflessione e di discernimento che, se adeguatamente gestito, può portare al presupposto per una crescita o un cambiamento. Ed è questo il reale significato che si ritiene debba essere considerato parlando di crisi: la possibilità che essa, da evento negativo, si risolva in un vero e proprio *turning point* per crescere in esperienza, in capacità e in credibilità. Questa considerazione vale in particolare quando l’evento critico si verifica nell’ambito di quella che, oggi come non mai, costituisce una delle leve fondamentali per il successo, o per il fallimento, di un sistema: la comunicazione, ossia la funzione volta a promuovere la conoscenza, l’immagine e la credibilità di un organismo presso la collettività.

La crucialità dell’aspetto comunicativo emerge infatti in modo particolare nella gestione delle emergenze, se non addirittura dei conflitti. Comunicare, durante la crisi, è un imperativo categorico.

1.1 Che cosa è una crisi

Non esiste una definizione di crisi univoca e condivisa. Nel contesto aziendale, Muzi Falconi la descrive come un avvenimento non atteso interno o esterno, che

¹⁵ Elimova, M., & Mozgovaya, A. (2001). Riskologiya i riskovaya kommunikatsiya: Problemy, metody, perspektivy. [Risk studies and risk communication: Issues, methods, and perspectives]. In A. Mozgovaya (ed.), *Risk v socialnom prostranstve [The risk in the social space]* (pp. 79–94). Moscow: The Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences.

¹⁶ Porfiriev, B., Simons, G. (2012). *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective*. Farnham, UK: Ashgate.

¹⁷ Asmolov, G. (2013). Natural disasters and alternative modes of governance: The role of social networks and crowdsourcing platforms in Russia. In S. Livingston & G. Walter-Drop (eds), *Bits and atoms: Information and communication technology in areas of limited statehood* (pp. 98–114). New York: Oxford University Press.

¹⁸ Gryzunova, E. (2013). Crisis communication under terrorist threat: A case study of counterterrorist operation in Chechnya. In G. Gonçalves, I. Somerville, & A. Melo (eds), *Organisational and strategic communication research: European perspectives* (pp. 193–216). Covilhã: Livros LabCom.

coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica all'identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione, andando a incriminare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti.¹⁹ Similarmente, Veneziani descrive l'evento critico come l'effetto dell'accumulo di uno o più eventi, interni o esterni all'impresa, che, in ragione della loro improbabilità e imprevedibilità, o per negligenza, creano una situazione di emergenza e di destabilizzazione del sistema organizzativo, in grado di compromettere le attività presenti e future e le relazioni con il pubblico, con danni a vari livelli, ma con la caratteristica di offrire anche nuove opportunità di sviluppo.²⁰ Roux-Dufort sostiene che “la natura stessa della crisi è precisamente definita dall'incapacità di pianificare o di misurare la probabilità di accadimento e i rischi potenziali”.²¹ Una delle definizioni più comuni di crisi afferma che una crisi organizzativa “minaccia i valori ad alta priorità dell'organizzazione, presenta una quantità limitata di tempo in cui può essere formulata una risposta, ed è inaspettata o non prevista dall'organizzazione”.²² Le definizioni successive si sono orientate in gran parte verso la formula di Hermann “minaccia ai valori – brevità del lasso temporale – sorpresa”, comprese quelle poche che riguardano le crisi in ambito politico. Di conseguenza, Rosenthal, Charles e 't Hart definiscono la crisi politica come “una seria minaccia alle strutture di base o ai valori e alle norme fondamentali di un sistema sociale che, sotto pressione temporale e in circostanze altamente incerte, richiede di prendere decisioni critiche”²³ e Dalei e Mishra la caratterizzano come “un guasto dell'apparato costituzionale di un paese”.²⁴ Sempre da un punto di vista politico e sociale Porfiriev e Sveden definiscono la crisi come una “una rottura nell'ordine sociale che minaccia le norme e i valori dell'essere sociale e la

¹⁹ Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.

²⁰ Veneziani S. (2006), *La comunicazione nelle situazioni di crisi*, Il Sole 24 Ore, Milano.

²¹ Roux-Dufort, C. (2016). Delving into the roots of crises: The genealogy of surprise. *The handbook of international crisis communication research*, 43, 24.; p.26

²² Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), p.63.

²³ Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Thomas, p. 10.

²⁴ Dalei, P., Mishra, K. (2009). Role of media in a political crisis. *Proceedings and E-Journal of the 7th AMSAR Conference on Roles of Media during Political Crisis*, Bangkok, Thailand. p.4

coesione sociale”.²⁵ Schneider e Jordan affermano che “le crisi sono fenomeni politici. Infatti, la stessa identificazione di un evento come “crisi” ha significative sfumature e conseguenze politiche: aumenta la consapevolezza pubblica sulla situazione, spinge un evento nell’agenda politica, e facilita un certo tipo di risposta collettiva”;²⁶ mentre da Peters le crisi sono viste come “eventi chiave di innesco, focalizzazione o segnalazione nelle discussioni teoriche del processo di definizione dell’agenda politica”.²⁷

Se ne evince che le crisi siano elementi che possono sconvolgere lo status quo politico, costringendo i membri dei sistemi decisionali a rivalutare le loro idee sulle attività di governo.²⁸ Di conseguenza, le crisi possono modellare il tono e la sostanza del discorso politico che emerge sui problemi della società, così come le successive azioni intraprese per affrontare tali problemi.²⁹ Una crisi può anche avere ripercussioni più ampie in un sistema politico, come destabilizzare giurisdizioni locali, regioni o paesi, e può anche essere fonte di tensione, disaccordo o conflitto tra le nazioni. La crisi è un imprevedibile “disturbo percepito”³⁰ di un’unità sociale che minaccia la sua integrità, reputazione o sopravvivenza, che sfida il senso di sicurezza, i valori o l’adeguatezza del pubblico³¹ e che richiede un’azione immediata in circostanze di incertezza, urgenza e maggiore attenzione.

La crisi è un evento ambivalente che ha lati sia soggettivi che oggettivi, che si interconnettono nel modo in cui essa si estende su entrambi.³² Dalla prospettiva soggettiva, una crisi esiste in un campo simbolico di percezioni collettive: “possiamo

²⁵ Porfiriev, B., & Svedin, L. (2002). *Crisis management in Russia: Overcoming institutional rigidity and resource constraints*. Stockholm: Swedish National Defence College, p. 174.

²⁶ Schneider, S. K., & Jordan, M. P. (2016). Political science research on crises and crisis communications. *The handbook of international crisis communication research*, 11-23. p.14.

²⁷ Peters, B. G. (2009). *American public policy: Promise and performance*. (8th edn). Chatham, NJ: Chatham House.

²⁸ Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (2009). *Agendas and instability in American politics*. (2nd edn). Chicago, IL: University of Chicago Press.

²⁹ Stone, D. (2011). *Policy paradox: The art of political decision making*. (3rd edn). New York: W. W. Norton & Company.

³⁰ Boin, A. (2005). From crisis to disaster: towards an integrative perspective. *What is a disaster*, p. 162.

³¹ Sapriel, C. (2011). Crisis communication: moving from tactical response to proactive crisis preparedness. *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, 151-164.

³² Gryzunova, E. (2012). Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya. *Organisational and Strategic Communication Research*.

parlare di crisi solo se gli attori in questione percepiscono la situazione come una crisi”.³³ Dal punto di vista oggettivo le crisi sono “interruzioni della normalità” che si verificano “quando la struttura istituzionale di un sistema sociale sperimenta un declino relativamente forte di legittimità, poiché le sue funzioni di servizio centrali sono compromesse o soffrono di sovraccarico”.³⁴

Il primo nodo critico-concettuale da affrontare si costituisce quindi attorno alla definizione socioculturale di normalità e ordine: concetto instabile, dinamicamente sottoposto a continui adattamenti a forte valenza sociale e culturale.³⁵ La rottura della routine e la conseguente mancanza di normalità possono essere considerate come i primi elementi distintivi di una crisi. Tra le caratteristiche comuni troviamo anche l’eccezionalità dell’evento critico e la destabilizzazione che provoca, la pericolosità del fenomeno, che comporta a sua volta perdita di controllo, panico, frenesia e problemi di comunicazione, le informazioni insufficienti a cui segue la forte pressione esterna da parte degli stakeholders, la focalizzazione sul breve termine e, infine, il grado di visibilità e copertura mediatica.^{36;37} Queste ultime rappresentano infatti una proprietà fondamentale: non si può definire un evento “crisi” se i media non ne parlano. “Una crisi nasce quando un fatto ritenuto grave o inaccettabile viene portato a conoscenza della pubblica opinione”:³⁸ se l’evento non è ritenuto di potenziale interesse per l’opinione pubblica si tratterà allora di una semplice “emergenza”, ovvero di un evento ordinario che può essere risolto attraverso i mezzi abituali.

La copertura mediatica si presenta quindi come “contesto amplificatore”, il quale esaspera i toni del dibattito portando la notizia in prima pagina, di un “episodio scatenante” avvenuto in un “contesto favorevole” tale per cui la notizia viene percepita in maniera ancora più negativa dai media e dall’opinione pubblica.³⁹ Il risultato dell’unione

³³ Boin, A. (2005). From crisis to disaster: towards an integrative perspective. *What is a disaster*, p. 162.

³⁴ Ivi, pp. 162-163.

³⁵ Frudà, L. (1997). La gestione della comunicazione in situazioni di crisi e di emergenza di massa. *Instrumenta*, 3, 951-964.

³⁶ Norsa, L. (2002). *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

³⁷ Jannotti E. (2009), Siamo manager o caporali?, *Magazine Ferpi*, n° 55, Milano.

³⁸ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore, p. 31.

³⁹ Ibidem.

di questi tre fattori è infatti la crisi. Di conseguenza possiamo quindi dire che sono i media che selezionano quali eventi diventeranno poi una crisi: una situazione viene percepita e resa critica, non tanto per il verificarsi dell'evento in sé, che è generalmente un fenomeno improvviso e che coglie di sorpresa, quanto più per la diffusione della notizia al grande pubblico.

La copertura mediatica gioca un ruolo chiave nella comunicazione delle informazioni sugli eventi di crisi sia all'interno di un sistema politico che nell'arena internazionale, influenzando la percezione pubblica di ciò che è accaduto, le decisioni prese per affrontare le situazioni, il tipo di azioni avviate, il modo in cui le politiche sono state attuate, e le valutazioni generali del successo o del fallimento della risposta.⁴⁰ Nei sistemi politici l'influenza dei media è altrettanto profonda, perché può influenzare non solo il fatto che i leader politici e le organizzazioni internazionali riconoscano l'esistenza di una situazione di crisi, ma possono anche determinare se e come rispondere alla situazione.⁴¹

Anche i leader politici sono spesso coinvolti nel determinare se una situazione si qualifica come "crisi": indubbiamente, è difficile discutere gli aspetti politici di una situazione di crisi senza considerare anche il loro ruolo in questo processo. Infatti, è anche attraverso le loro parole e azioni, che una data situazione può essere identificata e definita come una crisi. Ciò si può basare su fattori oggettivi, come per esempio la portata o la gravità dell'evento, o può essere un riflesso di considerazioni politiche, per esempio pressioni per prendere il comando o per rivendicare la responsabilità di un fatto accaduto. Indipendentemente dalle motivazioni, la leadership politica è estremamente importante per attirare l'attenzione su una particolare crisi, per inserirla nell'agenda politica e per preparare il terreno per le successive azioni per affrontarla.⁴² Sicuramente, senza la "spinta" dei leader politici, è improbabile che alcune crisi vengano riconosciute o che vengano intraprese azioni successive.

⁴⁰ Schneider, S. K. (2011). *Dealing with disaster: Public management in crisis situations*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

⁴¹ Bloch-Elkon, Y. (2007). Studying the media, public opinion, and foreign policy in international crises: The United States and the Bosnian crisis, 1992–1995. *Harvard International Journal of Press-Politics*, 12(4), 20–51. doi: 10.1177/1081180X07307184

⁴² Edelman, M. (1977). *Political language: Words that succeed and policies that fail*. New York: Academic Press.

Tuttavia, a prescindere dalla causa, che sia la minaccia della forza militare, il verificarsi di un disastro naturale, lo scoppio di una malattia infettiva o il fallimento di una grande infrastruttura, i governi sono spesso chiamati a rispondere quando si verifica una crisi. Ciononostante, le prestazioni dei governi durante le situazioni di crisi sono molto variabili. In alcune situazioni i sistemi governativi reagiscono rapidamente, prendendo decisioni informate, mobilitando le risorse necessarie e fornendo soccorso in modo efficiente. In altre circostanze invece, le istituzioni governative si muovono lentamente e in maniera quasi casuale, rendendosi incapaci di intraprendere azioni tempestive e compromettendo l'efficacia complessiva dei loro sforzi (ad esempio, la risposta dell'Unione Sovietica del 1986 all'incidente della centrale nucleare di Černobyl' in Ucraina).

Ovviamente gli attori politici differiscono dalle aziende private in molti modi,⁴³ ad esempio, gli attori politici mirano ad ottenere il potere e, nella maggior parte dei casi, sono eletti dal voto pubblico. Quindi, dipendono in maniera strettissima dalla legittimità e dalla fiducia dei loro elettori. Inoltre, il controllo dei media sugli attori politici supera spesso quello del settore privato.⁴⁴ Nelle organizzazioni statali e negli stati in generale la “customer base è statica”:⁴⁵ se per un'azienda scegliere un altro fornitore è relativamente semplice, per i “clienti” di uno stato “cambiare fornitore” significherebbe cambiare Paese, comportando spese enormi, come la migrazione. Anche il livello di burocrazia in una crisi “spesso si ingrandisce agli occhi del pubblico”.⁴⁶ Proprio per questo, la comunicazione e la gestione dei problemi che una crisi comporta sono fondamentali, perché è da questi che ci si può aspettare non solo una perdita di profitto nel breve termine, ma anche, e soprattutto, di incorrere nella perdita di fiducia da parte dei propri supporter e stakeholders nel lungo termine. In particolare, le crisi politiche hanno spesso conseguenze

⁴³ Horsley, J. S., & Barker, R. T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business & Technical Communication*, 16(4), 406.

⁴⁴ Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74–76. doi:10.1016/j.pubrev.2008.06.003.

⁴⁵ Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2010). FEMA and the rhetoric of redemption: New directions in crisis communication models for government agencies. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (eds), *The handbook of crisis communication* (pp. 319–334). Chichester: Wiley-Blackwell, p. 320.

⁴⁶ Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), p. 74–75. doi:10.1016/j.pubrev.2008.06.003.

di vasta portata che superano l'entità attaccata, in quanto possono danneggiare la reputazione di un intero paese.⁴⁷ L'agire (o il non agire) dei leader politici durante una crisi possono avere impatti profondi e duraturi su un sistema politico. Possono, ad esempio, influenzare le percezioni più ampie dei cittadini sulle prestazioni del governo: quando i leader politici e i funzionari pubblici dimostrano una leadership forte ed efficace durante una crisi, questo presenta un quadro positivo delle capacità generali del governo. Diversamente, quando si verifica lo scenario opposto e i leader politici sembrano essere indifferenti o non disposti ad agire, questo proietta un'immagine negativa di incompetenza e mancanza di risposta del governo e quindi una conseguente perdita di reputazione.

Una crisi può accadere in svariati ambiti ed essere di diverse nature, le più comuni secondo Poma e Vecchiato⁴⁸ sono:

- i disastri ambientali, dovuti a rischi di origine naturale, come incendi incontrollati, tsunami e terremoti;
- gli incidenti, tra cui l'errore umano e i guasti meccanici;
- i crimini e le violenze, come il sabotaggio o l'estorsione, reati che possono provenire sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione;
- gli attacchi esterni, per esempio da parte di istituzioni di vario genere;
- la diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l'impatto di una emergenza;
- le emergenze di tipo sanitario;
- i problemi tra concorrenti o dell'intero settore, come per esempio fu lo scoppio della centrale nucleare di Černobyl', che portò l'opinione pubblica a distanziarsi dall'idea di sfruttare l'energia nucleare;
- le minacce o gli attacchi terroristici;
- i disordini politici o civili, che possono coinvolgere entità politiche a livello micro o individuale (un decisore politico, per esempio un politico o un diplomatico, un portavoce di un'organizzazione politica), a livello organizzativo (un'istituzione/organizzazione

⁴⁷ Valentini, C., & Kruckeberg, D. (2012). "Iran's Twitter revolution" from a public relations standpoint. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses* (pp. 383–400). New York [etc.]: Routledge.

⁴⁸ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

politica a livello internazionale, nazionale e transnazionale), o a livello macro (un'entità territoriale).

Le crisi possono essere divise in accidentali, prevedibili e crisi in cui l'organizzazione è vittima.⁴⁹ In quest'ultimo caso, l'organizzazione ha una responsabilità minima o nulla sulla crisi. Questa può essere stata provocata da fattori esterni, come una catastrofe naturale, sabotaggio o minacce. In una crisi accidentale, le azioni organizzative che hanno portato alla crisi sono state involontarie, ad esempio, un guasto alle attrezzature o un errore umano, di conseguenza l'istituzione possiede un basso livello di responsabilità. In una crisi prevedibile, l'organizzazione ha consapevolmente messo le persone a rischio, ha intrapreso azioni inappropriate o ha infranto la legge, si tratta quindi di situazioni in cui l'azienda o l'organizzazione è pienamente colpevole.

Inoltre, una crisi può avere due percorsi evolutivi: strisciante o improvviso.⁵⁰ Nel primo caso la crisi inizia in modo percettibile con da una serie di segnali di allarme, inizialmente deboli che con il tempo diventano sempre più intensi, i quali sfociano nella crisi vera e propria nel momento in cui la pressione dei mass media diventa esasperante. Nel secondo caso invece l'evento critico scoppia in un preciso istante, è generata da un evento improvviso e non prevedibile, senza presentare segnali d'allarme. Si evolve in pochissimo tempo, raggiungendo subito l'opinione pubblica. Questa è la tipologia di crisi più pericolosa, che può sfociare facilmente in una totale perdita del controllo.

In ambito politico e sociale, è da specificare che possiamo parlare di crisi causata da disordine politico quando si verifica una situazione per cui un'entità politica percepisce una minaccia superiore al normale ad uno o più dei suoi valori fondamentali e percepisce di avere un tempo breve e finito per rispondere a questa minaccia, che è innescata dal cambiamento di comportamento di un'altra entità e che a sua volta è caratterizzata da un'interazione dirompente tra le entità opposte.⁵¹ Da questo punto di vista, la crisi politica si suddivide in diversi tipi potenziali: a livello macro sono inclusi il collasso dello Stato, conflitti etnici sub-statali o trans-statali, sconvolgimenti rivoluzionari, crisi interstatali (guerre, terrore, crisi legate alla proliferazione nucleare o di altre tecnologie o armi, crisi

⁴⁹ Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

⁵⁰ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

⁵¹ Brecher, M. (1993). *Crises in world politics: Theory and reality*. Oxford [etc.]: Pergamon Press.

in un conflitto prolungato e grave dislocazione economica).⁵² A livello organizzativo e micro, i potenziali tipi di crisi includono incidenti, malevolenza, diffusione di notizie false e, specificamente a livello organizzativo, violenza sul posto di lavoro.⁵³ Le crisi che non sono intenzionalmente innescate dagli esseri umani, come i disastri naturali, le malattie o le carestie si trasformano in una crisi politica solo se successivamente un'entità cambia il suo comportamento in modo tale da far percepire ad una seconda entità una minaccia superiore al normale (per esempio i cittadini che si mobilitano contro il loro governo per la sua inattività in seguito ad una inondazione). In molti casi, l'evento critico nella crisi politica si scatena da una (presunta) violazione, da parte dell'entità o delle entità attaccate, dei valori socialmente accettati. L'attacco, portato avanti dall'"entità scatenante",⁵⁴ nei confronti dell'entità che ha violato i valori, è di solito collegato a questioni di crisi territoriali, crisi per il controllo delle risorse, e crisi di status, come richieste di autodeterminazione e autogoverno, questioni di identità o opposizione al sistema politico, economico, sociale o ideologico di uno stato.⁵⁵

1.2 Comunicazione di crisi

La comunicazione di crisi rappresenta l'insieme di attività di comunicazione da parte di un'organizzazione prima, durante e dopo la manifestazione di un evento critico. Lo scopo di questo tipo di comunicazione strategica è quello di ridurre e contenere il danno reputazionale, ridurre le percezioni negative, proteggere le parti interessate⁵⁶ e facilitare la cooperazione tra coloro che sono coinvolti in una situazione di crisi.

⁵² Brecher, M. (2008). *International political earthquakes*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

⁵³ Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3rd edn). Los Angeles, CA [etc.]: Sage.

⁵⁴ Auer, C. (2016). Conceptualizing political crisis and the role of public diplomacy in crisis communication research. *The handbook of international crisis communication research*, 119-132, p. 122.

⁵⁵ Pratt, C. B., & Carr, R. L. (2012). "Bringing the government down": Managing Thailand's political crisis. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: International perspectives on hits and misses* (pp. 253–276). New York [etc.]: Routledge.

⁵⁶ Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., Mitchell, T. (2020). Investigating the methods and effectiveness of crisis communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379-405.

In Russia, questo tipo di comunicazione è ibrido, mescola cioè diversi generi e stili,⁵⁷ e assorbe non solo il vocabolario, ma anche rappresentazioni mentali che appartengono ad altri campi e sistemi di significato, dalla geopolitica al gergo criminale. Vanno anche notate le specificità linguistiche con la terminologia di base legata alla crisi: per esempio, gli specialisti russi delle relazioni pubbliche aggiungono per lo più il prefisso “anti” per sottolineare che la comunicazione non mira a provocare, ma a risolvere una crisi (“comunicazione anti-crisi” o “PR anti-crisi”).⁵⁸

La comunicazione di crisi segue l’approccio orientato agli stakeholders per la definizione di una crisi come “la percezione di un evento imprevedibile che minaccia importanti aspettative degli stakeholders e che può seriamente impattare le prestazioni di un’organizzazione e generare esiti negativi”.⁵⁹ Il contesto culturale nazionale degli stakeholders influenza la loro percezione di una particolare strategia di comunicazione di crisi.^{60,61} Per quanto riguarda la comunicazione di crisi russa, molti aspetti culturali non sono ancora esplorati. È curioso come il termine “crisi” sia stato cancellato per molto tempo dal discorso pubblico e scientifico in Russia, nonostante venissero riscontrati un gran numero di casi corrispondenti alla definizione di tale termine.⁶² Tutt’oggi, i professionisti russi e i ricercatori accademici preferiscono i termini “emergenza” (*случай*), e “incidente” (*происшествие*) per descrivere occasioni di crisi acuta che hanno un impatto debilitante sulle comunità e sull’ambiente.⁶³ Strovsky spiega che durante diversi periodi, i media o erano dipendenti dallo Stato o erano coinvolti in un mercato

⁵⁷ Fairclough, N. (2011). Discursive hybridity and social change in critical discourse analysis. In S. K. Sarangi, V. Polese, & G. Caliendo (Eds.), *Genre(s) on the move: Hybridisation and discourse change in specialised communication*. Napoli, IT: Edizioni Scientifiche Italiane.

⁵⁸ Gryzunova, E. (2020). Hybridity of crisis communication professional discourse in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

⁵⁹ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁶⁰ Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Corporate crisis communication across cultures. In A. Trosborg (Ed.), *Pragmatics across languages and cultures* (pp. 543–569). Göttingen: Walter de Gruyter GmbH.

⁶¹ Claeys, A., & Schwarz, A. (2016). Domestic and international audiences of organizational crisis communication. In A. Schwarz, M. W. Seeger, & C. Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 224–235). Chichester: John Wiley & Sons.

⁶² Strovsky, D. (2012). Crisis management and mass media in Russia: Following the historical perspectives. In B. Porfiriev & G. Simons (Eds.), *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective* (pp. 19–62). Farnham: Ashgate Publishing.

⁶³ Porfiriev, B., & Svedin, L. (2002). *Crisis management in Russia: Overcoming institutional rigidity and resource constraints*. Stockholm: Swedish National Defence College.

nero di pubblicazione di materiali compromettenti sui rivali politici e commerciali.⁶⁴ Considerando la poca libertà di stampa, la comunicazione di crisi non richiedeva l'eccellenza delle relazioni pubbliche, ma il potere politico o finanziario per esercitare pressione sui media. Tuttora le autorità russe sono influenzate dall'eredità sovietica che tende verso "strategie di ostruzionismo e pentimento" nelle crisi.⁶⁵

La comunicazione di crisi in Russia è teoricamente e metodologicamente radicata negli studi sul conflitto,⁶⁶ collocando la crisi nel quadro del confronto di interessi e interpretazioni. L'approccio della comunicazione di crisi sui conflitti si basa sulle teorie dei conflitti sociali e sulle ricerche del Centro di Studi sui Conflitti dell'Accademia Russa delle Scienze, in particolare del professor Alexander Čumikov, che è anche un consulente di PR. Un altro approccio scientifico alla comunicazione di crisi in Russia è radicato nella sociologia del management e fornisce tre modelli per la risoluzione dei tipi di crisi conflittuali, consensuali e polemiche da parte del governo.⁶⁷ In Russia lo Stato è incarnato principalmente dal Presidente della Federazione Russa, dal Ministero delle Situazioni Straordinarie MChS (noto anche internazionalmente come EMERCOM), e dalle autorità federali e regionali.⁶⁸ Un certo numero di studi come ad esempio quelli di Porfiriev e Simons,⁶⁹ o di Samoilenko,⁷⁰ riportano l'indifferenza, i bassi livelli di responsabilità e la mancanza di cura per le persone dimostrata dalle autorità federali e locali nelle emergenze. Queste e altre caratteristiche di leadership sono state descritte da Malle come

⁶⁴ Strovsky, D. (2012). Crisis management and mass media in Russia: Following the historical perspectives. In B. Porfiriev & G. Simons (Eds.), *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective* (pp. 19–62). Farnham: Ashgate Publishing.

⁶⁵ Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc., p. 401.

⁶⁶ Chumikov, A. N. (2013). *Antikrizisnie kommunikatsii [Crisis communication]*. Moscow: Aspekt Press.

⁶⁷ Gryzunova, E. (2013). Models of governmental crisis communications and information management. *Disaster, Conflict and Social Crisis Research Network Newsletter*, 51(14), 19–22.

⁶⁸ Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

⁶⁹ Porfiriev, B., Simons, G. (2012). *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective*. Farnham, UK: Ashgate.

⁷⁰ Samoilenko, S. A. (2014). *Crisis communication research in Russia. Case-studies*.

legate all'eredità sovietica del paese.⁷¹ Naturalmente, l'indifferenza e la negligenza da parte delle autorità locali e federali spesso diventano le fonti di nuove crisi.

In ambito di crisi politica, a seconda del tipo di evento critico, del suo contesto e del valore della minaccia, l'obiettivo della comunicazione di un'entità politica può essere la riparazione dell'immagine e della reputazione, ma anche la difesa. A questo scopo, è utile che l'entità politica includa nei messaggi di difesa la dimostrazione di potere, la banalizzazione delle minacce ricevute,⁷² e la minaccia di ritorsioni.⁷³ Gli obiettivi delle entità politiche attaccate vanno dal garantire l'influenza politica, per esempio ripristinare il governo al potere⁷⁴ o riconquistare il sostegno e la popolarità,⁷⁵ al benessere economico.⁷⁶ Gli obiettivi delle "entità scatenanti"⁷⁷ sono, per esempio, aumentare la consapevolezza delle richieste del gruppo,⁷⁸ far accettare richieste ideologiche e materiali⁷⁹ o un cambio di regime.

Fink⁸⁰ ha sviluppato un modello di ciclo di vita della crisi che consiste in diverse fasi (primi sintomi della crisi, crisi acuta, crisi cronica e risoluzione della crisi), che è stato successivamente sviluppato da Sturges,⁸¹ il quale ha proposto dei tipi specifici di

⁷¹ Malle, S. (2009). Soviet legacies in Post-Soviet Russia: Insights from crisis management. *Post-Soviet Economies*, 24(3), 249–282.

⁷² McCurry, J. (2013). Seoul remains calm despite North Korea's sabre-rattling. *The Guardian*.

⁷³ Kim, J. (2013). South Korea vows fast response to North; U.S. positions destroyer. *Reuters*.

⁷⁴ Al-Yasin, Y., & Dashti, A. A. (2008). Foreign countries and U.S. public relations firms: The case of three Persian Gulf states. *Journal of Promotion Management*, 14(3/4), 355–374. doi:10.1080/10496490802637713.

⁷⁵ Schwarz, A. (2012). The Love Parade in Duisburg: Lessons from a tragic blame game. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: International perspectives on hits and misses* (pp. 340–360). New York [etc.]: Routledge.

⁷⁶ Schultz, F., & Raupp, J. (2010). The social construction of crises in governmental and corporate communications: An inter-organizational and inter-systemic analysis. *Public Relations Review*, 36(2), 112–119. doi:10.1016/j.pubrev.2009.11.002.

⁷⁷ Auer, C. (2016). Conceptualizing political crisis and the role of public diplomacy in crisis communication research. *The handbook of international crisis communication research*, 119-132, p. 122.

⁷⁸ Pratt, C. B., Carr, R. L. (2012). "Bringing the government down": Managing Thailand's political crisis. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: International perspectives on hits and misses* (pp. 253–276). New York [etc.]: Routledge.

⁷⁹ Lambiase, J. (2012). Social media activists exploit timing to support anti-government protests. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses* (pp. 523–539). New York [etc.]: Routledge.

⁸⁰ Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.

⁸¹ Sturges, D. L. (1994). *Communicating through crisis: A strategy for organizational survival*. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297–316.

comunicazione di crisi richiesti per ogni fase. Coombs⁸² utilizza un approccio a tre fasi: pre-crisi, crisi, e post-crisi. L'importanza della fase pre-crisi nel modello del ciclo dell'evento critico estende il concetto di comunicazione di crisi e lo integra con campi correlati come la gestione dei problemi, la comunicazione del rischio, la gestione della reputazione e, di fatto, qualsiasi altra forma di comunicazione esterna o interna che contribuisca alla prevenzione della situazione critica.

Avvalendoci dell'approccio in tre fasi sostenuto dall'esperto di comunicazione di crisi W. Timothy Coombs,⁸³ nella fase pre-crisi, ovvero di prevenzione e preparazione alla crisi, il primo passo è la creazione di un team di gestione della crisi e di un piano di comunicazione di crisi. All'interno del team di gestione della crisi devono essere presenti il crisis manager, che è responsabile del processo decisionale e detiene la funzione di leadership; il coordinatore di crisi che è incaricato del coordinamento e del corretto flusso di informazioni; il portavoce autorizzato, che esegue le comunicazioni di crisi e risponde alle domande dei media; e l'assistente del team di crisi che è responsabile dei compiti organizzativi.⁸⁴ Il crisis manager deve adottare un'impostazione mentale che possa essere così decisiva tanto da motivare non solo se stessi ma anche tutti gli altri soggetti a prepararsi all'evento critico.⁸⁵ Una delle funzioni importanti all'interno di un team di crisi è il ruolo di un portavoce, che deve essere attentamente selezionato e accuratamente formato per comunicare con i media e con gli stakeholders. Un portavoce dovrebbe essere competente e fidato e avere buone capacità comunicative. Il piano di crisi dovrebbe includere le misure di base organizzative e i principali materiali di comunicazione, tra cui gli strumenti di gestione, tutti i materiali necessari per rispondere alle richieste di informazione, i canali di comunicazione, la bozza delle strategie di comunicazione e i commenti, le informazioni esatte sui contatti.⁸⁶ In questa fase è importante anche

⁸² Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁸³ *Ibidem*.

⁸⁴ Shpiro, Sh., Diaz Fernández, A.M., Hargie, O., Nikolov Madzharov, S., Möhrle, H. & Nomikos, J. (2011). *The terrorism crisis communications manual for public authorities*. EU: SAFE-COMMS.

⁸⁵ Millar, D. P., & Heath, R. L. (Eds.). (2003). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Routledge.

⁸⁶ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?. *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

promuovere alleanze con altre organizzazioni interessate, con i media e con la comunità di esperti al fine di sviluppare strategie di comunicazione consensuali.

Durante la fase di crisi vera e propria, Coombs⁸⁷ suggerisce nella sua “*situation-based theory*” di adottare la strategia più opportuna in base al grado di controllo che si ha della crisi. Se ad esempio, non si è in grado di esercitare un forte controllo sull’evento, le strategie più appropriate sono senz’altro quelle difensive, in cui si dimostra di non essere responsabili dell’accaduto o si contrattacca in caso di offensiva esterna. Ne consegue che non occorre solo inquadrare la tipologia di crisi, ma anche il contesto in cui questa si sviluppa in modo da adottare la strategia di comunicazione più adatta. Proprio perché la fase di crisi può essere caratterizzata da urgenza, incertezza, brevità del lasso temporale, stress, perdita di controllo, escalation degli eventi, violazione delle aspettative ed interferenze esterne ci sono diverse regole importanti della comunicazione di crisi che possono essere riassunte in un motto: “Sii il primo, sii corretto, sii credibile”.⁸⁸

La prima regola della comunicazione di crisi è fare una dichiarazione il più rapidamente possibile.⁸⁹ Una crisi crea un vuoto informativo che può essere riempito da qualsiasi tipo di informazione, sia essa fornita dalle fonti ufficiali o meno. L’attenzione pubblica è concentrata su una crisi e i media hanno delle scadenze per riferirla: “se il team di crisi non fornisce ai media le informazioni iniziali sulla crisi, lo faranno altri gruppi, che potrebbero essere male informati, disinformati o motivati a danneggiare l’organizzazione. Il vuoto informativo può essere riempito da voci e speculazioni, non da fatti”.⁹⁰ Lerbinger sottolinea che “le prime ore o, nelle crisi in rapido movimento, i minuti dopo un evento di crisi, sono di importanza critica per un’organizzazione per ottenere il controllo sul resoconto dell’evento, non solo nel descrivere ciò che è successo ma nell’inquadrare l’evento”.⁹¹ Il silenzio e le dichiarazioni “no comment” fanno pensare ai

⁸⁷ Coombs, T.W. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

⁸⁸ Reynolds, B. (2002). *Crisis and emergency risk communication*. Atlanta: Centers for Disease Control and Prevention, p. 90.

⁸⁹ Gryzunova, E. (2012). *Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya*. *Organisational and Strategic Communication Research*.

⁹⁰ Coombs, T.W. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., p. 129.

⁹¹ Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures*. New York: Routledge Communication Series, p. 46.

media e al pubblico che ci sia qualcosa da nascondere. Non bisogna aspettare che tutti i fatti siano disponibili, durante il primo ciclo di notizie di una crisi è sufficiente spiegare in generale l'evento di crisi e ciò che l'organizzazione sta facendo per normalizzare la situazione. È importante dominare il campo dell'informazione durante una crisi e il governo deve rimanere la fonte primaria di notizie e usare ogni occasione possibile per mostrare che ha e sta mantenendo la situazione sotto controllo. È necessario spiegare le minacce, i rischi e dare raccomandazioni alla comunità per evitare il panico e la vittimizzazione. Le autorità dovrebbero evitare di dare informazioni non verificate, specialmente sulle vittime o sui colpevoli. Un errore può provocare perdite di reputazione e amplificare la crisi. Questo è quello che è successo dopo l'atto terroristico dell'11 marzo 2004 a Madrid di cui il governo ha inizialmente accusato l'organizzazione basca ETA, ma l'informazione si è rivelata falsa.⁹² Un altro esempio è la crisi degli ostaggi della scuola di Beslan, in Russia: ottenere dalle autorità repubblicane un numero di ostaggi non verificato ed erroneamente sottostimato è stato interpretato da alcuni media come l'intenzione di nascondere la verità riducendo la portata dell'evento.⁹³

Ci sono diversi compiti di comunicazione durante una crisi: innanzitutto, bisogna creare il "centro di coordinamento" per elaborare la strategia e controllare i flussi di informazioni tra le diverse agenzie per aiutare le autorità a parlare con una sola voce. In Russia una tale struttura di comunicazione di crisi inter-agenzia è stata progettata per affrontare diversi tipi di crisi, per lo più provocate dal terrorismo.⁹⁴ Come seconda cosa, bisogna necessariamente cooperare con i media. Dovrebbe essere designato un centro mediatico di crisi per le conferenze stampa in corso, i briefing e le interviste con il portavoce e altri giornalisti. Il luogo dovrebbe essere equipaggiato con tutte le comodità necessarie come computer, Internet, telefoni locali, caffè, dove un giornalista può ricevere aiuto e informazioni. Se ci fosse bisogno di riferire gli eventi da terra, dovrebbero essere organizzati dei press tour per la stampa. È anche importante essere onnipresenti nel campo delle notizie inviando regolarmente comunicati stampa e altri dati ai giornalisti. Le relazioni con i media in una crisi dovrebbero rappresentare una partnership e una

⁹² Castells, M. (2009). *Communication power*. New York: Oxford University Press Inc.

⁹³ Gryzunova, E. (2012). *Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya*. Organisational and Strategic Communication Research.

⁹⁴ Ibidem.

comunicazione a due vie. Mostrando preoccupazione e disponibilità, il controllo dei media sarà esercitato in modo delicato, non evidente, per esempio dando materiale esclusivo ai giornalisti fedeli. Bisognerebbe invece evitare di rifiutarsi di divulgare informazioni senza darne i motivi. Oltre al pool di giornalisti fedeli preparati a riportare un evento di crisi durante la fase pre-crisi, è importante creare una relazione con tutti i giornalisti con cui l'organizzazione comunica durante una crisi e ottenere da loro un feedback. I media possono essere non solo un trasmettitore di notizie dell'organizzazione, ma anche una fonte di informazioni utili all'organizzazione, in particolare sulle voci e sui *newsmakers* ostili. Successivamente bisognerebbe stabilire una linea che fornisca una comunicazione diretta al pubblico per telefono, e-mail e sito Internet appositamente creato. È importante anche comunicare con le altre organizzazioni interessate, elaborando strategie comunicative congiunte, e infine monitorare costantemente i flussi d'informazione, non solo dei media tradizionali ma anche di Internet e dei social media, dando un feedback immediato e correggendo la disinformazione.

Durante la fase post-crisi, è fondamentale non fare errori perché potrebbero causare una ricaduta dell'evento critico e diventare cronaca. Al contrario, un'abile comunicazione favorisce la reputazione dell'organizzazione e promuove le sue attività e capacità di gestione della crisi. Una pronta analisi a seguito dell'evento critico della comunicazione di crisi e dei suoi risultati è inestimabile per i casi futuri. La comunicazione del post-crisi può essere divisa in tre fasi:⁹⁵ informazioni sull'evento, in cui vengono fornite agli stakeholders tutte le informazioni riguardanti l'evento, a partire da cosa è stata la causa e come è stato gestito e risolto; informazioni per riparare le relazioni, in cui viene dato supporto alle vittime, in particolare a livello psicologico, trasmettendo empatia e dimostrando l'impegno affinché la crisi non si ripeta; e ricostruzione della reputazione, in cui viene analizzato l'indice reputazionale a seguito dell'evento critico, cercando di riparare al danno e/o proteggere dalla minaccia, in base al tipo di responsabilità assunta.

In conclusione, la comunicazione di crisi segue svariati principi di base semplici, ma che ne garantiscono l'efficienza. Primo tra tutti è l'assumersi le proprie responsabilità, analizzando e valutando oggettivamente il proprio grado di coinvolgimento all'interno

⁹⁵ Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management communication quarterly*, 7(3), 297-316.

della crisi. Fondamentale è calibrare la risposta, assumendo i toni adatti alla situazione per evitare fraintendimenti e un'ulteriore progressione della crisi. Allo stesso modo, bisogna farsi percepire come fonti autorevoli, serie ed affidabili, comunicando puntualmente le notizie in maniera completa e comprensibile: una comunicazione chiara, trasparente, semplice ed esaustiva è la base per intrattenere un qualsiasi tipo di dialogo con qualunque interlocutore, dal giornalista alla vittima stessa, purché le informazioni esplicitate corrispondano alla realtà e siano effettivamente coerenti con le attività svolte. A questo scopo è importante anche essere disponibili, evitando il vuoto informativo e i “no comment”. Poche informazioni specifiche e indirizzate sono preferibili ad una serie di informazioni confuse e disordinate. È essenziale trasmettere empatia: in una situazione drammatica bisogna cercare di immedesimarsi nelle persone o società coinvolte nell'evento, quindi le vittime in primis. Un supporto monetario non basta se manca quello psicologico, che deve estendersi anche successivamente alla conclusione della crisi, attraverso atti e dichiarazioni sincere. Infine, monitorare i media e internet è imprescindibile per evitare la diffusione di rumors negativi e fake news, che possono amplificare la portata di una crisi o far ricadere l'impresa in una situazione critica dopo esserne uscita.

1.3 Come si gestisce una crisi

Negli ultimi cinquant'anni, le nazioni di tutto il mondo hanno dovuto affrontare una vasta gamma di crisi, tra cui guerre, disastri naturali, carestie, genocidi, minacce di violenza, errori tecnologici, guasti alle infrastrutture e atti di terrorismo. Non solo la diversità di questi eventi è aumentata, ma anche la loro frequenza e gravità.⁹⁶ Di conseguenza, ci si aspetta spesso che le organizzazioni e i sistemi governativi rispondano a queste situazioni, non importa quando o dove si verifichino. Per prepararsi e affrontare queste situazioni, alcuni governi hanno definito elaborate strutture di risposta, processi e procedure che sono progettati per gestire quasi ogni tipo di emergenza, mentre altri

⁹⁶ Hannigan, J. (2012). *Disasters without borders*. Cambridge, MA: Polity Press.

sistemi politici hanno sviluppato meccanismi e politiche più modesti per affrontare eventi di crisi.

La gestione di una crisi, o crisis management, consiste in quell'insieme di attività di comunicazione, previsione, preparazione, gestione e revisione che permettono all'organizzazione di affrontare una crisi in maniera preparata, evitando il più possibile danni ed effetti collaterali.⁹⁷ È importante sottolineare come la comunicazione di crisi sia una funzione compresa all'interno del crisis management, e non viceversa.⁹⁸

Il processo di gestione di una crisi non inizia, quindi, nel momento in cui un evento critico si manifesta, ma da prima. È fondamentale infatti essere preparati ad affrontare situazioni critiche, che non devono mai cogliere impreparati. Per questo bisogna studiare e prepararsi sui possibili scenari che potrebbero presentarsi, analizzando e testando piani di crisi, dal momento che una buona gestione dell'evento critico può risultare un'opportunità.⁹⁹ La gestione di situazioni critiche è anche estremamente importante in situazioni di crisi che si sviluppano tra giurisdizioni politiche o che si estendono a comunità regionali e internazionali. Per affrontare tali situazioni, i leader politici, gli organismi governativi e le organizzazioni di soccorso umanitario devono avere informazioni sull'esistenza, sulla portata, sulla gravità di una crisi, e su qualsiasi cambiamento o sviluppo che possa verificarsi su base continua.¹⁰⁰

Il crisis management è un processo complesso, composto da tre fasi:¹⁰¹

- fase Research: previsione e preparazione;
- fase Response: gestione della crisi;
- fase Recovery: revisione e rilancio.

⁹⁷ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?. *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

⁹⁸ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

⁹⁹ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?. *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

¹⁰⁰ Powell, R. (2002). Bargaining theory and international conflict. *Annual Review of Political Science*, 5, 1-30. doi: 10.1146/annurev.polisci.5.092601.141138.

¹⁰¹ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

1.3.1 Fase Research: previsione e preparazione

La prima fase del crisis management, conosciuta come fase Research, è quella di previsione e preparazione, ed è antecedente al verificarsi dell'evento critico. Partendo dal presupposto che una crisi non è una questione di “*se* accadrà” ma di “*quando* accadrà”, una corretta gestione di crisi comincia molto prima che il fatto negativo si verifichi. A questo proposito Mitroff, fondatore dell'Institute for Crisis Management, sostiene che la domanda giusta da porsi non è se si dovrà mai fronteggiare una crisi, bensì quale tipo di crisi aspettarsi, quando e come si verificherà.¹⁰² Per questo motivo, oggi, non è possibile per sottovalutare l'eventualità di essere colpiti da una crisi.

Esistono diversi sistemi e analisi per consentire di prepararsi e agire per tempo, in modo da affrontare al meglio la situazione. Inizialmente, è utile analizzare le aree vulnerabili, per consentire di agire per tempo e scongiurare le “crisi evitabili”.¹⁰³ Si prosegue poi con l'individuazione degli elementi che potrebbero essere alla base di una potenziale crisi, ovvero, identificare i segnali premonitori o gli “anelli deboli”,¹⁰⁴ e riconoscere quelle risorse che, se intaccate, causerebbero problemi gravi. I “segnali premonitori” sono delle avvertenze che precedono l'arrivo di un eventuale crisi e l'analisi di queste spie consente di evitare le crisi striscianti. Il passo seguente è quello di valutare il possibile impatto della crisi, partendo dai fattori individuati, sia a livello economico, sia a livello di sicurezza per le persone e per l'ambiente, sia a livello di reputazione e di immagine. Successivamente bisogna calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato: inserendoli in una tabella, a seconda del relativo grado di impatto e di probabilità stimato, si ottengono quattro quadranti, ognuno dei quali fa riferimento a una diversa strategia di approccio.¹⁰⁵ In questo modo si potrà stabilire in una fase successiva dei piani di crisi più specifici ed efficaci.

¹⁰² Invernizzi, E., Ripamonti, D. (2006). La comunicazione e la gestione delle crisi. in Manuale di relazioni pubbliche 2: le competenze ei servizi specializzati, McGraw-Hill, Milano.

¹⁰³ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore, p. 63.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Norsa, L. (2002). Crisis Management: come gestire la crisi aziendale. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

Nel primo quadrante, dove si incontrano alta probabilità e alto impatto, sarà necessario un lavoro di prevenzione per ridurre la probabilità che si verifichi l'evento negativo. Trovare una soluzione a questa condizione deve essere una priorità assoluta. Nel secondo quadrante troviamo alto impatto e bassa probabilità: sarà necessario intraprendere un'azione di preparazione per cercare di ridurre l'impatto del potenziale evento critico, in quanto la probabilità di accadimento è già considerevolmente limitata. Nel terzo quadrante, in cui sia l'impatto che la probabilità sono bassi, sarà sufficiente un'attività di monitoraggio sistematica, ma non invasiva, in quanto le priorità riguardano altri ambiti. Infine, nel quarto quadrante in cui si prevede una crisi a basso impatto ma ad alta probabilità sarà necessaria un'azione di costante controllo in modo tale che l'elemento potenzialmente critico non si sposti nei quadranti superiori, diventando così una minaccia grave. È importante che l'analisi delle aree si svolga, e non solo per quanto riguarda l'ambiente interno, ma anche quello esterno, coinvolgendo i media, in cui albergano la maggior parte dei gruppi di discussione, ma anche le autorità, gli esponenti della comunità locale e le varie associazioni, in modo che possano contribuire a fornire una visione complessiva delle vulnerabilità.¹⁰⁶

L'analisi delle aree vulnerabili si effettua quindi per programmare il processo di preparazione dell'organizzazione e individuare le priorità di intervento. Tale analisi serve inoltre alla creazione delle ipotesi di scenari futuri, all'individuazione degli interlocutori che potrebbero aiutare o ostacolare l'azienda, alla comprensione delle capacità di risposta dell'azienda e sarà di fatto la base per il piano di crisi. Lo scopo di questa attività è quello di esaminare degli elementi critici che necessitano di un'attenzione prioritaria e per i quali occorre un programma di gestione adeguato, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali, quindi nel momento in cui esse sono ancora emergenze.

È fondamentale che tutti i fattori critici emergano durante questa fase, ma per riuscire a captare i campanelli d'allarme c'è bisogno di una spiccata sensibilità e bisogna saper distinguere il normale vociferare di notizie o fake news dai veri e propri segnali premonitori. Molti segnali deboli possono essere captati anche attraverso una corretta attività di monitoraggio del web. Monitorare i segnali deboli è infatti utile per anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche quando esse sono ancora delle emergenze.

¹⁰⁶ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore.

Secondo Luecke,¹⁰⁷ spesso, gli avvertimenti cadono nel vuoto per tre ragioni principali: la sottovalutazione del problema, la presunzione dei manager e l'incapacità di unire le informazioni. È fondamentale che la comunicazione all'interno dell'impresa scorra in modo veloce e senza barriere. A questo scopo è utile organizzare un sistema di reporting interno, per assicurarsi che il segnale d'allarme non solo sia colto, ma anche trasmesso, valutato e gestito dalla persona competente.¹⁰⁸

La fase di prevenzione si conclude con una valutazione ex-ante, ossia una simulazione finalizzata a comprendere se si è in grado di utilizzare gli strumenti individuati.

All'interno della fase Research, contemporaneamente alla previsione, si deve svolgere una fase di preparazione. In questa è importante costituire un comitato di crisi, che dovrà coordinare tutte le attività dal momento in cui la crisi si manifesta e dovrà diventare il "filtro" da cui passano tutte le informazioni che entrano ed escono dall'azienda.¹⁰⁹ Questa squadra avrà quindi il compito di gestire e comunicare l'evento critico, assicurando la qualità strategica del processo decisionale.¹¹⁰ Inoltre, è proprio questo gruppo che si occupa di analizzare le aree vulnerabili e gli eventuali segnali di allarme di una crisi. Il team ha anche il compito di redigere il "piano di crisi", il quale dovrà essere aggiornato e modificato, se necessario, a seguito dell'evento, mentre nella fase post-crisi svolgerà azioni di revisione e di rilancio. La squadra dovrà essere formata dall'Amministratore Delegato e gli altri dirigenti dell'impresa, dal Responsabile della Comunicazione e dai responsabili delle altre funzioni, come la sicurezza, gli affari legali e l'ufficio stampa, in modo da equilibrare competenze eterogenee di base e competenze specifiche. Il comitato di crisi può anche essere affiancato da una task force esterna specializzata in crisis management, che supporti le operazioni. All'interno del team di crisi verrà nominato un leader riconosciuto, a cui competerà l'assunzione in via definitiva delle decisioni e il coordinamento dell'intero team; un portavoce,¹¹¹ il quale avrà il

¹⁰⁷ Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press.

¹⁰⁸ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Lagadec, P. (2002). *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano

¹¹¹ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). *Relazioni pubbliche e corporate communication 2-La gestione dei servizi specializzati*. McGraw-Hill, Milano.

compito di interagire con l'esterno; un raccogliitore di dati, per creare la base informativa delle comunicazioni da indirizzare verso l'esterno e l'interno; e un gestore dei media, addetto ai rapporti con i vari mezzi di comunicazione.¹¹² Spesso, ma non sempre, la figura del portavoce coincide con quella dell'Amministratore Delegato, ma poiché si tratta di un ruolo molto delicato, che prevede grandi doti comunicative ed empatiche, non è scontato. Sarà suo compito cercare di comprendere i bisogni dell'opinione pubblica e, in particolare, i pubblici coinvolti nella crisi; non dovrà mostrarsi distaccato, e investire il ruolo di semplice "comunicatore di messaggi", dovrà invece mostrarsi vicino al pubblico, cercare di capire ciò che esso prova attraverso un atteggiamento empatico. Il comitato di crisi non opera solo durante la fase pre-crisi analizzando le aree vulnerabili, monitorando i segnali deboli e occupandosi della stesura del piano di crisi, ma anche durante le fasi di crisi, assicurandosi la qualità strategica del processo decisionale comunicando e gestendo l'evento critico, e durante la fase post-crisi, attuando azioni di recupero e di rilancio.

Un altro elemento importante nella fase di preparazione è la presenza di una crisis room, luogo in cui viene centralizzato il flusso di informazioni.¹¹³

La crisis room è il luogo in cui si riunisce il comitato di crisi per svolgere tutte le sue operazioni. Si tratta di una stanza isolata, così da consentire al gruppo di lavorare in tutta tranquillità alla gestione di attività così delicate, e dotata di particolari strumenti con cui il team può svolgere il proprio lavoro; dovrà quindi contenere tutti gli strumenti tecnici per poter ricevere e spedire informazioni, come fax, stampanti, computer e telefoni. Inoltre la crisis room dovrà contenere tutta la documentazione riguardante l'impresa e le sue attività, oltre ad una lista dei giornalisti con cui interagire, e dovrà essere vicino ad una sala conferenze dove ospitare e comunicare con i giornalisti in tempi brevi.

Infine, una volta conclusi gli interventi di prevenzione, è necessario redigere il piano di comunicazione di crisi.

Quest'ultimo rappresenta l'insieme delle attività di comunicazione che i responsabili di relazioni pubbliche e di comunicazione dovranno elaborare durante l'evento critico al fine di salvaguardare le relazioni con gli stakeholders e, di conseguenza, la reputazione dell'azienda. Questo documento costituisce il risultato del lavoro di analisi

¹¹² Frudà, L. (1997). La gestione della comunicazione in situazioni di crisi e di emergenza di massa. *Instrumenta*, 3, 951-964.

¹¹³ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli: è la raccolta delle procedure attraverso cui operare, degli strumenti di comunicazione da usare e della documentazione di cui servirsi durante una situazione di crisi.¹¹⁴ La stesura del piano rappresenta la fase conclusiva del lavoro di prevenzione e preparazione dalla crisi ed è una sintesi delle operazioni da svolgere dal momento in cui si manifesta un evento critico, supportate dagli strumenti e documenti necessari. È inoltre prevista una simulazione di scenario critico per approvare definitivamente il piano di comunicazione di crisi, in modo da poter riportare ulteriori eventuali miglioramenti.

Il piano di comunicazione di crisi deve essere sempre aggiornato attraverso riunioni periodiche:¹¹⁵ si tratta di un'attività che ha prospettiva a lungo termine e non si focalizza infatti sugli interessi dell'impresa, ma sugli interessi dei pubblici e sul rafforzamento della loro fiducia verso l'organizzazione, nonostante il momento critico che sta vivendo. Il piano di comunicazione di crisi comprende una serie di operazioni mirate a dimostrare l'impegno dell'impresa verso i suoi pubblici, non solo quelli coinvolti nell'evento critico ma anche coloro che non hanno subito direttamente dei danni. La sua funzione è quella di guidare l'organizzazione per consentirle di prendere il controllo della situazione nel minor tempo possibile. Il piano di comunicazione si prefigge in particolare una serie di iniziative volte al dialogo con i mass media ed è per tale ragione che compare al suo interno una lista di tutte le testate giornalistiche e televisive, con i rispettivi nominativi e numeri di telefono. Questa lista è inserita all'interno di una sezione in cui compaiono tutte le categorie di stakeholders che si relazionano con l'organizzazione, dai fornitori, clienti, azionisti, agli opinion leader, e alle varie forze dell'ordine.

Il piano di comunicazione di crisi è generalmente composto da tre sezioni:¹¹⁶ nella prima sono riportati i poteri, la composizione, la responsabilità e il ruolo di ciascuno dei componenti del comitato di crisi; nella seconda vengono descritti i possibili scenari e le relative modalità di gestione delle crisi. In questa sezione, in base ad ogni scenario ipotizzato, viene istituito un budget specifico per rispondere alla situazione di crisi. Nella terza sezione compare tutto il materiale riguardante l'organizzazione e il settore in cui opera, come le infrastrutture e gli impianti, i metodi di produzione dei prodotti, e le

¹¹⁴ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Ibidem.

procedure di sicurezza. All'interno del piano di comunicazione di crisi occorrerà allegare anche la lista degli stakeholders, il piano di formazione per i dipendenti, la situazione reclami, la check-list logistica per la crisis room e la lista dei siti internet nei quali pubblicare comunicati stampa.¹¹⁷ È fondamentale, infine, che le sezioni del piano di comunicazione siano pubblicate su uno specifico sito internet ad accesso limitato, così da poterlo consultare da qualsiasi luogo.¹¹⁸

Per concludere è bene specificare, tuttavia, che il piano di comunicazione di crisi è un documento indicativo: non è un libretto di istruzioni pronto all'uso, ma una guida che aiuta il team dando loro quella sicurezza operativa che, in una situazione destabilizzante come una crisi, è facile perdere.

L'ultima fase della preparazione ad una crisi è il periodo di formazione e addestramento, da fornire al comitato di crisi, in modo che sia possibile capire se si è in grado di utilizzare al meglio gli strumenti preposti, di svolgere le attività ipotizzate a partire dallo scoppio della crisi, e se sappia coordinare il resto dei soggetti organizzativi e il flusso di informazioni. Questa è una delle attività più delicate della fase pre-crisi e vede coinvolti non solo i vertici dell'impresa e i membri del team di crisi, ma tutti i soggetti organizzativi, al fine di formare uno staff che sia preparato ad agire in tali circostanze particolari. È necessario insegnare a tutto l'ambiente aziendale i principi e gli atteggiamenti da adottare e divulgare in caso di crisi, come la collaborazione, la resistenza, la flessibilità e la tempestività.

1.3.2 Fase Response: gestione della crisi

L'inizio di questa fase coincide con il manifestarsi di una crisi.

L'obiettivo della gestione della crisi è quello di contenere la situazione critica, ridurre danni di qualsiasi tipo, di immagine, di reputazione, economici o legali, a breve e lungo termine, e di evitare che i fatti in questione pregiudichino i rapporti con i pubblici

¹¹⁷ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). Relazioni pubbliche e corporate communication 2-La gestione dei servizi specializzati. McGraw-Hill, Milano.

¹¹⁸ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore.

influenti. La risposta che l'organizzazione darà in questa fase avrà conseguenze cruciali. A questo scopo, la prontezza di risposta è un fattore determinante: un intervento tempestivo e la pertinenza della risposta consentono di contenere i danni dell'evento critico,¹¹⁹ mentre quanto più si aspetta ad intervenire, tanto maggiore sarà la portata della crisi.¹²⁰

Quando si percepiscono i segnali di crisi si avvia il protocollo d'ingaggio, documento che contiene le regole già pre-condivise e vincolanti per tutti coloro che sono coinvolti nella gestione della crisi. Affinché questo strumento sia davvero efficiente, tutte le operazioni contenute nel protocollo d'ingaggio devono essere compiute entro i primi 180 minuti dall'iniziale segnale sospetto,¹²¹ e per le web crisis il tempo può essere anche di molto inferiore. Il dirigente responsabile, accortosi dei sintomi di una crisi potenziale, dovrà avvertire entro un quarto d'ora e per via telefonica il coordinatore della crisis room, il quale valuterà il reale rischio di crisi e se attivare le procedure anticrisi. In caso di non rilevanza delle avvertenze da parte del dirigente, il coordinatore archiverà il dossier e invierà un report riepilogativo a tutti i membri del team, in modo da non essere colti impreparati qualora la stessa situazione dovesse ripresentarsi in maniera più grave. In caso di rilevanza delle evidenze presentate, il coordinatore, in accordo con il portavoce, farà scattare le procedure anticrisi.

Per risolvere una situazione critica è fondamentale centralizzare il flusso delle informazioni, prendendo nota di ogni azione compiuta, in modo da rendere più facile l'individuazione di errori o dimenticanze; tenere a mente che una crisi non si risolverà mai da sola ed entrare subito nel "clima di crisi" predisponendo meccanismi come sistemi di vigilanza o informazione d'emergenza; isolare la gestione della crisi dal resto del management per consentire al team una maggiore concentrazione sul problema, e per evitare che tutta l'azienda di blocchi in una circostanza sfavorevole, garantendo la *business continuity*. In questo caso sarà necessario far assumere il controllo della crisi esclusivamente dal comitato di crisi, personale specificamente addestrato a gestire questo tipo di situazioni, e stabilire il budget da dedicare alla gestione di crisi. Non bisogna

¹¹⁹ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore.

¹²⁰ Lagadec, P. (1994). Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti (Vol. 17). FrancoAngeli.

¹²¹ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore.

dimenticarsi di mettere l'interesse pubblico al primo posto, specialmente quando la crisi colpisce persone, che siano esse interne o esterne all'organizzazione. In modo da poter contenere il problema in maniera efficace è oltremodo importante prendere il controllo della situazione definendo il problema reale, verificando l'entità del danno e impedendo che la crisi degeneri. Identificare gli alleati esterni all'organizzazione per essere credibile agli occhi dell'opinione pubblica e informare puntualmente tutti gli stakeholders. È di vitale importanza anche rispettare i propri ruoli all'interno del team di crisi,¹²² iniziando subito la fase di recupero post-crisi.

La reputazione è un asset intangibile fondamentale. È necessario, quindi, occuparsi fin da subito di limitare l'impatto dannoso sugli indici di reputazione, attuando la strategia più idonea alla situazione critica in questione. Essa può variare su alcuni passaggi, per esempio sulle modalità di valutazione del danno subito dalle vittime della crisi e sulla conseguente presa in carico che occorre avere nei loro riguardi. Purtroppo, il crisis management non segue delle regole precise, dal momento che sarebbe poco produttivo fissare delle strategie standard per affrontare tipologie di crisi sempre diverse. La gestione della crisi deve quindi mutare di volta in volta, a seconda della crisi riscontrata, che sarà sicuramente diversa da quella precedente. L'esperienza passata può solo aiutare, fornendo qualche linea guida a cui ispirarsi. Per preservare la reputazione è comunque sicuramente sempre utile:¹²³ informare il grande pubblico che si è a conoscenza della crisi e che ce ne si sta occupando; tamponare o, se si può, risolvere immediatamente la crisi, mentre si avvia un'indagine interna per individuarne le responsabilità; ammettere le responsabilità interne e dare chiara evidenza all'esterno delle iniziative intraprese; far rilasciare quante più interviste possibili ai vertici dell'organizzazione, per comunicare ai pubblici che, anche se la colpa non è attribuibile all'organizzazione, essa si offre di rimediare a ogni danno eventualmente arrecato; chiedere scusa e promettere che un fatto del genere non si verificherà mai più, dando evidenza all'adozione di efficaci strategie correttive dal punto di vista organizzativo; nel periodo successivo alla conclusione dell'evento critico è utile anche tenere aperte le linee

¹²² Frudà, L. (1997). La gestione della comunicazione in situazioni di crisi e di emergenza di massa. *Instrumenta*, 3, 951-964.

¹²³ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

di comunicazione e trasferire ai media e al grande pubblico una tale quantità di buone notizie da bilanciare nella loro memoria il ricordo della crisi, ormai passata.

1.3.3 Fase Recovery: revisione e rilancio

La crisi finisce nel momento in cui si può tornare allo stato ordinario di gestione, anche se molto probabilmente le condizioni ci si troverà non saranno certamente le stesse che precedevano l'evento critico.

La prima azione da fare in questa fase da parte del leader dell'organizzazione è quella di comunicare a tutti la conclusione dello stato di crisi. Bisogna fare attenzione, però, prima di dichiarare pubblicamente la fine di una crisi, di accertarsi che ciò sia realmente vero: sbagliare la tempistica rappresenterebbe un grave errore che comprometterebbe ulteriormente la fiducia degli interlocutori. Non bisogna infatti confondere la conclusione della gestione tecnica di emergenza, o il calare dell'invadenza mediatica, con la vera e propria fine della crisi. È fondamentale la corretta comunicazione post-crisi, affinché le vittime dell'evento possano ricevere una risposta adeguata, riducendo il più possibile la perdita di reputazione e di affidabilità. A questo proposito, secondo Leucke¹²⁴ alcuni dei segnali che l'organizzazione può individuare per capire quando una crisi può considerarsi finita possono essere il recupero della fiducia tra clienti e fornitori nel rapporto che intrattengono con l'azienda, il ritorno alle normali occupazioni per tutti i dipendenti, la ripresa di vendite e utili e la minore pressione da parte della stampa. Quando la crisi è davvero conclusa, e l'organizzazione può tornare alla normalità, la seconda azione che il leader deve compiere è quella di ringraziare tutti gli interlocutori per la pazienza che hanno continuato ad avere a fronte dei disagi che hanno dovuto sopportare, ed esprimere loro gratitudine per la fiducia che hanno continuato a dimostrare.

Così come è fondamentale essere i primi a dare la notizia dello scoppio di una crisi, è altrettanto importante comunicarne la conclusione: in questa fase bisogna ricapitolare cosa è successo, quale sia la situazione attuale, proporre un piano di ripresa, spiegare come siano stati risolti i problemi, accentuando le azioni positive, e come si

¹²⁴ Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press.

pensa di prevenire crisi simili in futuro. La crisi non deve essere vista, infatti solo come un evento negativo ma anche come un'opportunità di crescita per l'organizzazione.¹²⁵

Questo tipo di comunicazione deve essere fatta su due livelli: attraverso messaggi personali o riunioni faccia a faccia con le persone più direttamente interessate, e mediante annunci sul sito web, per comunicare con gli altri interlocutori interessati. È bene tenere a mente però, che il monitoraggio del web non terminerà prima di “6 o anche 12 mesi” dopo la fine della crisi.¹²⁶

Per completare la fase di recupero è importante effettuare una stima del danno finale subito, sia in termini monetari che riguardo alla reputazione aziendale. In questa valutazione bisogna includere il costo del risarcimento alle vittime della crisi e a tutti i soggetti che ne sono stati penalizzati. Viene definita “vittima”, chi paga direttamente sulla propria persona le conseguenze dirette della crisi in corso, ed è fondamentale dimostrare, da parte dell'organizzazione, massima solidarietà e vicinanza.¹²⁷ Essere disponibili e aperti verso le vittime della crisi riduce notevolmente la perdita di reputazione e, in taluni casi, ne riduce l'entità di indennizzo dovuto. Per non riaccendere il fuoco della crisi è necessario evitare di pubblicizzare troppo la fase di “ricerca dei colpevoli”.¹²⁸

Terminata la crisi, è consigliabile fare il punto della situazione e capire cosa non abbia funzionato o, comunque, cosa debba essere modificato nella fase di prevenzione e preparazione all'evento critico. Ciò consente di trasformare la crisi in un'esperienza formativa e di crescita, mediante il percorso valutativo ed analitico a ritroso delle azioni di management e di comunicazione, messe in atto come risposta alla situazione di crisi, nonché tramite l'analisi qualitativa e quantitativa dei contenuti pubblicati dai mass media.¹²⁹ Alcune delle opportunità sfruttabili in seguito ad una situazione di crisi sono ad esempio la creazione di importanti relazioni con nuovi soggetti economici; il consolidamento delle relazioni tra i soggetti interni all'organizzazione e il rapporto tra questi e il mondo esterno; l'identificazione di personalità forti e intraprendenti all'interno

¹²⁵ Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). *Relazioni pubbliche e corporate communication 2-La gestione dei servizi specializzati*. McGraw-Hill, Milano.

¹²⁶ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore, p. 121.

¹²⁷ Ivi, p. 122.

¹²⁸ Ivi, p. 123.

¹²⁹ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

dell'organizzazione, ma anche l'eventuale smascheramento di un soggetto che non ne meritava la fiducia; la scoperta di nuove potenzialità, a seguito dei cambiamenti apportati; l'identificazione delle parti che causavano sprechi all'interno dell'organizzazione; la forte visibilità mediatica; l'aumento di fiducia dopo aver superato la crisi; un nuovo spiccato spirito di gruppo e senso di appartenenza, che lega in modo orizzontale gli individui interni all'organizzazione; l'apprendimento di nuovi importanti insegnamenti di crisis management. Inoltre, se sfruttata correttamente, l'enorme visibilità mediatica, che tenderà a sottolineare i problemi che l'organizzazione ha dovuto affrontare, può trasformarsi in un trampolino di lancio per farsi conoscere più da vicino anche a quei segmenti di pubblico solitamente poco interessati e quindi irraggiungibili in condizioni ordinarie.¹³⁰ È quindi importante capire che cosa non ha funzionato nei sistemi di prevenzione, preparazione e risposta all'evento negativo o comunque quali sono stati gli spazi in cui migliorare per non far cadere nuovamente l'azienda in stato di crisi.

D'altra parte, essere finiti nel vortice di una crisi significa che qualcosa non ha funzionato come avrebbe dovuto, perciò andranno modificate le modalità con cui si erano identificati i segnali deboli, individuando ulteriori aree vulnerabili, integrando nuove competenze nel team di crisi e affinando nuove modalità di crisis training.

Quest'ultima fase di crisis management si deve concludere con la scrittura del debrief post-crisi, in cui vengono inserite le azioni e le attività di comunicazione intraprese durante la gestione operativa dell'evento. Il debrief è un documento molto utile da usare in previsione futura, poiché contiene la memoria storica della crisi, il riepilogo delle misure prese durante la crisi, delle sue tempistiche, dei suoi costi e delle modalità di gestione messe in atto per poterla affrontare al meglio, le copie dei comunicati stampa, i verbali delle riunioni del comitato di crisi e la valutazione finale del danno, se occorso.¹³¹

Bisogna sempre tenere a mente che, così come nelle fasi precedenti, anche durante il post-crisi è essenziale dare periodici aggiornamenti sulla base delle informazioni di cui si riesce ad entrare in possesso, rendendosi disponibili e affidabili. La comunicazione in fase di follow-up dovrà quindi essere pari a quanto promesso in tempi di crisi. La rete

¹³⁰ Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

¹³¹ Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press

internet sarà un prezioso alleato per tenere informati i pubblici. Ogni trascuratezza durante questa fase costituisce un “detonatore a tempo”¹³² in attesa e in vista della crisi successiva.

¹³² Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Gruppo 24 Ore, p. 123.

CAPITOLO 2

Comunicazione di crisi politica e crisi di difesa

La ricerca sulla comunicazione di crisi generalmente trascura le crisi politiche e di difesa, lasciandosi sfuggire la possibilità di comprendere le condizioni in cui tali crisi nascono e finiscono, come i decisori statali e i cittadini si comportano nelle diverse fasi di crisi, come la crisi è costruita nelle sue diverse parti, o quali informazioni siano necessarie e come vengono comunicate. Nonostante ciò, crisi e politica sono sistemi interconnessi e difficilmente separabili. Oltre al fatto che, spesso, gli attori del sistema politico sono “attori di crisi”,¹³³ la politica è difficilmente separabile dalle situazioni critiche. Infatti, le crisi possono comportare decisioni politiche e/o cambiamenti legali, per esempio la crisi finanziaria ed economica che ha portato alla riforma della regolamentazione finanziaria degli Stati Uniti e dell’Unione Europea su questioni come i requisiti di liquidità.

Le crisi di difesa sono identificabili in tutte quelle situazioni che mettono a repentaglio la sicurezza nazionale di un Paese e la sopravvivenza delle istituzioni democratiche. Comprende le situazioni di crisi che vanno dal deterioramento di una condizione oggettiva con conseguente instabilità sociopolitica e decadenza delle istituzioni civili, al turbamento della pacifica convivenza e della vita in comune.

Se non tutte crisi sono eventi politici, tutte hanno il potenziale per diventarlo, e la maggior parte delle grandi crisi ha implicazioni politiche. Le organizzazioni governative come la Federal Emergency Management Agency (FEMA) degli Stati Uniti svolgono le attività federali di risposta alle crisi per disastri naturali, incidenti industriali o attacchi terroristici. La loro inadeguata preparazione e gestione delle crisi potrebbe trasformare “ciò che altrimenti potrebbe essere percepito semplicemente come un evento serio, in un vero e proprio disastro”¹³⁴ e innescare una crisi nella crisi¹³⁵ o una crisi successiva.

¹³³ Auer, C. (2016). Conceptualizing political crisis and the role of public diplomacy in crisis communication research. *The handbook of international crisis communication research*, 119-132, p. 119.

¹³⁴ Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger, p. 11.

¹³⁵ Avery, E. J., Lariscy, R. W. (2010). FEMA and the rhetoric of redemption: New directions in crisis communication models for government agencies. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (eds), *The handbook of crisis communication* (pp. 319–334). Chichester: Wiley-Blackwell.

È possibile identificare 455 crisi politiche internazionali, 35 conflitti protratti, e 1000 attori statali per il periodo dal 1918 al 2007 con il potenziale di riorganizzare le strutture di potere nel sistema mondiale internazionale¹³⁶ e, per il futuro, possiamo aspettarci ulteriori minacce di proliferazione tecnologica o di armi, conflitti irrisolti di lunga durata, o conflitti post-indipendenza ed etnici (per esempio, delle nazioni dell'ex Unione Sovietica), ognuno con più o meno vittime.

Questo capitolo si pone come obiettivo quello di affrontare il tema della comunicazione di crisi politica e crisi di difesa con particolare attenzione alle situazioni di terrorismo in Russia, prendendo come specifico esempio il caso Naval'nyj.

Le crisi politiche sono, generalmente, situazioni esterne in cui i politici entrano con l'obiettivo di gestire e contenere.¹³⁷ Ovviamente, c'è una qualche connessione tra i politici e le situazioni in questione, ma le origini di queste sono generalmente esterne. Spesso, ci si aspetta che i politici ricoprano il ruolo degli "eroi", pronti ad entrare in scena e a salvare i cittadini. Nei casi di crisi politica esterna non è tanto la responsabilità della crisi quanto la capacità del settore politico di gestirla che attira l'attenzione mediatica e pubblica. Le crisi politiche interne comprendono invece scandali e scarse prestazioni lavorative. A differenza delle crisi esterne, in questo caso la responsabilità è molto importante, in quanto le crisi interne rappresentano minacce molto più grandi per i politici e per le istituzioni.¹³⁸

Imhof¹³⁹ ha mappato le fasi delle crisi politiche ed economiche, che possono essere indicatrici del cambiamento sociale, identificando cinque aspetti regolari della comunicazione pubblica durante le crisi: la riduzione della complessità ed estensione della contingenza, la comparsa di nuovi attori politici, la politicizzazione della storia e l'etnicizzazione della politica, la trasformazione dei conflitti e nuovi modelli di società, e un'attribuzione di carica ideologica.

¹³⁶ ICB Data Viewer. (2013d). *Introduction*. Disponibile su: <http://www.icb.umd.edu/dataviewer/>. [Ultimo accesso: aprile, 2022].

¹³⁷ Stromback, J., Kioussis, S. (Eds.). (2011). *Political public relations: Principles and applications*. Taylor & Francis.

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ Imhof, K. (2002). *Medienskandale als Indikatoren sozialen Wandels. Skandalisierungen in den Printmedien im 20. Jahrhundert* [Media scandals as indicators of social change. Scandals in the print media in the 20th century]. In K. Hahn (ed.), *Öffentlichkeit und Offenbarung. Eine interdisziplinäre Mediendiskussion* [Public sphere and revelation. An interdisciplinary media discussion] (pp. 73–98). Konstanz: UVK Verlag.

Nel primo caso, i cluster di comunicazione sono il tentativo di definire i problemi, determinare il loro significato e il loro impatto sulla reputazione. Allo stesso tempo, questi conflitti sono caratterizzati dal coinvolgimento non solo di individui, organizzazioni e istituzioni del sistema politico, ma anche di portatori di reputazione di altri sottosistemi, specialmente quello economico. Ciò aumenta la pressione ad agire e l'intensità dei conflitti, e questo a sua volta aumenta la contingenza dello sviluppo e quindi l'incertezza delle aspettative.

Per quanto riguarda la comparsa di nuovi attori politici, è tipico che questi cluster di comunicazione indotti dal conflitto siano generati con successo soprattutto da attori non istituzionali (come movimenti sociali, partiti di protesta), che creano conflitti “o noi – o loro” con la loro semantica della differenza, si pensi ad esempio al caso Naval'nyj in Russia. Dove hanno successo, vediamo una sfera pubblica fisica attivata, che significa, per esempio, dimostrazioni, proteste e scioperi. Questi possono assumere la forma di movimenti con una rivendicazione universale (per esempio, l'ecologia) o di attori che fanno rivendicazioni particolaristiche segmentate e adattate ai diversi strati sociali, a beneficio del “popolo e della nazione” (e, di solito, questi ultimi ricevono più attenzione).¹⁴⁰ In sintesi, questi attori sono responsabili di innescare la problematizzazione delle condizioni esistenti, riuscendo in questo anche perché mettono in scena manifestazioni pubbliche ed evocano risonanza nell'arena dei media.

Rispetto alla politicizzazione della storia ed all'eticizzazione della politica, osservando il contenuto effettivo di questi cluster di comunicazione, si possono notare due caratteristiche costanti: in primo luogo, una contestualizzazione storica del presente o una politicizzazione della storia, e in secondo luogo una problematizzazione dell'“altro” (ad esempio gli stranieri, gli avversari politici, l'élite, ecc.) In tutte le crisi, questo “altro” minaccioso appare negli scandali dei “paesi potenti”, delle istituzioni politiche sovranazionali, dei traditori (cioè, degli oppositori politici) e degli immigrati. L'identità acquisisce di conseguenza una carica politica. Oltre alla comparsa della regolare “semantica segmentaria della differenza”¹⁴¹ pertinente alla politica dell'identità, cioè

¹⁴⁰ Imhof, K. (2016). Political, social, and economic crises in public communication. The handbook of international crisis communication research, 175-187, p. 181.

¹⁴¹ Imhof, K. (2016). Political, social, and economic crises in public communication. The handbook of international crisis communication research, 175-187, p. 181.

quando il popolo è contrapposto all’“altro”, si aggiunge la “semantica stratificatoria della differenza”¹⁴², cioè quando il popolo è contrapposto all’élite o alle potenti istituzioni sovranazionali.

Inoltre, le crisi politiche e sociali sono fasi in cui emergono nuovi modelli di società. Risoluzioni civili delle crisi senza violenza politica presuppongono cambiamenti nel modo in cui la comunicazione pubblica tratta i temi, la dissoluzione delle polarizzazioni e nuove istituzioni politiche per affrontare i conflitti. Questi sono gli ingredienti chiave della trasformazione dei conflitti dell’“o noi – o loro” in conflitti gestibili, che assicurano nuovamente le aspettative di status e di prestigio e permettono una ripartizione della reputazione secondo linee universali.¹⁴³

Questo è estremamente evidente in Russia, dove da sempre ciò che è “altro” viene riconosciuto e distinto in maniera molto netta (e negativa). Basti pensare al cambiamento drammatico nell’atteggiamento della Russia nei confronti del popolo ucraino durante la crisi tra il 2012 e il 2014.¹⁴⁴ Questo passaggio al diventare “altro” non sarebbe stato possibile senza una massiccia campagna mediatica: alcuni commentatori hanno sottolineato l’efficacia degli sforzi del governo russo per gestire abilmente la percezione nazionale e internazionale del conflitto attraverso la manipolazione dei media tradizionali e di internet.¹⁴⁵ Questa comunicazione strategica è volta a “convincere uno o più pubblici di una particolare comprensione della realtà”,¹⁴⁶ ed è tale quando viene deliberatamente impiegata da una élite politica come strumento comunicativo con cui “tentare di costruire un significato condiviso del passato, del presente e del futuro della politica internazionale per modellare il comportamento degli attori interni e internazionali”.¹⁴⁷ La trasformazione dell’opinione pubblica sull’Ucraina è iniziata con la narrazione del tradimento, in cui

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ Ivi, p. 182.

¹⁴⁴ Khaldarova, I. (2021). Brother or ‘Other’? Transformation of strategic narratives in Russian television news during the Ukrainian crisis. *Media, War & Conflict*, 14(1), 3-20.

¹⁴⁵ Lucas, E., Pomeranzev, P. (2016). *Winning the Information War: Techniques and Counter-Strategies to Russian Propaganda in Central and Eastern Europe*. Washington, DC: Center for European Policy Analysis. Disponibile su: <https://lif.blob.core.windows.net/lif/docs/default-source/publications/winning-the-information-war-full-report-pdf.pdf?sfvrsn=2>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

¹⁴⁶ De Graaf, B., Dimitriu, G., Ringsmose, J. (2015). *Strategic Narratives, Public Opinion and War: Winning Domestic Support for the Afghan War*. London: Routledge, p. 5.

¹⁴⁷ Miskimmon, A., O’Loughlin, B. (2017) Russia’s narratives of global order: Great power legacies in a polycentric world. *Politics and Governance* 5(3): 111–120, p. 112.

qualsiasi scelta politica che non favorisse la Russia veniva interpretata come irrazionale, sbagliata e, sostanzialmente, come una minaccia. Inoltre, i media russi hanno fatto pressione sui concetti negativi preesistenti nella cognizione del popolo: il senso di minaccia ha guadagnato trazione attraverso la persistente attenzione sulla natura violenta dei rappresentanti di alcuni gruppi radicali ucraini e la demonizzazione di questi ultimi,¹⁴⁸ che ha contribuito alla rappresentazione di Euromaidan, manifestazioni pro-europeiste, come rivolte naziste.¹⁴⁹ Il fatto che l'immagine del nazi-fascismo fosse già incorporata nel discorso pubblico ha sollevato i media dalla necessità di creare un nuovo insieme di concezioni negative con cui descrivere l'"altro". Di conseguenza, l'immagine familiare del nazi-fascismo offriva una scorciatoia per la risposta pubblica desiderata.

In un momento di crisi politica o di conflitto, vengono rimodellati gli atteggiamenti verso l'"altro": la narrazione dell'identità diventa cruciale. I conflitti politici ispirano la forma negativa dell'alterità,¹⁵⁰ che è spesso basata sulla dicotomia "loro contro di noi". Un gruppo esterno ("loro") è considerato problematico, considerato come diretto al male o allo svantaggio nei confronti del gruppo interno ("noi"), e si può presumere che, se non si agisce, "loro" certamente danneggeranno "noi".^{151,152} Per amplificare questa dicotomia, i media si concentrano sulle differenze di aspetto, di lingua, di religione,¹⁵³ o di opinioni ideologiche.¹⁵⁴ Ciò permette una più facile distinzione tra "loro" e "noi" e una più facile manipolazione del comportamento pubblico verso il gruppo esterno.¹⁵⁵ Si considerino ad esempio la disumanizzazione e la demonizzazione

¹⁴⁸ Keen, S. (1986) *Faces of the Enemy: Reflections of the Hostile Imagination*. San Francisco: Harper&Row.

¹⁴⁹ Kuzio, T. (2015) *Competing nationalisms, EuroMaidan, and the Russian-Ukrainian conflict*. *Studies in Ethnicity and Nationalism* 15(1): 157-169.

¹⁵⁰ Peek, L. A. (2004) *Constructing the enemy during times of crisis: America after 9/11*. *Divide: The University of Colorado's Journal of Writing and Ideas* 1(2): 26-30.

¹⁵¹ Fiebig-Von Hase, R. (1997) Introduction. In: Fiebig-Von Hase R, Lehmkuhl U (eds) *Enemy Images in American History*. Providence, RI: Berghahn Books, 1-42.

¹⁵² Ottosen, R. (1995) *Enemy images and the journalistic process*. *Journal of Peace Research* 32(1): 97-112.

¹⁵³ Bahador, B. (2015) *The media and deconstruction of the enemy image*. In: Hoffmann J, Hawkins V (eds) *Communication and Peace: Mapping an Emerging Field*. London: Routledge, 120-132.

¹⁵⁴ Akhavan-Majid, R., Ramaprasad, J. (1998) *Framing and ideology: A comparative analysis of U.S. and Chinese newspaper coverage of the fourth United Nations Conference on Women and the NGO forum*. *Mass Communication & Society* 1(3/4): 131-152.

¹⁵⁵ Goldstein, J. S., Pevehouse, J. C. (2007) *International Relations*. New York: Pearson Longman.

dell'avversario durante le guerre in Cecenia, che hanno fornito al popolo russo la lente attraverso cui le attività di guerra del governo russo sono state percepite come qualcosa di buono e positivo per l'umanità o, se non altro, per la propria comunità.¹⁵⁶

Infine, in tutte le crisi i dibattiti si intensificano sulla relazione tra regolazione politica e del mercato e su quanto una società sia governata da sé stessa o da altri. Anche la differenziazione funzionale tra economia e stato acquisisce così una carica ideologica. A tutti gli individui, le organizzazioni e le istituzioni che sono soggetti a questo tipo di differenziazione vengono assegnate diverse reputazioni. L'aspettativa di crescita, legata al progresso economico, contribuisce a sua volta a rendere il termine di crisi un termine di eccezionale successo. Le aspettative di crisi diventano allora legate a decisioni "sbagliate" in un conflitto, e il termine di crisi traduce il conflitto dell'"o noi – o loro" in insicurezza economica per quanto riguarda il futuro.¹⁵⁷

Le crisi politiche e sociali sono quindi caratterizzate dalla comparsa di nuovi attori politici, da raggruppamenti di comunicazioni indotte dal conflitto, e dal crollo della reputazione di individui, organizzazioni e istituzioni rilevanti. Ciò avviene in primo luogo nei sistemi politici ed economici, e comporta anche cambiamenti fondamentali nella costituzione e nell'assegnazione della reputazione, nonché nella formazione delle aspettative. I rapporti di scandalo ad alta risonanza relativi a individui, organizzazioni e istituzioni, in primo luogo del sistema politico, sono significativamente più frequenti nelle fasi di crisi.¹⁵⁸

Tra le principali cause di crisi di difesa sono da evidenziare i disordini politici o civili, che possono coinvolgere entità politiche a vari livelli: micro o individuale, organizzativo, e macro; la diffusione di notizie false su un decisore politico, per esempio un politico o un diplomatico, un portavoce di un'organizzazione politica, un'istituzione/organizzazione politica a livello internazionale, nazionale e transnazionale, un'entità territoriale; gli attacchi esterni, per esempio da parte di istituzioni di vario genere; i crimini e le violenze, e le minacce o gli attacchi terroristici.

¹⁵⁶ Petersson, B. (2008) The power of stereotypes and enemy images: The case of the Chechen wars. In: Petersson B, Tyler K (eds) Majority Cultures and the Everyday Politics of Ethnic Difference. London: Palgrave Macmillan.

¹⁵⁷ Imhof, K. (2016). Political, social, and economic crises in public communication. The handbook of international crisis communication research, 175-187.

¹⁵⁸ Ivi, p. 182.

2.1 Il terrorismo

Il terrorismo non è un fenomeno nuovo, ma è presente all'interno della nostra cultura da tempo. I suoi precursori possono essere fatti risalire al I secolo d.C.: per segnare l'inizio della storia del terrorismo, Laqueur¹⁵⁹ fa riferimento ai *Sicarii* di cui Flavio Giuseppe scrive nel suo libro *La guerra ebraica* (*De Bello Judaico*). Il termine stesso "terrorismo" viene usato per la prima volta come *terreur* al tempo della Rivoluzione francese (1789-1794), ma dopo la caduta del *régime de la terreur* e l'esecuzione di Robespierre, il termine "terrore" ha iniziato a cambiare.¹⁶⁰ Da allora la parola "terrorismo" è diventata un termine infiammatorio di combattimento politico sfruttato secondo le esigenze politiche percepite. Questo concetto è ben espresso nel detto "quello che per qualcuno è un terrorista per altri è un combattente per la libertà".¹⁶¹ Infatti, le caratteristiche del terrorismo moderno lo hanno trasformato in un'enorme sfida per la sicurezza degli Stati nazionali e della comunità globale alla fine del millennio.¹⁶²

Tuttora non esiste una definizione univoca di terrorismo. Numerosi e controversi sono i tentativi di definire i concetti di "terrorismo" e "terrore", alcune di queste definizioni mettono in risalto le motivazioni dei terroristi, altre evidenziano in particolare gli obiettivi delle loro azioni. Considerando le numerose definizioni, il terrorismo si può generalmente spiegare come un abuso che consiste in una minaccia di maggiore violenza destinata a causare disordini sociali, panico e vittimizzazione all'interno della comunità ai fini del cambiamento politico.¹⁶³ Ma se il terrore e il terrorismo possono scatenare una crisi politica o sociale, possono anche essere una componente essenziale di quest'ultima: il discontento sociale può contribuire a creare un contesto per formare quelle che sono le cause del terrorismo.

¹⁵⁹ Laqueur, W. (2001). *Die globale Bedrohung: Neue Gefahren des Terrorismus* [The global threat: New dangers of terrorism]. München: Econ Ullstein List Verlag.

¹⁶⁰ Frindte, W., Geschke, D., & Wagner, S. (2016). *Terrorism—Orchestrated Staging and Indicator of Crisis*. *The Handbook of International Crisis Communication Research*.

¹⁶¹ Laqueur, W. (1987). *The Age of Terrorism*. Little, Brown and Company, Boston, Toronto, p. 302.

¹⁶² Gryzunova, E. (2012). *Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya*. *Organisational and Strategic Communication Research*.

¹⁶³ *Ibidem*.

La difficoltà nel definire questo fenomeno così comune e conosciuto è proprio dovuta alla sua natura piena di sfaccettature diverse e delle sue molteplici tipologie. Queste ultime variano e sono organizzate in maniera differente anche in dipendenza della definizione del termine “terrorismo” che a sua volta può variare a seconda di fattori geografici, politici o culturali.¹⁶⁴ Studiosi come Hoffman,¹⁶⁵ Laqueur,¹⁶⁶ Marsden e Schmid,¹⁶⁷ e Zafirovski e Rodeheaver¹⁶⁸ hanno individuato otto tipologie di terrorismo: il *nuovo terrorismo*, minacciato da organizzazioni terroristiche dissidenti con giustificazioni religiose, morali o politiche e caratterizzato da un alto quantitativo di vittime; il *terrorismo di Stato*, perpetrato da parte di governi contro nemici (o coloro percepiti tali) e può avvenire sia all’interno che all’esterno dello Stato; il *terrorismo dissidente*, condotto da gruppi e organizzazioni non statali contro governi o gruppi religiosi; il *terrorismo religioso*, motivato da convinzioni religiose e volto a difendere e ad espandere la fede; il *terrorismo ideologico*, motivato da una particolare ideologia e volto a difenderla; il *terrorismo internazionale*, il quale si riversa sulla scena mondiale e i cui obiettivi sono simbolici; il *terrorismo criminale dissidente*, guidato dal profitto e dalla politica, ma che può anche avvenire per interessi personali di attività criminali; il *terrorismo selettivo di genere*, organizzato contro un genere (spesso di una popolazione nemica).¹⁶⁹

Il Governo Russo riconosce diversi tipi di atti terroristici, tra questi i più rilevanti sono il terrorismo politico, il terrorismo religioso, il terrorismo nazionalista, il terrorismo tecnologico e il terrorismo criminale.

Il *terrorismo politico* consiste nell’uso o nella minaccia d’uso della violenza organizzata da parte di attori politici per cambiare fondamentalmente o parzialmente l’ordine costituzionale o l’ordine economico di un paese. È una tattica di lotta politica che ha lo

¹⁶⁴ Marsden, S. V., & Schmid, A. P. (2011). Typologies of terrorism and political violence. In *The Routledge handbook of terrorism research* (pp. 176-218). Routledge.

¹⁶⁵ Hoffman, B. (2006). Insurgency and counterinsurgency in Iraq. *Studies in Conflict & Terrorism*, 29(2), 103-121.

¹⁶⁶ Laqueur, W. (1999). *The new terrorism: Fanaticism and the arms of mass destruction*. Oxford University Press.

¹⁶⁷ Marsden, S. V., & Schmid, A. P. (2011). Typologies of terrorism and political violence. In *The Routledge handbook of terrorism research* (pp. 176-218). Routledge.

¹⁶⁸ Zafirovski, M., & Rodeheaver, D. G. (2013). Classification of Modern Terrorism. In *Modernity and Terrorism* (pp. 43-99). Brill.

¹⁶⁹ Tilly, C. (2004). Terror, terrorism, terrorists. *Sociological theory*, 22(1), 5-13.

scopo di impedire o di modificare qualsiasi decisione relativa alla politica. Il terrorismo politico può esistere solo se sostenuto dall'opinione pubblica, almeno in minima parte: in condizioni di totale isolamento sociopolitico è destinato alla sconfitta. Per ottenere il consenso sociopolitico di cui necessitano, i terroristi fanno molto affidamento sui media. I soggetti del terrorismo politico, normalmente, sono i partiti politici radicali, i gruppi individuali all'interno dei partiti o delle associazioni pubbliche.

Il *terrorismo religioso* si manifesta con una intolleranza estrema verso i rappresentanti di fedi diverse, in uno scontro inconciliabile all'interno di una confessione nazionalista, o per l'affermazione del potere da parte dei rappresentanti di una fede. Gli estremisti più ardenti possono mirare anche a creare uno stato separato.

Il *terrorismo nazionalista* è l'affermazione della supremazia di una certa nazione o etnia, e mira a fomentare l'intolleranza nazionale e la discriminazione contro i rappresentanti di altre nazioni, con l'obiettivo di spodestare un'altra nazione o a liberarsi del suo potere attraverso l'intimidazione. È legato al separatismo, che mira a cambiare il sistema statale esistente e lo status giuridico degli stati nazionali o delle entità amministrativo-territoriali, a violare l'unità territoriale del paese, separandosi dallo Stato di appartenenza e stabilendo un proprio stato indipendente. Si pensi, ad esempio alla situazione in Cecenia tra il 2002 e il 2004.

Il *terrorismo tecnologico* consiste nell'uso o nella minaccia d'uso di armi nucleari, chimiche e batteriologiche, di sostanze chimiche radioattive e altamente tossiche, di sostanze biologiche, così come il sequestro di impianti nucleari e di altri impianti industriali, con un alto rischio per la vita e la salute umana. Generalmente, il terrorismo tecnologico ha una motivazione politica. Sempre più crescente è il rischio prodotto dal cyber terrorismo, perpetrato con lo scopo di interrompere sistemi informatici.

Il *terrorismo criminale* consiste nell'uso di metodi di violenza e intimidazione da parte dei criminali presi in prestito dalle organizzazioni terroristiche. I principali soggetti del terrorismo criminale sono comunità criminali organizzate a carattere nazionale. Usano l'intimidazione e la violenza come mezzo principale per influenzare i funzionari governativi e i rivali commerciali per ridistribuire le sfere di influenza, le proprietà e i flussi finanziari. Da parte loro, le organizzazioni terroristiche si sono sempre più rivolte alle attività criminali come fonte alternativa di finanziamento del terrorismo politico. Una

nuova tendenza è la fusione del terrorismo criminale con il terrorismo politico, nazionalista e religioso.

Normalmente, i leader di tutti i gruppi terroristici moderni, oltre a raggiungere obiettivi nazionali, religiosi, territoriali e politici, cercano di ottenere benefici materiali o di accedere al potere.¹⁷⁰

È essenziale notare come gli atti terroristici non raggiungono i loro obiettivi se non provocano risonanza mediatica. Il terrore è un “atto comunicativo”,¹⁷¹ un mezzo per trasmettere messaggi alle autorità. Per Schmid e De Graaf il terrorismo e la comunicazione di massa sono “come legati l’uno all’altro. Senza comunicazione non ci può essere terrorismo”.¹⁷² Richards,¹⁷³ psicologo e sociologo britannico, traccia un parallelo tra il terrorismo e le relazioni pubbliche: la sua ricerca mostra che i gruppi terroristici usano per lo più una “forma spettacolare di PR basata sul potere” che “costruisce un pubblico impressionato, sia per paura che per ammirazione”.¹⁷⁴ Gli atti terroristici sono di solito ampiamente trasmessi perché rappresentano “l’evento mediatico per eccellenza”,¹⁷⁵ il prodotto mediatico ideale che fonde sensazione, conflitto, allarme e dolore. Secondo Biernatzki “il sensazionalismo attrae il pubblico, quindi i media sono particolarmente vulnerabili alla manipolazione dei terroristi che sono disposti a usare la violenza per pubblicizzare le loro cause”.¹⁷⁶ I terroristi usano ampiamente le relazioni convenzionali di “contatto diretto con i media”¹⁷⁷ declinate in diverse forme, inclusi i comunicati stampa, le conferenze stampa, la fornitura di materiali visivi e le interviste. Frindte, Geschke e Wagner definiscono il terrorismo come “una strategia violenta di comunicazione meticolosamente messa in atto in modo calcolato, mediante la quale gli

¹⁷⁰ Правительство Ярославской области, (2022). Портал органов власти Ярославской области. Disponibile su: https://www.yarregion.ru/Pages/terrorism_vid.aspx. [Ultimo accesso: maggio 2022].

¹⁷¹ Hoskins, A., O’loughlin, B. (2007). Television and terror: Conflicting times and the crisis of news discourse. Springer, p. 9.

¹⁷² Schmid, A. P., De Graaf, J. (1982). Violence as communication: Insurgent terrorism and the Western news media. Sage Publications (CA), p.9.

¹⁷³ Richards, B. (2004). Terrorism and public relations. Public Relations Review, 30(2), 169-176.

¹⁷⁴ Ivi, p. 175.

¹⁷⁵ Richards, B. (2004). Terrorism and public relations. Public Relations Review, 30(2), 169-176.

¹⁷⁶ Biernatzki, W.E. (2002). Terrorism and mass media. Communication Research Trends, 21 (1), 1-27, p. 22.

¹⁷⁷ Picard, R.G. (1989). Press relations of terrorist organizations. Public Relations Review, 15 (4), 12-23, p. 12.

attori non statali cercano di danneggiare la società, gli stati, le istituzioni o specifici gruppi sociali, e/o suscitano ansia e paura tra questi ultimi, al fine di innescare o rafforzare crisi politiche e/o distogliere l'attenzione dalle cause profonde di tali crisi".¹⁷⁸

Il pubblico di riferimento dei terroristi è la popolazione, in modo che questa faccia pressione sulle autorità di cui vogliono manipolare le decisioni. Ci sono anche diversi gruppi chiave (o gruppi di influenza) nel pubblico delle comunicazioni del terrore. Uno dei gruppi chiave è un gruppo di simpatizzanti che può essere diviso in due sottogruppi. Il sottogruppo principale non sostiene i metodi dei terroristi ma trova giustificati i loro obiettivi: indicando le cosiddette ragioni oggettive degli atti terroristici (per esempio, il diritto all'autodeterminazione nazionale) essi legittimano socialmente il terrore attraverso valori generali. L'altro sottogruppo che si identifica totalmente con i terroristi e realizza il loro successo come proprio, rappresenta la base di reclutamento dei terroristi.¹⁷⁹

Addirittura, alcuni studiosi, tra cui Moloney,¹⁸⁰ esasperano il parallelo tra terrorismo e relazioni pubbliche definendo queste ultime come evocative di nozioni spesso legate alla manipolazione, persuasione e mobilitazione a favore di particolari valori e idee, che spesso si basano più sull'emozione che sul "contenuto fattuale e cognitivo". Questi elementi sono infatti centrali negli sforzi comunicativi dei terroristi, che spesso offrono versioni limitate o modificate della verità le quali vengono trasmesse attraverso narrazioni e simboli emotivi ed evocativi con lo scopo di suscitare indignazione e mobilitare il sostegno per una data causa.

Nel discorso pubblico l'aspetto comunicativo del terrorismo viene spesso definito semplicemente "propaganda", ovvero un tipo di comunicazione "di parte, ideologica, semplificata, esagerata, che evita totalmente lo scambio argomentativo o l'interazione".¹⁸¹ Questo termine è stato impiegato dai partecipanti alla violenza politica per descrivere i loro sforzi comunicativi diretti. "Identificare un messaggio come propaganda", osservano Jowett e O'Donnell, "è suggerire qualcosa di negativo e

¹⁷⁸ Frindte, W., Geschke, D., Wagner, S. (2016). Terrorism–Orchestrated Staging and Indicator of Crisis. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, p. 202.

¹⁷⁹ Frindte, W., Geschke, D., Wagner, S. (2016). Terrorism–Orchestrated Staging and Indicator of Crisis. *The Handbook of International Crisis Communication Research*.

¹⁸⁰ Moloney, K. (2006). *Rethinking public relations: PR propaganda and democracy*. Routledge, p. 41.

¹⁸¹ O'Shaughnessy, N. (1996). Social propaganda and social marketing: a critical difference?. *European Journal of Marketing*.

disonesto”.¹⁸² Infatti, come nota L’Etang,¹⁸³ alcune delle questioni concettuali e definitorie all’interno dello studio e della pratica delle PR hanno cercato di distinguere le relazioni pubbliche dalla propaganda, in modo che le prime potessero essere considerate un’occupazione socialmente valida ed etica, con l’ipotesi, per estensione, che la seconda non possa esserlo. Come osserva Moloney, nonostante ciò, il legame delle PR con la propaganda era inizialmente visto come positivo prima che la sua associazione con i regimi totalitari e nazionalsocialisti enfatizzasse le connotazioni maligne.¹⁸⁴

Il campo del terrorismo e delle relazioni pubbliche può essere visto come un vero vaso di Pandora. Holbrook conclude che “un approccio più proficuo combina alcuni elementi e concettualizzazioni della propaganda in un quadro più ampio di iniziative di PR che è rilevante per il contesto del terrorismo”.¹⁸⁵ Come suggerisce Falkheimer, come sempre, dipende da quale prospettiva si vogliono analizzare le relazioni pubbliche e il terrorismo. Lui ne suggerisce quattro diverse: come i terroristi usano le relazioni pubbliche (allora definite simili alla propaganda) per raggiungere i loro obiettivi; come gli stati democratici o le organizzazioni governative usano le relazioni pubbliche come strategie antiterroristiche; come l’opinione pubblica risponde, reagisce e dà senso al terrorismo in senso comunicativo; e il ruolo dei media e del terrorismo (per i terroristi, le organizzazioni governative e il pubblico dei media).¹⁸⁶

2.1.1 Putin e la lotta al terrorismo

Il presidente Vladimir Vladimirovič Putin ha costruito la sua carriera politica legandola alla questione della lotta al terrorismo in Russia.¹⁸⁷

¹⁸² Jowett, G. S., & O’Donnell, V. (2018). *Propaganda & persuasion*. Sage publications, p. 2.

¹⁸³ L’Etang, J. (2013). Public relations: A discipline in transformation. *Sociology Compass* 7(10): 799–817, p. 799.

¹⁸⁴ Moloney, K. (2006). *Rethinking public relations: PR propaganda and democracy*. Routledge.

¹⁸⁵ Holbrook, D. (2014). Approaching terrorist public relations initiatives. *Public relations inquiry*, 3(2), 141-161.

¹⁸⁶ Falkheimer, J. (2019). Terrorism and Global Public Relations. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 170-177). Routledge.

¹⁸⁷ Simons, G. (2006). The use of rhetoric and the mass media in Russia’s war on terror. *Institutionen för euroasiatiska studier*.

In seguito all'attacco di Beslan nel settembre 2004, Putin ha invocato la necessità di una definizione internazionale di terrorismo, che sperava potesse aiutare ad eliminare quelli che lui definisce “due pesi e due misure”. Il problema del concetto di terrorista è stato sollevato di nuovo dal Presidente all'inizio del 2005 in relazione a una conferenza stampa sul rapporto di un'operazione in Kabardino-Balkaria. In quell'occasione, Putin ha dichiarato che ciò da cui bisogna astenersi è “l'uso della loro terminologia, tutte queste sciocchezze da *jamaat*. I banditi sono banditi”.¹⁸⁸ Questo commento sembrerebbe riflettere una preoccupazione riguardo la legittimità, e riferendosi a loro come “banditi”, la legittimità viene negata o rimossa. Un altro episodio che coinvolge la terminologia e la legittimità si è verificato in una condanna degli attacchi terroristici nella località turistica egiziana di Sharm el-Sheikh da parte del Rabbino Capo della Russia, che si è riferito ai terroristi come “zombie e persone malate che hanno ideali falsi e che odiano l'uomo”.¹⁸⁹

L'uso di una retorica così forte è studiato per cercare di eliminare ogni parvenza di umanità dalla nozione pubblica di terrorista. E così facendo rende questo “altro” un gruppo molto più facile da disprezzare, poiché ha poco o nulla in comune con coloro che costituiscono il “noi”. Anche il presidente del Consiglio della Federazione, Sergej Mironov, sollevò la questione della necessità di creare una definizione comune. Le dichiarazioni di Putin e Mironov mostrano chiaramente alcune delle frustrazioni vissute dalle autorità russe, in particolare per quanto riguarda le richieste alla Russia di avviare negoziati sulla questione Cecena. Una dichiarazione del Ministero degli Esteri russo, rilasciata in occasione del terzo anniversario degli attacchi dell'11 settembre negli Stati Uniti, ha descritto il terrorismo come un'entità malvagia, che è “la minaccia principale del XXI secolo e che richiede quindi un fronte unito”.¹⁹⁰ L'intera dichiarazione del Ministero degli Esteri è carica di retorica emotiva, e paragona il terrorismo al nazismo, comparazione storica ed evocativa di un nemico spietato e collettivo, che va ad incalzare il bisogno di unità tra la Russia e il resto del mondo per sconfiggere questo nemico comune. L'uso della storia come tecnica comunicativa non è solo nell'identificazione di un nemico storico comune (che richiede ora un fronte comune, esattamente come nel

¹⁸⁸ Ivi, p. 7.

¹⁸⁹ Ibidem.

¹⁹⁰ Simons, G. (2006). The use of rhetoric and the mass media in Russia's war on terror. Institutionen för euroasiatiska studier.

passato), ma anche nell'anniversario degli attacchi dell'11 settembre e sulla scia dell'attacco di Beslan. La descrizione del nemico terrorista di "nuova generazione" dipinge un gruppo che non ha alcun tipo di legame culturale o sociale con il mondo esterno, cioè il "mondo civilizzato". Descrivendo il nemico comune in questo modo, presenta il quadro di un mondo polarizzato tra "noi", cioè la Russia e il "mondo civilizzato", e "l'altro", cioè i terroristi. In questo modo è molto più facile formare un'alleanza con un gruppo che può essere più strettamente identificato con il proprio.

Il vicecapo del Centro per le tecnologie politiche, Aleksej Makarkin, dà un resoconto storico del terrorismo affermando che il terrorismo si è evoluto dal vecchio modello in una forma che è una potenziale minaccia per la "civiltà moderna" in quanto è non selettivo in chi prende di mira. Tenta, essenzialmente, di ridurre la differenza percepita tra il terrorismo in Russia e in Occidente attraverso un uso attento di esempi, paragonando New York e Washington alla situazione in Daghestan.

In questo modo, un'ideologia antiterrorista sembra aver riempito il vuoto post-Guerra Fredda come il meccanismo di controllo politico dei mass media.¹⁹¹ In un senso di applicazione generale, ciò aiuta a mobilitare la popolazione contro un nemico poco definito, legittima misure che possono potenzialmente minacciare la libertà in una società altrimenti democratica. Il modo in cui viene impiegato è progettato per mantenere l'opposizione interna sulla difensiva in quanto possono essere etichettati come simpatizzanti dei nemici o addirittura traditori. Questo ha lo scopo di restringere il dibattito pubblico e, infine, di eliminare le opinioni dissenzianti. Questo viene fatto partendo dal presupposto che i "noi" stabiliti siano giusti e questo permette loro di difendersi contro i crudeli "altri" che sono descritti come intenzionati a distruggere il popolo e la cultura del "noi". Putin una volta definì pubblicamente i terroristi come "banditi che si nascondono dietro slogan politici, religiosi o nazionalisti per cercare di risolvere questioni che non hanno nulla a che fare con quello che dichiarano pubblicamente".¹⁹²

¹⁹¹ Herman, E. S., Chomsky, N. (1988), *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, New York, Pantheon for the model.

¹⁹² Simons, G. (2006). *The use of rhetoric and the mass media in Russia's war on terror*. Institutionen för euroasiatiska studier, p. 10.

Il Presidente russo ha collocato i media in ruolo centrale nella campagna di guerra al terrorismo. Questi vengono usati come mezzo con cui pubblicizzare, rendere popolare, se non addirittura attuare, gli obiettivi del governo.¹⁹³ Durante il suo discorso a un congresso di agenzie di informazione a Mosca nel 2004, Putin ha approvato il concetto di autoregolamentazione nei media che coprono gli atti di terrorismo affermando che “la stessa comunità dell’informazione dovrebbe sviluppare un modello di lavoro che renda i media uno strumento efficace nella lotta contro il terrorismo ed escluda qualsiasi forma, anche involontaria, di assistenza al terrorismo. Le informazioni fornite dai giornalisti non dovrebbero in alcun modo nuocere alle vittime di atti terroristici”.¹⁹⁴ L’idea di proteggere i diritti e il benessere psicologico e fisico delle vittime del terrorismo è legata all’idea che i media debbano essere coinvolti attivamente nella lotta contro il terrorismo.¹⁹⁵ Putin suggerisce che la partecipazione dei mass media sia in parte guidata e incorporata nel concetto di autoregolamentazione. La relazione delle autorità con i mass media durante la guerra al terrorismo russo, tuttavia, sembra essere contraddittoria. Da un lato, le autorità considerano i mass media come un veicolo essenziale per mobilitare risorse e opinione pubblica. D’altra parte, però, si teme che i mass media possano essere dirottati e usati da gruppi terroristici, soprattutto se si presuppone un mass media passivo (che non offrirà resistenza ad una “presa di potere”) e un pubblico passivo (che crederà al messaggio dei terroristi).¹⁹⁶

Dal punto di vista della teoria del *sense-making* comunicativo sintetizzata da Arnoldi¹⁹⁷ sulla base delle ricerche di Luhman e Husserl, il *sense-making* e il *meaning-making* implicano classificazioni e attribuzioni identitarie che formano aspettative sul fenomeno, soprattutto attraverso i mass media. In questo processo la semantica gioca un ruolo significativo. Per esempio, durante l’operazione in Cecenia è stato raccomandato di omettere dai messaggi dei media nozioni come “esercito ceceno” e “guerriglia”,

¹⁹³ Simons, G. (2006). The use of rhetoric and the mass media in Russia’s war on terror. *Institutionen för euroasiatiska studier*.

¹⁹⁴ Centre for Journalism in Extreme Situations. (2004) ‘II. Quotes of the Week’, *Russia: Authorities vs Media*, A Weekly Bulletin No. 38(90), 21–27.

¹⁹⁵ Simons, G., Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.

¹⁹⁶ Simons, G. (2006). The use of rhetoric and the mass media in Russia’s war on terror. *Institutionen för euroasiatiska studier*.

¹⁹⁷ Arnoldi, J. (2010). Sense making as communication. *Soziale Systeme*, 16(1), 28-48.

sostituendole con “bande armate” e “atti terroristici”. È stato anche suggerito di riferirsi ai separatisti usando i termini “estremisti”, “terroristi” o “membri dei gruppi armati illegali che usano slogan dell’Islam come copertura”.¹⁹⁸ La politica dei media mirava a rivelare la connessione dei gruppi armati illegali ceceni con le organizzazioni terroristiche internazionali che prestavano loro sostegno politico, finanziario, tecnico e ideologico. I terroristi internazionali sono stati inquadrati come criminali che perseguivano i propri interessi, non quelli del popolo ceceno. Ancora una volta la strategia di comunicazione russa ha esaltato le differenze tra il “noi” e il “loro”, in modo da posizionare la Russia come il prodigo combattente contro il terrorismo a livello internazionale. Questo status ha contribuito a ottenere il sostegno della comunità mondiale nell’operazione antiterroristica, perché il problema interno russo era così collegato ad una delle minacce globali.¹⁹⁹ Un altro importante compito di comunicazione era quello di migliorare l’immagine dell’esercito russo nella campagna cecena. I soldati russi sono stati inquadrati come eroi, liberatori, protettori della legge e dell’ordine nella Repubblica. Come possiamo vedere, le crisi di terrorismo provocano non solo disagi fisici, ma anche sociali e danni alla legittimità politica, rendendo necessario lo sviluppo di un sistema di comunicazione di crisi antiterrorismo.

Ciononostante, secondo Simons,²⁰⁰ le organizzazioni terroristiche vedono vantaggi quando lo Stato controlla i principali mezzi di comunicazione di massa. La “guerra al terrorismo” della Russia ha fornito alle autorità ampie scuse per limitare l’informazione dei media, come proteggere il lavoro delle forze di sicurezza nel combattere l’attività terroristica, fermare la diffusione della “propaganda” terroristica e proteggere le vittime degli atti terroristici.²⁰¹ In assenza di mezzi di comunicazione alternativi che offrano informazioni analitiche e obiettive, i terroristi mirano ad instillare un senso di paura nella popolazione civile. Cercando di nascondere o distorcere informazioni dannose, il Cremlino potenzialmente mina la sua credibilità come fonte e consegna l’iniziativa al loro avversario. In un vuoto di informazioni intorno a un atto di

¹⁹⁸ Gryzunova, E. (2012). Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya. *Organisational and Strategic Communication Research*, p. 211.

¹⁹⁹ *Ibidem*.

²⁰⁰ Simons, G. (2010). *Mass Media and Modern Warfare: Reporting on the Russian War on Terrorism*.

²⁰¹ Simons, G., Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.

terrorismo, i livelli di paura e incertezza pubblica diventano elevati.²⁰² Questa situazione potrebbe essere vantaggiosamente utilizzata dai terroristi per il dirottamento dei media durante gli eventi simbolici di stato (ad esempio, le feste nazionali) per rubare l'attenzione dei media, scioccare il pubblico e controllare l'agenda politica attraverso una comoda inquadratura.

2.2 Comunicazione di crisi in situazione di terrorismo

Mentre esiste una notevole quantità di testi sul terrorismo in sé e sulla comunicazione delle crisi in generale, vi è una scarsità di materiale di ricerca che unisce e collega questi due settori.²⁰³ Di fatto, un attacco terroristico soddisfa le caratteristiche appartenenti ad una crisi. Come abbiamo visto, la crisi, per definizione, è costituita da “tutto ciò che interrompe il normale flusso di affari”²⁰⁴ e che riscuote risonanza mediatica. La crisi ha a che fare con “un punto di svolta [...] caratterizzato da un certo grado di rischio e incertezza”.²⁰⁵ Indubbiamente, gli attentati terroristici interrompono quella che è la normalità e implicano un'importante risonanza mediatica. Non solo, quello che è stato definito “nuovo terrorismo”, cioè quello che mira a colpire il cuore della politica democratica, minando la fiducia del pubblico, tentando di cambiare la politica del governo e influenzare i risultati elettorali, si presta particolarmente alla dimensione comunicativa dei mass media. Con gli attacchi si può dire che il terrorismo e i terroristi sono entrati nella complessa matrice delle influenze comunicative. Nacos ha descritto il terrorismo come “violenza per fini politici contro non combattenti/innocenti con l'intento

²⁰² Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.,

²⁰³ Hargie, O., & Irving, P. (2016). Crisis communication and terrorist attacks. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, Wiley Blackwell, Malden, 85-95.

²⁰⁴ Hagan, L. M. (2007). For reputation's sake: Managing crisis communication. *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*, 413-440, p. 414.

²⁰⁵ Fink, S. in Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 479–485). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 480

di ottenere pubblicità [...] e al fine di comunicare messaggi a un pubblico più vasto”.²⁰⁶ Infine, e di conseguenza, un attacco terroristico, in modo simile a una crisi, coinvolge la reputazione delle organizzazioni, poiché il modo in cui le autorità pubbliche e i funzionari rispondono alla crisi è messo alla prova. A seguito di un attacco terroristico, la reputazione di istituzioni come le forze di sicurezza, le autorità locali, i responsabili delle operazioni di emergenza, il sindaco e il governo nazionale saranno colpiti. Il fatto che i terroristi pianifichino i loro attacchi in parte per influenzare l’opinione pubblica e, di conseguenza, per avere un impatto sulla reputazione di un governo, sottolinea la necessità per il governo e per le autorità pubbliche di applicare tecniche di relazioni pubbliche per gestire efficacemente la loro risposta agli attacchi terroristici.²⁰⁷

Il terrorismo è raramente un incidente *una tantum*, di solito è un processo in corso, che può iniziare prima dell’attacco con un avvertimento e continuare dopo l’evento con rivendicazioni di responsabilità, giustificazioni e minacce di ulteriore violenza. Per questo sono particolarmente cruciali le comunicazioni delle organizzazioni prima, durante e dopo l’evento critico. Un obiettivo del terrorismo è spesso quello di perpetrare una serie ricorrente di crisi. Inoltre, molti di questi incidenti non sono mai completamente risolti, soprattutto quando nessuno è stato ritenuto responsabile di morti o feriti che si sono verificati.²⁰⁸ Le vittime e i loro parenti mantengono l’incidente “vivo” per decenni, in una duratura ricerca di giustizia: questo spesso trascende le generazioni, con i figli e i nipoti delle persone colpite che portano avanti la lotta per la giustizia. Le strategie di comunicazione per affrontare le conseguenze del terrorismo devono tenerne conto.

Tra le molteplici categorie in cui sono divise le varie tipologie di crisi ne risaltano due: consenso e dissenso.²⁰⁹ Nelle crisi di consenso c’è un accordo generale sulla natura e le cause della crisi e sul modo migliore per risolverla. Tuttavia, nelle crisi di dissenso, o di conflitto, ci sono opinioni nettamente contrastanti sul significato dell’evento, sulle

²⁰⁶ Nacos, B. (2002). Mass-mediated terrorism: The central role of the media in terrorism and counterterrorism. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, p. 19.

²⁰⁷ Canel, M. J., & Sanders, K. (2010). Crisis communication and terrorist attacks: Framing a response to the 2004 Madrid bombings and 2005 London bombings. *The handbook of crisis communication*, 449-466.

²⁰⁸ Hargie, O., Irving, P. (2016). Crisis communication and terrorist attacks. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, Wiley Blackwell, Malden, 85-95.

²⁰⁹ Quarantelli, E., Dynes, R. (1977). Response to social crisis and disaster. *Annual Review of Sociology*, 3, 23-49. doi: 10.1146/annurev.so.03.080177.000323.

sue cause e su come dovrebbe essere affrontato.²¹⁰ Le crisi conflittuali si verificano “quando una o più parti nella situazione stanno consapevolmente e deliberatamente cercando di infliggere danni, distruzione o disturbo alle popolazioni coinvolte”.²¹¹ Le crisi terroristiche sono quasi sempre di quest’ultimo tipo.²¹² Sono distintamente affari pubblici, di natura spesso violenta, e pianificati per causare danni diffusi e disordini, e instillare paura nella comunità. Nonostante questa posizione, condivisa da Quarantelli, Peek e Sutton²¹³ sostengono che l’attacco terroristico dovrebbe essere studiato come un’unica tipologia di crisi che include caratteristiche di entrambi i tipi e anche alcuni tratti inediti. La questione è cruciale perché i diversi tipi di crisi hanno bisogno di strategie di risposta diverse, soprattutto per quanto riguarda la comunicazione e le relazioni con i media.

Le crisi di tipo conflittuale disconnettono la società e provocano comportamenti antisociali, mentre le crisi di consenso creano un ricongiungimento della società nel ritorno alla normalità il più presto possibile (anche se ci possono essere accuse reciproche o opinioni diverse, gli obiettivi non sono contrari), aiuto volontario e dolore reciproco.²¹⁴ Nelle situazioni di tipo conflittuale l’interesse dei mass media e l’impatto psicologico negativo sono maggiori. Il conflitto rende una storia avvincente ed è per questo che la stampa mostra entrambe le parti di un conflitto e ritrae le loro posizioni. Nonostante ciò, il terrorismo non è una tipica crisi di tipo conflittuale perché può anche seguire lo scenario di una crisi di tipo consensuale.

L’esperto mondiale di gestione delle crisi Shrivastava qualifica la crisi terroristica come un particolare tipo di crisi che ha bisogno di speciali strategie di ricerca e risposta. Le crisi di terrorismo “evolvono ed emergono come processi economici, sociali e politici

²¹⁰ Quarantelli, E. (1993). Community crises: An exploratory comparison of the characteristics and consequences of disasters and riots. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1, 67–78. doi: 10.1111/j.1468-5973.1993.tb00009.x.

²¹¹ Peek, L., Sutton, J. (2003). An exploratory comparison of disasters, riots and terrorist acts. *Disasters*, 27, p. 219. doi: 319–335. doi: 10.1111/j.0361-3666.2003.00236.x.

²¹² Quarantelli, E. (2002). The role of the mass communication system in natural and technological disasters and possible extrapolation to terrorism situations. *Risk Management*, 4(4), 7-21.

²¹³ Peek, L. A., Sutton, J. N. (2003). An exploratory comparison of disasters, riots and terrorist acts. *Disasters*, 27(4), 319-335.

²¹⁴ Gryzunova, E. (2012). Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya. *Organisational and Strategic Communication Research*.

nel tempo”.²¹⁵ Morti, feriti e altri disagi fisici sono le conseguenze di atti terroristici. Ma le conseguenze delle crisi terroristiche sono più ampie e comprendono sconvolgimenti sociali, battute d’arresto politiche, perdite economiche e finanziarie, risposte di guerra, degrado ambientale e danni alla reputazione e all’immagine. Proprio per questo sono necessari la progettazione e lo sviluppo di sistemi speciali per le comunicazioni di crisi in situazione di terrorismo.

A questo proposito nel 2011 è nato dal progetto FP7 Safe-Comms, fondato dall’Unione Europea, il Safe-Comms *Terrorism Crisis Communication Manual*. Questo manuale è concepito come una linea guida per le persone responsabili nelle istituzioni pubbliche e nelle autorità e nelle aziende in tutta Europa. Mira a fornire assistenza nelle questioni di comunicazione relative al terrorismo, pur non contenendo soluzioni “pronte all’uso”, ma indicando regole e procedure di base per un’efficace comunicazione sulle crisi in situazione di terrorismo. In particolare, offre consulenza sullo sviluppo o l’ottimizzazione dei piani di comunicazione di crisi e delle relazioni degli esperti e formula suggerimenti per la loro integrazione nei piani di crisi esistenti.²¹⁶

Nella fase pre-crisi, che comprende la prevenzione e la preparazione alla crisi, è necessario prevenire le crisi psicosociali, ovvero individuare e sterminare le minacce di manipolazione del terrorismo a diversi livelli sociali utilizzando gli strumenti educativi dei mass media.²¹⁷ La prevenzione fisica delle crisi richiede la valutazione dei rischi degli attacchi terroristici e l’informazione della comunità su di essi. La comunicazione dovrebbe essere progettata per causare allerta, non panico. Il primo passo della preparazione alla crisi è la creazione di un comitato di gestione della crisi e di un piano di comunicazione di crisi. La caratteristica della comunicazione governativa sulle crisi, soprattutto quando si tratta di terrorismo, è che una squadra di crisi dovrebbe essere inter-agenzia.²¹⁸ È necessario facilitare i flussi interni di informazione e la comunicazione al di là delle barriere burocratiche. Infatti, il coordinamento e la cooperazione richiedono

²¹⁵ Shrivastava, P. (2005). Managing risks in the age of terror. *Risk Management: An International Journal*, 7 (1), 63-70, p. 67.

²¹⁶ Shpiro, S., Diaz, A., Hargie, O., Madzarov, S., Möhrle, H., & Nomikos, J. (2011). *The terrorism crisis communication manual for public authorities*.

²¹⁷ Gryzunova, E. (2012). *Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya*. *Organisational and Strategic Communication Research*.

²¹⁸ *Ibidem*.

“frequenti esercitazioni, simulazioni, e incontri in cui diverse agenzie hanno la possibilità di vedere il punto di vista degli altri, stabilire un contatto personale e costruire la fiducia”.²¹⁹ In Safe-Comms vengono raccomandate le seguenti posizioni da rappresentare nella squadra: un crisis manager, responsabile del processo decisionale e della funzione di leadership; un coordinatore della crisi, incaricato del coordinamento e del corretto flusso di informazioni; un portavoce autorizzato che esegue comunicazioni di crisi e risponde alle domande dei media; e un assistente del team di crisi responsabile dei compiti organizzativi. Durante il periodo pre-crisi il portavoce deve passare attraverso le prove dei media, in particolare esercitandosi a rispondere a domande difficili su un ipotetico atto terroristico, sotto pressione e in mancanza di dati. Il piano di crisi dovrebbe includere misure di crisi organizzative e comunicative di base, canali di comunicazione, bozze di strategie e commenti di comunicazione, informazioni di contatto esatte.

Durante la crisi vera e propria uno dei compiti comunicativi essenziali è l’istituzione di un centro di coordinamento per elaborare la strategia e controllare i flussi di informazioni tra le diverse agenzie per aiutare le autorità a parlare con una sola voce. Nell’operazione antiterrorista in Cecenia, oltre al centro di coordinamento principale, era stata richiesta la creazione di altri due centri di coordinamento regionali per rendere la struttura più stabile: un quartier generale civile basato sull’amministrazione repubblicana ad interim e un quartier generale militare basato sulle forze congiunte nel Caucaso settentrionale. Così, la struttura organizzativa della comunicazione di crisi durante la crisi del terrorismo in Russia era di forma piramidale, con il Dipartimento di Politica dell’Informazione in cima e due centri di coordinamento regionali nella base.²²⁰ Facendo questo, il governo ha creato una struttura comunicativa multifunzionale strategica che consisteva in una serie di strutture interconnesse e seguiva obiettivi diversi: argomentazione per l’operazione antiterrorismo, condanna dei terroristi, ottenere il sostegno di diversi gruppi bersaglio, gestire la reputazione delle autorità e delle forze militari russe, e rispondere alla disinformazione e alla manipolazione. In secondo luogo, è fondamentale che durante una crisi terroristica il governo e i media cooperino per esercitare il controllo congiunto delle interpretazioni (per evitare di seguire

²¹⁹ Perrow, C. (2011). *The next catastrophe*. In *The Next Catastrophe*. Princeton University Press, p. 96.

²²⁰ Gryzunova, E. (2012). *Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya*. *Organisational and Strategic Communication Research*.

l'interpretazione dei terroristi) e delle designazioni verbali (per esempio, non chiamando i terroristi "ribelli"). Durante la crisi terroristica in Russia tale cooperazione ha aiutato ad astenersi dalla terminologia di guerra negativa e impopolare e ad utilizzare termini come "operazione antiterrorismo" e "stabilizzazione della situazione nel Caucaso del Nord", e ad evitare di chiamare i terroristi con termini dispregiativi e stereotipati come "Islamisti", "wahhabiti" o "estremisti islamici".²²¹ È bene notare che alcuni comportamenti come le interviste in diretta con i terroristi (senza quindi la possibilità di modificarle), la divulgazione di dettagli segreti sulle operazioni di antiterrorismo o di liberazione degli ostaggi (durante l'assedio di Nord-Ost del 2002 i terroristi ottennero le informazioni sull'operazione dalla TV)²²² o di dettagli intimidatori che possono provocare panico di massa, paura e vittimizzazione (mostrare in dettaglio le vittime o i feriti) devono essere assolutamente evitati. Al contrario, è sempre utile creare una *hot line* che fornisca una comunicazione diretta al pubblico per telefono, e-mail e sito Internet appositamente creato, comunicare con le altre organizzazioni interessate, elaborando strategie comunicative congiunte e monitorare costantemente i flussi di informazione, non solo dei media tradizionali ma anche di Internet e dei social media, anche correggendo la disinformazione quando necessario.

Nella fase post-crisi l'attività del governo per gestire la situazione dovrebbe essere evidenziata. Le crisi di terrorismo si attenuano ma non scompaiono: finché causano molte conseguenze psicosociali durature, è importante lanciare una campagna di educazione pubblica nei mass media per ridurre gli effetti post-crisi striscianti e resistere alla manipolazione del terrorismo.²²³ La comunicazione di crisi governativa dovrebbe essere analizzata a fondo, attraverso un'analisi del contenuto di documenti esterni e interni, copertura mediatica e commenti su Internet e attraverso sondaggi, interviste e focus-group con le parti interessate, compresi i membri del comitato di crisi, i rappresentanti delle organizzazioni partner e le famiglie delle vittime. I dati raccolti devono essere utilizzati per modificare il piano di comunicazione di crisi: il cerchio della comunicazione di crisi si chiude e si ritorna alla fase pre-crisi.

²²¹ Ivi, p. 204.

²²² Gryzunova, E. (2012). Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya. Organisational and Strategic Communication Research.

²²³ Ibidem.

2.3 Il caso Naval'nyj

Come abbiamo già visto, è comune che le crisi politiche comprendano la comparsa di nuovi attori politici non istituzionali, come ad esempio partiti di protesta. Aleksej Anatol'evič Naval'nyj è un attivista, politico e blogger russo, nonché uno tra i più noti attivisti anti-corruzione, critici ed oppositori del presidente russo Vladimir Vladimirovič Putin.

Aleksej Naval'nyj nasce vicino a Mosca nel 1976, studia giurisprudenza all'Università russa dell'Amicizia dei Popoli (RUDN) ed economia all'Università Finanziaria sotto il governo della Federazione Russa (FinU). Nel 2000 inizia a lavorare come avvocato nel partito democratico *Jabloko*, in cui tre anni dopo lavorerà come responsabile di campagna nelle elezioni parlamentari a Mosca, fino a quando, nel dicembre 2007, verrà espulso per aver criticato la leadership del partito e per le posizioni nazionaliste e razziste.²²⁴ Nel 2004 fonda il Comitato per la Protezione dei Moscoviti, un movimento civile contro la corruzione e la violazione dei diritti dei cittadini durante la realizzazione di grandi progetti di costruzione a Mosca.²²⁵ Un anno dopo partecipa alla creazione di una piattaforma di dibattito per i politici di opposizione ma, dopo ripetute provocazioni da parte delle autorità, il progetto viene chiuso nel 2008. Nel 2007 è co-fondatore del movimento politico di liberazione nazionale russo *Narod*, che ha come priorità la tematica dell'immigrazione.²²⁶ Il movimento verrà successivamente criticato per le sue posizioni xenofobe e nazionaliste.²²⁷

È nel 2008 il punto di svolta, anno in cui Naval'nyj inizia a bloggare su presunti illeciti e corruzione nelle aziende controllate dallo stato, diventando noto al grande

²²⁴ Coalson, R. (2013). Is Aleksei Navalny a Liberal or a Nationalist?. The Atlantic. Disponibile su: <https://www.theatlantic.com/international/archive/2013/07/is-aleksei-navalny-a-liberal-or-a-nationalist/278186/>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

²²⁵ Создан "Комитет защиты москвичей" для борьбы с незаконной застройкой в столице. (2004). ИА REGNUM. Disponibile su: <https://regnum.ru/news/economy/278375.html>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

²²⁶ Shuster, S. (2011). Russia Rising: The Blogger Who Is Putin's Greatest Challenger. TIME.com. Disponibile su: <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2103203-2,00.html>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

²²⁷ Luxmoore, M. (2021). Navalny's Failure To Renounce His Nationalist Past May Be Straining His Support. RadioFreeEurope/RadioLiberty. Disponibile su: <https://web.archive.org/web/20210412134410/https://www.rferl.org/a/navalny-failure-to-renounce-nationalist-past-support/31122014.html>. [[Ultimo accesso: aprile 2022].

pubblico. In breve tempo comincia a focalizzare le sue indagini anche sui politici e sul governo, divenendo il principale critico del presidente russo Vladimir Putin. Come avvocato, fonda il Sindacato degli Azionisti di Minoranza e conduce con successo i processi contro Gazprom, Rosneft, Transneft e Gazpromneft, per ottenere la trasparenza e la responsabilità di queste società verso gli azionisti comuni. Nel 2010, Naval'nyj lancia il progetto pubblico *RosPil*, volto a combattere la corruzione, e a fornire informazioni sugli appalti pubblici dubbi. Nel 2011 crea la Fondazione Anti-Corruzione (FBK), la più grande organizzazione pubblica indipendente contro la corruzione nel paese. La Fondazione ha lo scopo di elaborare progetti di legge contro la corruzione e la prepotenza dei funzionari e pubblicare indagini e documenti che rivelano la verità sull'arricchimento illecito di deputati e ministri, ma anche ad istituire una serie di progetti sociali volti a organizzare il controllo pubblico sulla qualità delle strade e dei servizi di utilità, come i progetti *RosJama*²²⁸ e *RosŽKCh*²²⁹. Nel febbraio 2011, durante un'intervista nella radio, Naval'nyj chiama il partito Russia Unita, coordinato da Putin, come "partito di truffatori e ladri", che diventerà poi uno slogan famoso. Addirittura, alle elezioni parlamentari di quell'anno, Naval'nyj ha ripetutamente consigliato di votare "per qualsiasi partito, contro Russia Unita".^{230,231} Successivamente l'oppositore viene incarcerato per la prima volta per aver iniziato una protesta al di fuori della Duma di Stato, con lo scopo di denunciare i modi corrotti in cui si erano svolte le recenti elezioni. Anche se molto probabilmente l'intenzione del governo russo era quello di sopprimere il suo seguito, non ha fatto altro che renderlo più forte. Subito dopo il suo arresto, il blog di Naval'nyj è stato tradotto in inglese ed è diventato una fonte di notizie internazionali.²³² In questo modo Naval'nyj

²²⁸ Grazie al progetto "*RosJama*", oltre 20.000 automobilisti in tutta la Russia sono stati in grado di presentare le loro denunce sulle strade in cattivo stato e costringere le autorità locali a sostituire la carreggiata.

²²⁹ Grazie al progetto "*RosŽKCh*", oltre 100.000 reclami sono stati presentati per violazioni nella manutenzione delle strutture comunali.

²³⁰ Kallinikov, K. (2013). United Russia No Longer 'Crooks and Thieves' - Party Official. RIA Novosti. Disponibile su: <https://web.archive.org/web/20140724184230/http://en.ria.ru/politics/20130111/178715394.html>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²³¹ Turchenko, M., Golosov, G. V., (2021) Smart enough to make a difference? An empirical test of the efficacy of strategic voting in Russia's authoritarian elections, *Post-Soviet Affairs*, 37:1, 65-79.

²³² Martin, D. (2017). Who is Alexei Navalny?. DW. Disponibile su: <https://www.dw.com/en/alexei-navalny-russia-activist/g-39208571>. [Ultimo accesso: aprile 2022]

diventa un simbolo di speranza per i russi in tutto il paese, e una minaccia ancora più grande per il Cremlino.

Già all'inizio nel 2012 Naval'nyj viene descritto dal *Wall Street Journal* come "l'uomo più temuto da Vladimir Putin".²³³ Nel settembre 2013 Naval'nyj partecipa alle elezioni come sindaco di Mosca, sfidando il candidato sostenuto dal Cremlino per il seggio e ricevendo il 27% dei voti.²³⁴ Alle proteste anticorruzione il governo russo ha risposto con dichiarando Naval'nyj un "nemico pubblico" e, a partire dal 2010 Naval'nyj viene coinvolto in una serie di cause legali e nel 2013 viene dichiarato colpevole di appropriazione indebita (caso "Kirovles") e condannato a una pena sospesa. Il tribunale ha accusato sia lui e che il fratello di frode e riciclaggio di denaro dalla società di cosmetici "Yves Rocher Vostok". Il tribunale ha in seguito condannato Aleksej Naval'nyj a 3 anni e 6 mesi di libertà vigilata, mentre il fratello è stato condannato alla reclusione per lo stesso periodo.²³⁵ Sempre nel 2013, Naval'nyj dichiara la sua ambizione di correre per la presidenza nel 2018, ma due anni più tardi, nel 2015, viene nuovamente condannato per frode. A partire dal 2014 Naval'nyj e la Fondazione portano la lotta contro la corruzione ad un nuovo livello, sviluppando e lanciando un'iniziativa legislativa non governativa sulla ratifica da parte della Russia dell'art.20 della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, che vieta l'arricchimento illecito.²³⁶ L'essenza di questa iniziativa è stabilire un controllo obbligatorio non solo sui redditi dei funzionari, ma anche sulle loro spese. Secondo l'iniziativa dell'attivista, ogni funzionario che non è in grado di spiegare le fonti del denaro che spende in yacht, ville, jet privati e altri oggetti di lusso, deve affrontare un processo. Più di 100 mila russi hanno espresso il loro sostegno alla proposta di legge di Naval'nyj.

Nel 2015 La Fondazione Anti-Corruzione pubblica il documentario "Čaika" ("Чайка"), in cui Naval'nyj dimostra che il procuratore generale della Russia Juri Čaika

²³³ Kaminski, M. (2012). The man Vladimir Putin fears most (the weekend interview). *The Wall Street Journal*, 3.

²³⁴ Navalny, A. (2018). *Who is Navalny Alexey - Biography*. Навальный2018!. Disponibile su: <https://2018.navalny.com/en/biography/>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

²³⁵ Навального отправили под домашний арест. (2014). Lenta.RU. Disponibile su: <https://lenta.ru/news/2014/02/28/homearrest/>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

²³⁶ Navalny, A. (2018). *Who is Navalny Alexey - Biography*. Навальный2018!. Disponibile su: <https://2018.navalny.com/en/biography/>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

ha connessioni con la banda *Capok* del villaggio Kuščovskaja.²³⁷ Il film racconta le attività dell'intera famiglia di Čaika, le fonti di arricchimento dei suoi figli e l'impero commerciale che hanno costruito con metodi illegali. Il documentario ha accumulato cinque milioni di visualizzazioni e ha ricevuto numerosi premi e riconoscimenti professionali. Nel 2016 Aleksej Naval'nyj espande il formato dei video documentari sulla corruzione tra gli alti funzionari del governo, pubblicando materiali sul Vice Primo Ministro Igor Šuvalov e raccontando dell'enorme casa di campagna del Primo Ministro Dmitrij Medvedev del valore di 30 miliardi di rubli, che è stata fatta costruire per lui dagli oligarchi del gas.²³⁸ Nello stesso anno lancia una campagna per elezioni presidenziali eque e aperte in Russia: elezioni a cui tutti i candidati potranno partecipare e in cui il vincitore sarà determinato non attraverso le risorse amministrative, ma solo attraverso la volontà degli elettori. A questo punto Naval'nyj annuncia la propria candidatura alle elezioni presidenziali e si candida per presentare il suo programma di sviluppo della Russia.²³⁹ Nei primi quattro mesi di campagna elettorale, sono state raccolte più di 380.000 firme a sostegno della candidatura di Naval'nyj, e sono stati raccolti più di 39 milioni di rubli in donazioni. Il politico verrà poi escluso dalle elezioni a causa di diverse accuse, tra cui quella per appropriazione indebita, che tuttavia aveva insospettito molti governi filooccidentali e l'organizzazione Amnesty International, i quali sostennero che le condanne erano dovute principalmente al tentativo di Putin di eliminare il proprio oppositore.²⁴⁰

Il 27 aprile 2017, Naval'nyj viene assalito da aggressori sconosciuti fuori dal suo ufficio nella Fondazione Anti-Corruzione, con una tintura verde brillante, chiamata "Zelënka", mescolata con una sostanza chimica caustica, provocando un'ustione chimica all'occhio destro. Secondo quanto riferito, in seguito all'attacco l'attivista ha perso l'80%

²³⁷ Roque, S. (2015). *Navalny Sued Over 'Chaika' Film Alleging Official Corruption*. Organized Crime and Corruption Reporting Project. Disponibile su: <https://www.occrp.org/en/daily/4718-navalny-sued-over-chaika-film-alleging-official-corruption>. [Ultimo accesso: aprile 2022]

²³⁸ Navalny, A. (2018). *Who is Navalny Alexey - Biography*. Навальный2018!. Disponibile su: <https://2018.navalny.com/en/biography/>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

²³⁹ Russia, Navalny lancia la sfida a Putin: "Mi candido alle presidenziali". (2016) La Repubblica. Disponibile su: https://www.repubblica.it/esteri/2016/12/13/news/russia_navalny_candidato-154018054/. [Ultimo accesso: maggio 2022]

²⁴⁰ Redazione Amnesty International (2013). Russia: Political activist Aleksei Navalny must be released after 'parody' trial, 18 luglio. Disponibile su: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2013/07/russian-political-activist-sentenced-five-years-penal-colony-parody-trial/>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

della vista nell'occhio destro. Naval'nyj accusò il Cremlino di aver orchestrato l'attacco.²⁴¹ In settembre, *Human Rights Watch* ha accusato la polizia russa di interferenza sistematica con la campagna presidenziale di Naval'nyj affermando che “il modello di molestie e intimidazioni contro la campagna di Naval'nyj è innegabile”, e che “le autorità russe dovrebbero consentire agli attivisti di Naval'nyj di lavorare senza indebite interferenze e indagare adeguatamente sugli attacchi contro di loro da parte di ultranazionalisti e gruppi filo-governativi”.²⁴² Nello stesso anno il Primo Ministro Dmitrij Medvedev ritorna nel centro del mirino di Naval'nyj e della Fondazione Anti-Corruzione, che pubblicano il film-inchiesta “Non chiamatelo Dimon” (“*Он вам не Димон*”) sul suo “impero segreto”. Questo documento contiene le prove che il capo del governo e i suoi fiduciari hanno creato una rete corrotta di fondazioni di beneficenza grazie alle quali hanno ricevuto miliardi di rubli dagli oligarchi. Questo denaro è stato utilizzato per comprare yacht e costruire residenze, ville e vigneti. “Non chiamatelo Dimon” è stato visto da oltre 25 milioni di russi e hanno portato i cittadini a chiedere al governo una reazione ufficiale all'indagine di Naval'nyj. Nel dicembre dello stesso anno, Naval'nyj pubblica la sua piattaforma elettorale, dal titolo “La bella Russia del futuro” (“*Прекрасная Россия Будущего*”).²⁴³ I punti principali della piattaforma sono la lotta contro la corruzione, la riduzione della disuguaglianza, l'assistenza nell'acquisto di beni immobili, la riduzione del tasso di mutuo, l'aumento delle spese mediche e sanitarie, la semplificazione delle operazioni commerciali e la riduzione delle tasse per i piccoli imprenditori, la deregolamentazione e la riduzione della burocrazia e la redistribuzione dei fondi e delle autorità a favore delle regioni.

Nel 2018 avvia “Voto Intelligente”, una strategia di voto tattica volta a consolidare i voti di coloro che si oppongono a Russia Unita, al fine di privarli dei seggi alle

²⁴¹ Blake, A. (2017). Alexei Navalny, Putin foe, claims vision loss after chemical attack; blames Kremlin. The Washington Times. Disponibile su: <https://web.archive.org/web/20170504132246/http://www.washingtontimes.com/news/2017/may/2/alexei-navalny-putin-foe-claims-vision-loss-after-/>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁴² Russia: Nationwide Assaults on Political Opposition Campaign. Human Rights Watch. (2017). Disponibile su: <https://www.hrw.org/news/2017/09/06/russia-nationwide-assaults-political-opposition-campaign>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁴³ Navalny, A. (2022). *Прекрасная Россия Будущего*. Навальный2018!. Disponibile su: <https://2018.navalny.com/post/492/>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

elezioni.²⁴⁴ Questo è un modo concreto per opporsi al potere: la strategia consiste nell'identificare il candidato con la maggiore possibilità di vincita all'interno dei vari partiti opposti a Russia Unita e nell'esortare gli elettori a votare tutti per questo candidato, invece che lasciare che il voto dell'opposizione si divida tra diversi candidati fittizi. Questa tattica può effettivamente creare una resistenza significativa, e ciò rende Naval'nyj una minaccia. Nel luglio 2020, la Fondazione Anti-Corruzione, già classificata nell'ottobre 2019 dal governo come "agente straniero",²⁴⁵ viene ufficialmente chiusa dal governo russo. Successivamente l'attivista condanna il referendum costituzionale avvenuto in Russia a luglio in un video YouTube pubblicato nella notte dello scrutinio dei risultati: Naval'nyj ha parlato della "più grande falsificazione elettorale di sempre", sostenendo la necessità di scendere in piazza per protestare e di votare nelle elezioni locali al fine di togliere la maggioranza a Putin.²⁴⁶ Questa denuncia avrà forti conseguenze, e la mattina del 20 agosto 2020 Naval'nyj viene avvelenato con il Novičok a bordo dell'aereo S7 Airlines sulla tratta da Tomsk a Mosca e verrà ricoverato in Germania fino alla completa guarigione.²⁴⁷ Il 17 gennaio 2021, Naval'nyj torna in Russia dalla Germania, e viene immediatamente trattenuto nella zona grigia dell'aeroporto Šeremet'ev di Mosca da ufficiali del dipartimento di ricerca dell'FPS. L'arresto cautelare viene effettuato per aver violato la condizionale nel caso *Yves Rocher* del 2013, secondo cui Naval'nyj avrebbe dovuto presentarsi al commissariato di polizia due volte al mese fino al 30 dicembre 2020,²⁴⁸ cosa che, a causa dell'avvelenamento e del successivo ricovero in

²⁴⁴ Навальный запустил проект «Умное голосование». Он должен объединить оппозицию, чтобы победить «Единую Россию» в регионах. (2018). Новая газета. Disponibile su: <https://novayagazeta.ru/news/2018/11/28/147156-navalnyy-zapustil-proekt-umnoe-golosovanie-on-dolzhen-ob-edinit-oppozitsiyu-chtoby-pobedit-edinyu-rossiyu-v-regionah>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

²⁴⁵ La Russia ha classificato come "ente straniero" la fondazione anti-corruzione del dissidente Alexei Navalny. Il Post. (2019). Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2019/10/09/navalny-fbk-anti-corruzione-ente-straniero/>. [Ultimo accesso: aprile 2022]

²⁴⁶ Zafeosva A. (2020), Putin trionfa e conta di rimanere fino al 2036. Ma adesso sa di essere in minoranza. Disponibile su: <https://www.affarinternazionali.it/2020/07/putin-trionfa-e-counta-di-rimanere-fino-al-2036-ma-adesso-sa-di-essere-in-minoranza/>. [Ultimo accesso: aprile 2022]

²⁴⁷ Higgins, A., & Joseph, Y. (2020). Alexei Navalny Hospitalized in Russia in Suspected Poisoning (Published 2020). Nytimes.com. Disponibile su: <https://www.nytimes.com/2020/08/20/world/europe/navalny-poison-russia.html>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁴⁸ Gandini, D. (2022). Alexei Navalny dichiarato colpevole di "frode su larga scala", Rischia fino a 13 anni. Euronews. Disponibile su: <https://it.euronews.com/2022/03/22/alexei-navalvy-dichiarato-colpevole-di-frode-su-larga-scala-rischia-fino-a-13-anni>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

Germania, non era avvenuta.²⁴⁹ L'arresto del politico ha scatenato proteste di massa nel paese.

Nel 2021 Naval'nyj pubblica un'altra video-inchiesta, questa volta attaccando direttamente il Presidente. Il documentario "Un palazzo per Putin" (*"Дворец на Путина"*), lungo circa due ore, in lingua russa ma con i sottotitoli in inglese, in meno di 24 ore ha raccolto circa 25 milioni di visualizzazioni. La pubblicazione dell'inchiesta è stata studiata per avere un impatto anche sulla cronaca: all'inizio del video una scritta in sovraimpressione si rivolge direttamente agli spettatori russi e chiede loro di scendere in strada per manifestare contro l'arresto di Naval'nyj. Nell'ottobre 2021 ha ricevuto il Premio Sacharov, riconoscimento annuale per i diritti umani del Parlamento europeo.²⁵⁰ David Sassoli, Presidente del Parlamento Europeo, ha annunciato che il premio doveva riconoscere che Naval'nyj "ha combattuto instancabilmente contro la corruzione del regime di Vladimir Putin. Questo gli è costato la libertà e quasi la vita".²⁵¹ Nello stesso mese la commissione carceraria russa ha designato Naval'nyj come "terrorista".²⁵²

Il 25 gennaio 2022 l'oppositore russo viene incluso ufficialmente nella lista dei "terroristi ed estremisti" redatta dall'ente Rosfinmonitoring, il Servizio Federale per il Monitoraggio Finanziario.²⁵³ Nella lista sono stati inseriti anche sei collaboratori di Naval'nyj, tra cui il più conosciuto è Ljubov' Sobol'. Naval'nyj stesso, il giorno dopo pubblica un post su Instagram commentando:

²⁴⁹ Scott, A. (2021). Navalny condannato a due anni e 8 mesi. Il suo attacco a Putin, «Vladimir l'Avvelenatore». *Ilsole24ore*. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/navalny-aula-fuori-tribunale-arresti-sono-gia-cento-ADOkuBHB>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵⁰ Emmott, R. (2021). Kremlin critic Navalny wins EU rights prize for his "immense bravery". Reuters. Disponibile su: <https://www.reuters.com/world/europe/russias-navalny-wins-eu-rights-prize-2021-10-20/>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵¹ Suliman, A., Khurshudyan, I. (2021). Russia's Navalny awarded prestigious European human rights Sakharov Prize. The Washington Post. Disponibile su: <https://www.washingtonpost.com/world/2021/10/20/navalny-sakharov-russia-europe/>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵² Kremlin critic Navalny says he is now designated a 'terrorist'. Aljazeera. (2021). Disponibile su: <https://www.aljazeera.com/news/2021/10/11/kremlin-critic-navalny-says-he-is-now-designated-a-terrorist>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵³ «Чему тут удивляться?»: Навальный прокомментировал свое внесение в список террористов и экстремистов. (2022). Новая газета. Disponibile su: <https://novayagazeta.ru/articles/2022/01/26/chemu-tut-udivlyatsia-navalnyi-prokommentiroval-svoe-vnesenie-v-spisok-terroristov-i-ekstremistov-news>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

“Incredibile! La notizia è che ora sono un terrorista! Cioè, da ieri, sono ufficialmente elencato come terrorista. Non sono affatto sorpreso. Putin con il suo palazzo da 100 miliardi di rubli è un funzionario onesto e modesto. Il suo addetto stampa, con un orologio da 37 milioni di rubli al polso, è un compagno sincero e meritevole. Coloro che in Cecenia rapiscono, torturano e uccidono la gente senza nascondere sono normali dipendenti pubblici, pagati secondo la scala salariale. Cosa posso essere in questo sistema? Solo un terrorista. Cosa c'è da essere sorpresi?”.²⁵⁴

A marzo di quest'anno Naval'nyj è stato condannato a 9 ulteriori anni di carcere.²⁵⁵

Da questa breve biografia è facile capire come, se da un lato Naval'nyj ha il merito di essere una delle poche figure sulla scena politica russa ad aver denunciato la corruzione e le irregolarità commesse dai funzionari della Federazione, dall'altro ha un passato abbastanza controverso. Agli albori della sua carriera politica, Naval'nyj si distingueva per il suo fervente nazionalismo per cui si è più volte scagliato contro i musulmani del Caucaso e i migranti provenienti dall'Asia Centrale in cerca di lavoro, si è anche più volte definito sostenitore dell'annessione dell'Ucraina alla Russia. Solo in seguito all'apertura del blog e alla crescita della sua popolarità, il suo orientamento politico è cambiato, lasciando il posto a un moderato populismo.

Nonostante le sue prime posizioni più difficilmente condivisibili, il grande successo di Naval'nyj è esploso proprio quando si è contrapposto regime di Putin. Una delle ragioni per cui Naval'nyj ha avuto tanto successo è il sostegno che ha ottenuto da paesi al di fuori della Russia. Quando Naval'nyj si fece presenza fisica dopo la sua prima grande serie di proteste, gli articoli di supporto iniziarono farsi numerosi in molti paesi diversi. Ad esempio, un articolo sul *New Yorker*, pubblicato nel 2011, ha raccontato dettagliatamente le connotazioni positive sul caso Naval'nyj: è stato cosparso di citazioni da vari cittadini russi confermando il loro sostegno e come è stato una grande influenza

²⁵⁴ Navalny, A., (2022). navalny, Instagram, tda. Originale disponibile su: https://www.instagram.com/p/CZMpwBSN2f5/?utm_source=ig_embed&ig_rid=3f05046d-b842-435c-a0f0-580728276279 [Ultimo accesso aprile 2022]

²⁵⁵ Alexei Navalny condannato a 9 anni di carcere: “Putin ha paura della verità”. *Fuori dal tribunale arrestati i suoi avvocati*. (2022). Il Fatto Quotidiano. Disponibile su: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/03/22/alexei-navalny-condannato-a-9-anni-di-carcere-putin-ha-paura-della-verita-fuori-dal-tribunale-arrestati-i-suoi-avvocati/6533318/>. [Ultimo accesso aprile 2022]

sul paese.²⁵⁶ Persino la Germania ha aggiunto la sua opinione, pubblicando nel 2018 un articolo che descrive il leader dell'opposizione come un "vero politico" che cerca di aiutare a risolvere la "democrazia imitata" che è in atto in Russia.²⁵⁷ Proprio come ha fatto *The New Yorker* nel 2011, questa rivista tedesca evidenzia una visione positiva sul modo in cui Naval'nyj sta influenzando il paese con la sua leadership di opposizione.

È anche evidente che Naval'nyj non sia il "classico" terrorista, quello a cui forse si è abituati a pensare secondo l'idea stereotipata. Di fatto, il dissidente non ha mai portato a termine, ma neanche complottato, attacchi armati che si possano definire terroristici. Ma è proprio grazie alla mancanza di una definizione univoca del concetto di terrorismo e all'atteggiamento russo nei confronti di questo fenomeno che è stato possibile inserire Naval'nyj nella lista degli estremisti e terroristi russi: se non c'è un profilo definito del "terrorista standard" chiunque può essere definito un terrorista. Fondamentalmente, la ragione principale è che Putin vede nel suo oppositore una minaccia.

Dall'inizio della storia terroristica in Russia, il fenomeno è stato considerato come un attacco contro lo stato personificato dallo zar, dal partito comunista o dal governo centrale e dalla leadership. Nel primo '900, l'esercizio rivoluzionario sociale aveva il controllo centrale sugli atti terroristici con le uccisioni del Ministro degli Interni Pleve nel 1904 e del Gran Duca Sergej Romanov (secondo assassinio di alto livello in Russia in quel periodo) nel 1905. La Russia è stata in grado di plasmare il mito del potente assassino individuale che colpisce i tiranni e di creare e sviluppare una tradizione di violenza politica. La prima Rivoluzione Russa segna il legame tra rivoluzione e terrorismo con l'emergere di gruppi anarchici e la apoliticizzazione del terrorismo.²⁵⁸ La costante che arriva fino ai giorni nostri è proprio una definizione non chiara del terrorismo e di altri crimini di natura violenta e politica. Come conseguenza, questo ha portato ad un rafforzamento del potere verticale e ad un controllo allargato sui media e sulla vita politica. L'incertezza su questi fenomeni ha causato un'inefficienza nella risposta antiterroristica, più basata sulla soppressione che sulla prevenzione. Molti aspetti di

²⁵⁶ Ioffe, J. (2011). Net Impact. *The New Yorker*. Disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2011/04/04/net-impact>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵⁷ Esch, C. (2018). Behind the Scenes of Russia's Imitated Democracy. *Spiegel Online*. Disponibile su: <https://www.spiegel.de/international/world/russia-navalny-and-imitated-democracy-a-1186743.html>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁵⁸ Chaliand, G., Blin, A. (Eds.). (2016). *The history of terrorism: From antiquity to ISIS*. Univ of California Press.

questa politica antiterroristica potrebbero essere spiegati dalla tradizione imperiale della Russia e dalla storica paura dello Stato di essere decentralizzato, isolato e circondato da nemici.

Secondo l'art.3 della Legge Federale N.35-FZ del 6 marzo 2006 sulla Lotta Contro il Terrorismo è considerato terrorismo anche "l'ideologia della violenza e la pratica di influenzare l'adozione di una decisione da parte di autorità pubbliche, organi di autogoverno locale o organizzazioni internazionali organizzazioni internazionali legate alla paura della popolazione e (o) altre forme di azioni violente illegali azioni violente illegali".²⁵⁹ Questa legge legalizza, inoltre, l'applicazione delle operazioni di antiterrorismo all'interno e all'esterno del paese, ma ne fornisce poche istruzioni per quanto riguarda il concetto di protezione interna, limitando soprattutto le libertà individuali e la libertà dei media nella zona antiterroristica. I diritti umani sono sempre stati una preoccupazione a questo proposito: nella Russia zarista centinaia di persone che erano ritenute una minaccia per il governo furono mandate in esilio o sotto stretta sorveglianza, e tutti i media erano sotto continuo controllo.

È comune che in alcuni Stati, in particolare quelli non democratici, il terrorismo venga usato come etichetta per disumanizzare gli avversari politici.²⁶⁰ Nella storia della Russia, il governo ha sempre cercato di limitare la libertà degli oppositori, per essere l'unica fonte di informazione per i cittadini. Il modo repressivo in cui lo Stato sta agendo nei confronti di Naval'nyj non è altro che un'eredità del passato. Dopo l'attacco terroristico in Cecenia, Putin ha deciso di istituzionalizzare un potere verticale, il che significa più controllo statale sull'informazione. Questo ha portato l'autorità ad avere il permesso di portare avanti forti repressioni contro i manifestanti. Si prenda ad esempio il caso di Egor Žukov, un ex studente di 22 anni alla Scuola Superiore di Economia (HSE) di Mosca: Žukov è stato accusato di incitamento all'estremismo dopo che un esperto, avendo analizzato il suo blog su YouTube, lo ha considerato un invito a proteste che

²⁵⁹ Committee of Experts on Terrorism (CODEXTER) National Legislation: Federal Law no. 35-FZ of 6 March 2006 on "Counteractions Against Terrorism", Adopted by the State Duma on 26 February 2006, Endorsed by the Federation Council on 1 March 2006. Disponibile su: <https://rm.coe.int/ct-legislation-russian-federation/16806415f5>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

²⁶⁰ Falkheimer, J. (2019). Terrorism and Global Public Relations. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 170-177). Routledge.

sarebbero potute diventare violente.²⁶¹ Gli è stata data una pena sospesa di tre anni e gli è stato vietato di bloggare.

Alla luce di questi fatti non sorprende affatto l'inserimento di Naval'nyj nella lista dei terroristi in Russia. Come afferma Crenshaw osservando gli effetti politici del terrorismo, questo fenomeno può alterare la distribuzione totale del potere, può influenzare le politiche del governo e i pensieri politici della popolazione, influenzando, ad esempio, sulle elezioni.²⁶² Come abbiamo visto, il terrorismo politico russo consiste non solo nell'uso della violenza ma anche solamente nella minaccia, organizzata da parte di attori politici per cambiare fundamentalmente o parzialmente l'ordine costituzionale o l'ordine economico di un paese. Inoltre, il terrorismo politico può esistere solo se sostenuto dall'opinione pubblica, sostegno che viene ottenuto facendo molto affidamento sui media. Diventa chiaro, quindi, come la minaccia terroristica temuta dal Presidente risieda non tanto in un atto vero e proprio, quanto nell'enorme seguito che Naval'nyj ha ottenuto nel corso degli anni. L'oppositore ha infatti la capacità di smuovere le masse, non ha mai avuto bisogno di incitare alla violenza ma è credibile pensare che, se chiedesse ai suoi sostenitori e seguaci di creare rivolte violente, parte di questi lo farebbe. Non solo, Naval'nyj ha minacciato direttamente il Presidente smascherando la sua corruzione, il modo in cui ha ottenuto il potere, e mettendo allo scoperto ciò che ha fatto, a partire dalla costruzione del suo palazzo segreto. Forse, la minaccia più grande è proprio il fatto che, per la prima volta, Putin ha un avversario del suo stesso livello. A questo proposito Horowitz, osservando i cambiamenti politici e sociali causati dal terrorismo, afferma che il terrorismo può trasformare i fondamenti di una società e del governo, tramite cambiamenti rivoluzionari.²⁶³ Non bisogna certo dimenticare che in Russia il terrorismo di Stato ha due peculiarità, ereditate dal periodo Leninista: la prima è l'assassinio del vecchio potere, simbolicamente o fisicamente (si pensi all'esempio dell'esecuzione dello Zar e della sua famiglia), la seconda è l'eliminazione degli avversari politici e

²⁶¹ Yegor Zhukov: Leading Russian opposition blogger beaten up. BBC News. (2020). Disponibile su: <https://www.bbc.com/news/world-europe-53972592>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

²⁶² Crenshaw, M. (1981). The Causes of Terrorism. *Comparative Politics*, 13(4), 379–399.

²⁶³ Horowitz, I. L. (1973). *Political Terrorism and State Power*. *Journal of Political & Military Sociology*, 1(1), 147–157.

ideologici.²⁶⁴ Considerando, inoltre, il terrorismo “un’arma del debole contro il forte”²⁶⁵ si può ulteriormente spiegare perché Putin abbia voluto far inserire Naval’nyj nella lista dei terroristi, forse proprio a rimarcare il suo potere comunque superiore a quello del suo avversario.

Si può notare come nuovamente il terrorismo richiami quella dialettica del “noi” contro “l’altro” tanto cara alla Russia: non bisogna infatti dimenticare che Naval’nyj non raggiunge tutto il Paese, ma parla attraverso i social, si fa conoscere soprattutto da quella fetta di popolazione giovane ed istruita, mentre tutti gli abitanti della Russia che si affidano all’informazione fatta dai giornali e della televisione di Stato restano fedeli a Putin, vedendo Naval’nyj come quell’“altro” estremista e pericoloso per il futuro del Paese.

Seguendo le indicazioni della Duma del 2006, la forte risposta contro Naval’nyj potrebbe essere considerata effettivamente contro-terroristica. Quello che è sicuro, è che Putin sta agendo in modo repressivo nei confronti del suo oppositore. Questo è dovuto al fatto che la Russia tuttora non abbia una definizione chiara di cosa sia il terrorismo, ma sostiene solo che i media e i giornali dovrebbero essere limitati nella zona di attacco terroristico. È ben chiaro anche come il governo stia cercando di sopprimere la libertà di parola di Naval’nyj, ed è evidente che lo Stato sta cercando di isolarlo e di avere una stretta sorveglianza su di lui. Per questo motivo si può considerare la visione dello Stato del movimento di Naval’nyj come terroristica e la risposta dello Stato stesso come antiterroristica.

²⁶⁴ Chaliand, G., & Blin, A. (Eds.). (2016). *The history of terrorism: From antiquity to ISIS*. Univ of California Press.

²⁶⁵ Fiocca, M., & Jean, C. (2007). *Economia del terrorismo e dell'antiterrorismo*. *Economia del terrorismo e dell'antiterrorismo*, 154-174, p. 154.

CAPITOLO 3

Internet e media relations

I media fanno ormai parte della vita quotidiana di quasi tutti nell'intero globo. La tecnologia ha cambiato il mondo e ha facilitato la costruzione di relazioni con i media e l'interazione con un pubblico più ampio che mai. Le media relations sono uno strumento fondamentale delle relazioni pubbliche, nonché la prima e la più importante attività di PR. Comprendono tutte quelle attività di relazione, comunicazione e informazione che si rivolgono ai mezzi di informazione con lo scopo di trasferire un messaggio dall'interno di una organizzazione al suo esterno.²⁶⁶ Il loro compito prevalente è quello di creare, sviluppare e consolidare relazioni con i giornalisti, i redattori e gli analisti per conto di un interesse specifico.^{267,268}

Questo capitolo si pone come obiettivo quello di affrontare il tema delle media relations e della comunicazione in Russia, incentrandola nel suo contesto culturale e analizzando il ruolo e la funzione dei media russi.

I media sono stati divisi da molti studiosi e professionisti in “media tradizionali” come stampa, radio e televisione, e “nuovi media”,²⁶⁹ e sono entrambi ugualmente importanti per le organizzazioni. Alcuni esperti, come Cutlip, Center e Broom²⁷⁰ sostengono che i nuovi media siano parte integrante del processo dei cambiamenti sociali, e suggeriscono che il World Wide Web (WWW) stia diventando uno strumento di comunicazione importante su cui le media relations possono essere esercitate efficacemente. White e Raman sostengono che “il World Wide Web può essere considerato il primo mezzo di comunicazione di relazioni pubbliche di massa in quanto permette alla comunicazione di fluire direttamente tra le organizzazioni e il pubblico,

²⁶⁶ Poma, L., Vecchiato, G., & Finucci, E. (2012). *Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione.*

²⁶⁷ Muzi Falconi, T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.

²⁶⁸ Khodarahmi, E. (2009). *Media relations. Disaster Prevention and Management: An International Journal.*

²⁶⁹ Cutlip, S.M., Center, A., Broom, G.M. (2006), *Effective Public Relations*, 9th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

²⁷⁰ *Ibidem.*

senza la funzione di *gatekeeping* di altri mezzi di comunicazione di massa; i contenuti non sono filtrati da giornalisti e redattori".²⁷¹ Internet permette anche una comunicazione diretta e più efficace con il loro pubblico chiave indipendentemente da fattori esterni e da barriere geografiche.²⁷² I nuovi media hanno sommato e incrementato i potenziali comunicativi dei tradizionali mezzi di comunicazione di massa, generando cambiamenti di enorme portata. Norsa ha evidenziato dieci caratteristiche proprie di internet, a cui occorre prestare particolare attenzione, soprattutto durante la gestione di una crisi: internet è accessibile a tutti coloro che possono usare un computer ed una connessione rete, è internazionale e pensato per essere raggiungibile ovunque e da chiunque, abbattendo ogni tipo di barriera fisica geografica; ha il potenziale di raggiungere una audience elevatissima; è incontrollabile e permanente nel tempo, le notizie infatti restano sempre disponibili nel web; è credibile (e viene creduto) e anche per questo è una fonte per i media; è un amplificatore degli altri media e dei *rumors*, in particolare attraverso i social media dove lamentele e critiche possono assumere un volume e una forza gigantesca fino a diventare casi mediatici veri e propri; è veloce e accorcia sempre di più il tempo di propagazione di una notizia; ed è continuo, ovvero chiunque e in qualsiasi momento può inserire notizie in rete, azzerando i tempi previsti dai media tradizionali di ricezione ed elaborazione delle informazioni.²⁷³

Costruire relazioni con i media è un compito difficile e mantenerle lo è ancora di più. Delle media relations ben avviate sono la strada migliore per creare un'impressione positiva agli occhi del pubblico strategico. È importante che all'interno di un'organizzazione sia disponibile e accessibile una persona ben formata ed esperta, in grado di diffondere contenuti credibili ed affidabili. L'etica e l'onestà migliorano l'esposizione mediatica positiva e i rapporti con il pubblico.²⁷⁴ Questa esposizione positiva ai media deve essere messa al centro delle attività di ogni organizzazione, per

²⁷¹ White, C., & Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in Web site development. *Public relations review*, 25(4), 405-419, p. 406.

²⁷² Fulton, S. and Guyant, A. (2002), *Beat the Press*, American Book Business Press, Salt Lake City, UT.

²⁷³ Norsa, L. (2002). *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

²⁷⁴ Wells, B., & Spinks, N. (1999). Media relations: powerful tools for achieving service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*.

aumentare le possibilità di migliorare l'immagine dell'organizzazione presso la comunità. La rete dei media è un'opportunità per ogni organizzazione di comunicare informazioni controllate al pubblico, quindi delle media relation ben consolidate offrono alle organizzazioni e alle imprese una maggiore e migliore esposizione al pubblico e alla comunità.²⁷⁵ Per sostenere l'organizzazione, le media relations devono essere presenti e costanti: online, sui giornali, in TV e alla radio, sempre accompagnate da commenti positivi. Le organizzazioni utilizzano diversi canali di comunicazione a seconda del pubblico di riferimento che vogliono raggiungere, seguendo i principi dei "sistemi di comunicazione efficaci".²⁷⁶

Le media relations giocano un ruolo inestimabile, e non possono certo essere stabilite da un giorno all'altro, ma sono frutto di un lavoro lento e faticoso e, soprattutto, non sono limitate al verificarsi di situazioni di crisi. In particolare, in una circostanza critica i media hanno un'importanza cruciale: è evidente come il tipo di media relations che si ha giochi un ruolo fondamentale sulla narrazione dei fatti. Una copertura mediatica più o meno positiva nei confronti dell'organizzazione può infatti modificare la dinamica di una crisi. Le relazioni che l'organizzazione costruisce con i giornalisti devono puntare all'ottenimento mutuo vantaggio, nel rispetto dell'etica professionale.²⁷⁷ Durante una situazione critica i due errori più grandi che un'organizzazione può commettere sono mentire e tacere, che portano al manifestarsi di una seconda crisi ancora più grave: quella reputazionale. È quindi necessario che il portavoce dell'organizzazione faccia attenzione ad avvertire tutti i media, anche rispettandone i tempi di lavorazione (se per internet la comunicazione può avvenire in ogni momento, per le radio, le televisioni e i giornali stampati bisogna tenere a mente i tempi di uscita e di ricezione del materiale); e tenere conto dei diversi segmenti di pubblico dei media, calibrandola complessità e lo stile delle notizie a seconda dell'audience di riferimento.

²⁷⁵ Young, E. (1984), "Visibility achieved by outdoor advertising", *Journal of Advertising Research*, Vol. 24 No. 4, pp. 19-21.

²⁷⁶ Wells, B. and Spinks, N. (1999), "Communicating with the community", *Career Development International*, Vol. 4 No. 2, pp. 108-16.

²⁷⁷ Poma, L., Vecchiato, G., & Finucci, E. (2012). *Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione.*

Media e relazioni pubbliche hanno un rapporto simbiotico: le media relations rappresentano una parte significativa delle relazioni pubbliche, e i professionisti di relazioni pubbliche servono i media fornendo loro sussidi informativi.²⁷⁸

In Russia il concetto di relazioni pubbliche è relativamente nuovo. Fino a non molto tempo fa, poche persone avevano sentito parlare di questa disciplina e ancor meno sapevano cosa fosse. Le relazioni pubbliche sono emerse in Russia meno di venti anni fa e da allora si sono sviluppate rapidamente. Tuttavia, la mancanza di una comprensione univoca di questa disciplina riflette la mancanza di sviluppo e la diversità delle pratiche di relazioni pubbliche in Russia,²⁷⁹ per cui si ha una disciplina eclettica, basata su una serie di teorie dalla psicologia, psicologia sociale, sociologia, scienze politiche, filosofia, marketing e giornalismo.²⁸⁰ La cultura russa influisce sulla pratica delle relazioni pubbliche in due modi distinti: in primo luogo, influenza la comprensione e la concettualizzazione delle relazioni pubbliche russe come professione stessa; in secondo luogo, le diverse sottoculture all'interno della Russia influenzano la scelta di specifiche pratiche di relazioni pubbliche in diverse metaregioni. Nonostante ciò, in Russia le media relations sono la seconda area più popolare delle pratiche di questa disciplina, dopo la comunicazione politica che coinvolge la costruzione dell'immagine di personaggi politici e candidati politici.²⁸¹ La maggior parte delle pratiche di relazioni pubbliche si concentra sulla produzione e sulla diffusione di comunicati stampa e sulla creazione di eventi pubblicitari speciali.

Teoricamente, i media russi possono essere considerati privati. Tuttavia, il governo (attraverso i sussidi) e le aziende (con investimenti e pubblicità) hanno un impatto significativo sui media. I vincoli finanziari che i media russi devono affrontare quotidianamente li hanno messi in una situazione di dipendenza dal governo e dalle

²⁷⁸ Sriramesh, K., Vercic, D. (2003). A theoretical framework for global public relations research and practice. In *The global public relations handbook* (pp. 37-56). Routledge.

²⁷⁹ Tsetsura, K. (2003). The development of public relations in Russia: A geopolitical approach. In *The global public relations handbook* (pp. 337-356). Routledge.

²⁸⁰ Ibidem.

²⁸¹ Ibidem.

aziende.²⁸² Naturalmente, in questo contesto la libertà editoriale diventa una delle principali vittime.

3.1 La comunicazione e i media nel contesto storico e culturale russo dal 1917 a Putin

Per cominciare, è necessario sottolineare che, tuttora, la comunicazione è un concetto nuovo e non chiaramente definito nelle scienze sociali russe.²⁸³ Diverse discipline sociali, tra cui sociologia, linguistica, studi culturali, management e psicologia, stanno cercando di definire i confini della comunicazione in quanto sistema distinto e corollario delle proprie discipline. Tuttavia, molte di queste non hanno un modello coerente e comune per la comprensione e la ricerca della comunicazione.²⁸⁴ Un problema primario di traduzione spiega la difficoltà di trasportare in Russia lo studio della comunicazione, originato in America. Nel periodo sovietico la comunicazione era intesa soprattutto come atto o mezzo di comunicazione (ad esempio, comunicazioni telefoniche o comunicazioni satellitari) e vie di trasporto (ad esempio, comunicazioni ferroviarie), infatti, la parola *komunikatsija* (коммуникация) era usata principalmente nella sua forma plurale.²⁸⁵ La parola russa che ha la stessa connotazione dell'uso americano di comunicazione è invece *obshenie* (общение).

Durante il periodo sovietico non esistevano condizioni politiche ed economiche sufficienti per lo sviluppo della comunicazione civica e commerciale. Per controllare meglio l'attività dei cittadini, il regime politico autoritario impediva il libero scambio di opinioni e di beni.²⁸⁶ La modernizzazione della struttura sociale in Russia è iniziata con le riforme politiche e di mercato degli anni '90 e continua tuttora. Oggi in Russia esiste un'ampia gamma di mezzi di comunicazione, tra cui quotidiani nazionali, giornali locali,

²⁸² Tsetsura, K. (2003). The development of public relations in Russia: A geopolitical approach. In *The global public relations handbook* (pp. 337-356). Routledge.

²⁸³ Ibidem.

²⁸⁴ Mast, Y., Keyton, J. (2002). Communicating about Communication: Fostering the Development of the Communication Discipline in Russia.

²⁸⁵ Katzner, K. (1994). *English-Russian, Russian-English Dictionary*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

²⁸⁶ Kashirskikh, O., Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today's communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

radio di Stato e radio commerciali, oltre alla televisione via satellite e via cavo. La crescita di Internet in Russia è aumentata notevolmente dal 2000 al 2010, quando il Paese ha registrato la maggiore crescita online di tutti i principali Paesi europei.²⁸⁷

La pluralizzazione del sistema politico degli anni '90 e la competizione tra i partiti politici hanno permesso l'emergere di talk show politici, di un gran numero di esperti di media, di *know-how* organizzativo, di competenze politiche e di esperti nella scrittura di discorsi. "La comunicazione attraverso i media è parte integrante dei processi interrelati di campagna elettorale, di coltivazione dell'opinione pubblica, di elaborazione delle politiche e di governo stesso".²⁸⁸ Lo sviluppo del settore aziendale ha dato il via al progressivo sviluppo dell'industria delle relazioni pubbliche in Russia. L'emergere di preoccupazioni sulla reputazione aziendale e la partecipazione attiva dei media russi alla sua problematizzazione illustra il ruolo crescente della comunicazione esterna delle imprese, che è stata indirizzata alla comprensione.²⁸⁹ Sempre più spesso i media diventano un luogo di discussione della reputazione aziendale, a dimostrazione della crescente importanza del pubblico come stakeholder.

La comunicazione in una società ha una funzione interattiva che consente uno sviluppo sociale basato sul coordinamento degli obiettivi comuni e dei mezzi per raggiungerli. L'istituzionalizzazione^{290,291} della comunicazione implica l'emergere di canali di cooperazione a lungo termine tra i membri di una società come condizione per lo sviluppo e la modernizzazione di tale società. Ciò significa che la comunicazione come istituzione sociale dipende fortemente dallo sviluppo della sfera pubblica. Il modello della

²⁸⁷ Kashirskikh, O., Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today's communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

²⁸⁸ Blumler, J. G., & Kavanagh, D. (1999). The third age of political communication: Influences and features. *Political Communication*, 16(3), 209–230, p. 214.

²⁸⁹ Tsetsura, K., Chernov, G. (2009). Constructing corporate reputation in the Russian media. *Russian Journal of Communication*, 2(1/2), 46–65.

²⁹⁰ In Russia il termine "istituzione" non è inteso come un sistema organizzato formalmente, come una legislatura nazionale o un tribunale, ma come un certo tipo di organizzazione sociale (per esempio, i media, i mercati, la famiglia), identità o ruoli. Per spiegare la comunicazione come istituzione sociale, abbiamo bisogno di una teoria istituzionale che si concentri sui modelli di interazione nella società e sulle interrelazioni tra Stato, società e mercato. Hodgson descrive le istituzioni come "sistemi durevoli di regole sociali consolidate e radicate che strutturano le interazioni sociali". L'istituzionalizzazione implica non solo la rappresentazione, ma anche la cooperazione.

²⁹¹ Hodgson, G. M. (2004). *The evolution of institutions: Agency, structure and Darwinism in American institutionalism*. London: Routledge.

sfera pubblica oppone il privato al pubblico, interpretando quest'ultimo come un "rendere pubblico" nel senso di renderlo accessibile al dibattito, alla riflessione, all'azione e alla trasformazione morale e politica. Pertanto, la sfera pubblica può essere vista come "il mezzo di comunicazione" e "un mondo vitale" in cui si possono formare l'opinione pubblica e i meccanismi di cooperazione.²⁹² I dibattiti pubblici critici danno validità alla politica, allo Stato e al mercato. Ciò garantisce la legittimità del governo e del mercato, nonché la capacità della società di auto-perfezionarsi e svilupparsi.

Tuttavia, l'istituzionalizzazione della sfera pubblica in Russia, soprattutto negli spazi comunicativi che emergono dai movimenti sociali e dai media, incontra grandi difficoltà a causa dei bassi livelli di fiducia istituzionale e interpersonale. L'atomizzazione della società russa, ovvero la prevalenza di attività comunicative primordiali e la mancanza di esperienze condivise, non consente la formazione di un'unità di simboli linguistici, né l'identificazione di strumenti simbolici, necessari per una corretta comprensione reciproca e per la partecipazione alla vita sociale, politica ed ecologica.²⁹³ Il modello di interazione tra imprese e Stato non corrisponde alla contrattazione in un ambiente di mercato con acquirenti e venditori multipli e mutevoli. Piuttosto, è coerente con un sistema patrimoniale in cui i favori sono distribuiti come ricompensa per la fedeltà.²⁹⁴ Allo stesso tempo, la società civile in Russia è subordinata allo Stato come conseguenza della mancanza di competizione politica e di critica libera. La mancanza di domanda di comunicazione argomentativa ed empatica nella società russa crea difficoltà anche nella costituzione dell'industria delle relazioni pubbliche, la cui popolarità dipende dal livello di interesse dei cittadini per la giustificazione pubblica delle azioni intraprese dal mercato e dallo Stato.²⁹⁵

La libertà di stampa può essere vista come collegamento tra i rappresentanti politici e i cittadini, e come uno strumento efficace per rendere questi ultimi più partecipi e in

²⁹² Kashirskikh, O., Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today's communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*, p. 32.

²⁹³ Ibidem.

²⁹⁴ Rutland P. (2006). Business and civil society in Russia. In A. B. Evans, Jr., L. A. Henry, & L. M. Sundstrom (Eds.), *Russian civil society. A critical assessment* (pp. 73–94). New York: M.E. Sharpe.

²⁹⁵ Kashirskikh, O., & Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today's communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*

controllo delle decisioni politiche prese dai loro rappresentanti; è un mezzo per rendere il governo responsabile e per consentire ai cittadini di informarsi, comunicare i loro desideri e partecipare al processo decisionale politico.²⁹⁶ Nella Russia di oggi, infatti, i media indipendenti russi devono affrontare diverse sfide. Tra queste sfide vi sono il divieto di accedere liberamente alle conferenze stampa, la chiusura di siti web,²⁹⁷ il divieto di trasmettere i propri programmi radiofonici o televisivi e la sostituzione di redattori dell'opposizione con altri fedeli.²⁹⁸ Inoltre, la guerra al terrorismo ha portato a limitazioni per i media su come e cosa raccontare della guerra. La censura in seguito agli atti di terrorismo in Russia è estrema e critica. Il regime ha acquisito la proprietà dei canali televisivi più importanti, ha licenziato i redattori e ha emanato linee guida su come e cosa raccontare degli atti di terrorismo. Sono stati proposti disegni di legge che limitano ulteriormente la comunicazione delle notizie da parte dei media.²⁹⁹ Insieme all'ambiente spaventoso in cui i giornalisti indipendenti sono costretti a lavorare, la libertà di espressione è oggi sottoposta a forti pressioni in Russia.

Le teorie sulla democrazia hanno sottolineato l'importanza del ruolo dei media in una democrazia. Huntington definisce la democrazia come un sistema politico basato su elezioni libere, competitive e regolari: senza una stampa libera non ci saranno elezioni competitive.³⁰⁰ La democrazia presuppone la libertà di parlare e pubblicare tutto ciò che è necessario per il dibattito politico e per un pubblico informato. Un sistema è antidemocratico nella misura in cui i media vengono censurati o chiusi.³⁰¹ Alcuni studiosi, come De Smaele, fanno notare come le varie etichette utilizzate per descrivere la Russia, democrazia delegata, democrazia autoritaria, democrazia militare e totalitaria, indicano

²⁹⁶ De Smaele, H. (2004). In the name of democracy. Mass media and political communication in new democracies, 35.

²⁹⁷ Belin, L. (2002). The Russian media in the 1990s. *The Journal of Communist Studies and Transition Politics*, 18(1), 139-160.

²⁹⁸ Leeson, P. T. (2008). Media freedom, political knowledge, and participation. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 155-169.

²⁹⁹ McFaul, M., Stoner-Weiss, K. (2008). The Myth of the Authoritarian Model-How Putin's Crackdown Holds Russia Back. *Foreign Aff.*, 87, 68.

³⁰⁰ Huntington, S. P. (1991). *The third wave: democratization in the late twentieth century*. Norman, Okla., University of Oklahoma Press.

³⁰¹ *Ibidem*.

tutte un processo di democratizzazione incompleto.³⁰² Queste etichette si riferiscono alla divisione tra l'effettivo sviluppo delle istituzioni democratiche e la retorica democratica utilizzata dalle autorità, con una tendenza all'autoritarismo. Un esempio evidente di quest'ultima, soprattutto dopo l'ascesa al potere di Putin, è, come fanno notare Remington³⁰³ e Becker,³⁰⁴ il controllo dei media. Becker sostiene che un regime autoritario si riconosce, tra le altre cose, per la volontà di limitare l'accesso alle informazioni da parte del pubblico e il modo in cui queste vengono presentate. È anche doveroso ricordare che lo spazio mediatico russo è oggi molto più diversificato, pluralistico e politicamente indipendente che in qualsiasi altro periodo della sua storia.³⁰⁵

I media russi sono stati tradizionalmente divisi in due grandi categorie: nazionali e locali. I primi hanno sempre avuto il loro quartier generale a Mosca e tradizionalmente avevano attrezzature e il personale migliori rispetto ai secondi.³⁰⁶ Durante il periodo sovietico, i media nazionali hanno svolto un ruolo importante nella diffusione delle informazioni da parte del governo, che li controllava strettamente. Come sostengono Hallin e Mancini,³⁰⁷ lo sviluppo storico dei media ha un impatto continuo sul sistema mediatico che vediamo oggi. I mass media sotto il regime sovietico dipendevano sia dallo Stato che dal Partito Comunista dell'Unione Sovietica (PCUS). Il controllo dei media variava dall'onnipresente e severa censura sotto Stalin (Segretario Generale dal 1922 al 1953), ad una fase più liberale sotto Chruščëv (Primo Segretario dal 1953 al 1964), ma la responsabilità e i compiti dei media sovietici erano di sostenere il Partito Comunista e la sua politica, indipendentemente da chi occupava la carica di Segretario Generale del PCUS.³⁰⁸ Lo Stato possedeva sia la radio che la televisione, ma i contenuti dei media erano controllati e regolati dal Partito attraverso un'apposita commissione e i contenuti

³⁰² De Smaele, H. (2010). In search of a label for the Russian media system. *Comparative media systems: European and global perspectives*, 41-62.

³⁰³ Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

³⁰⁴ Becker, J. (2004). "Lessons from Russia: A neo-authoritarian media system." *European journal of communication* 19(2): 139.

³⁰⁵ Lipman, M. (2010). Freedom of expression without freedom of the press. *Journal of International Affairs*, 63(2), 153-169.

³⁰⁶ Tsetsura, K. (2003). The development of public relations in Russia: A geopolitical approach. In *The global public relations handbook* (pp. 337-356). Routledge.

³⁰⁷ Hallin, D. C., Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge, Cambridge University Press.

³⁰⁸ Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

dei media erano controllati e regolati attraverso una moltitudine di risoluzioni e direttive.³⁰⁹

Dopo la rivoluzione del 1917, la censura fu abolita dal Governo provvisorio, ma già nel 1922 fu istituito il Glavlit (*Главлит*, Direzione Principale per gli Affari Letterari ed Editoriali) come ufficio centrale di censura. La censura nell'Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche (URSS), sotto Stalin, era capillare e permeava tutta la società. Il Glavlit fu istituito per garantire che non venissero diffusi “segreti militari” e, in termini molto generali, per prevenire “agitazioni antisovietiche”.³¹⁰ Con l'obiettivo di perseguire la “purezza ideologica” il governo attuò una censura politica preventiva alla pubblicazione, che portò all'autocensura e alla messa al bando di tutto il giornalismo critico.³¹¹ In Unione Sovietica, il monopolio statale della televisione e della radio era totale, lo Stato era nominalmente proprietario di entrambe, ma il PCUS controllava i contenuti e le attività.³¹² Il Comitato di Stato dell'URSS per le trasmissioni radiotelevisive, o Gosteleradio, era responsabile delle trasmissioni radiotelevisive, del quale alcuni dei presidenti erano anche membri del governo e del Comitato centrale del Partito. Oltre ai servizi di produzione e tecnici, Gosteleradio era suddivisa in Televisione Centrale, Radio Centrale e Radio Esterna. L'organizzazione operava sia a livello federale che regionale. Alla fine degli anni '80, era composta da 14 divisioni repubblicane e 124 centri regionali.³¹³ I mezzi di comunicazione, comprese le strutture per la stampa e la radiodiffusione, erano di proprietà dello Stato: i redattori televisivi e radiofonici dovevano essere membri del PCUS, istruiti, formati e selezionati dal Partito, che in questo modo manteneva il controllo amministrativo sulle trasmissioni. I mezzi di comunicazione di massa erano quindi interamente controllati dal Partito, ed essendo intesi come mezzi ideologici e politici avevano le funzioni di propaganda, agitatori e organizzatori delle

³⁰⁹ D'Haenens, L. and F. Sayes, Eds. (2007). *Western broadcast models: structure, conduct and performance*. Hague, Mouton de Gruyter.

³¹⁰ Hopstad, B. (2011). *The Russian media under Putin and Medvedev: Controlled media in an authoritarian system* (Master's thesis, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap).

³¹¹ Ganley, G. D. (1996). *Unglued empire: the Soviet experience with communications technologies*. Norwood, N.J., Ablex.

³¹² Zassoursky, I. (2004). *Media and power in post-Soviet Russia*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

³¹³ Ganley, G. D. (1996). *Unglued empire: the Soviet experience with communications technologies*. Norwood, N.J., Ablex.

masse.³¹⁴ Anche tutti i giornali stampati dovevano seguire le linee guida del Partito in materia di contenuti e ideologia. I giornalisti dovevano consentire sia l'opinione che la cronaca "fattuale" nella loro copertura, al fine di ottenere gli ideali del comunismo. Molti di questi giornalisti diventarono insofferenti nei confronti della censura e dell'autocensura che li limitavano, e i giornalisti dissidenti contribuirono allo sviluppo di una stampa clandestina, il Samizdat.³¹⁵

Il Samizdat³¹⁶ è la prova che le opinioni di opposizione e i media non censurati esistevano anche prima che il presidente Gorbačëv introducesse la *glasnost*.³¹⁷ Sotto Stalin, la censura comprendeva anche la letteratura e la poesia, nonché la letteratura per l'infanzia. Il Samizdat non era una sola pubblicazione o un solo giornale, ma una serie di pubblicazioni, con diversi editori. Si trattava di un sistema di pubblicazione clandestino, e quindi illegale, durato dalla metà degli anni Cinquanta alla metà degli anni Ottanta.³¹⁸ I Samizdat erano prodotti e letti principalmente da membri dissidenti dell'*intelligencija* e difficilmente arrivavano nelle campagne.³¹⁹ Con la sua attenzione ai diritti umani e alle pratiche democratiche, la rete Samizdat ha avuto un impatto sulla progettazione della politica nei primi anni Novanta.³²⁰ Il giornalismo delle pubblicazioni Samizdat non era "un giornalismo di informazione con una misura di obiettività e verificabilità e di

³¹⁴ Zassoursky, I. (2004). *Media and power in post-Soviet Russia*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

³¹⁵ Aumente, J. (1999). "The Role and Effects of Journalism and Samizdat leading up to 1989". in *Eastern European Journalism. Before, During and After Communism*. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, NJ, Hampton Press.

³¹⁶ *Samizdat* (самиздат) in russo significa "edito in proprio" o "auto pubblicazione", da *сам*, sam, "da sé", e *издать*, izdat', "pubblicare".

³¹⁷ *Glasnost* (гласность), letteralmente "trasparenza", utilizzata da Gorbaciov a partire dal 1986 per identificare nuova attitudine a non celare le difficoltà, a discuterne liberamente, "in modo trasparente" e critico nel dibattito politico e nella società civile in URSS, con l'obiettivo di mettere in difficoltà i conservatori nel PCUS che contrastavano la sua politica di riforma.

³¹⁸ Greene, S. A. (2009). "Shifting media and the failure of political communication in Russia". in *The Post-Soviet Russian media: conflicting signals*. B. Beumers, S. Hutchings and N. Rulyova (eds). New York, Ruthledge.

³¹⁹ Johnson, O. (1999). "The Roots of Journalism in Central and Eastern Europe". in *Eastern European Journalism. Before, During and After Communism*. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, NJ, Hampton Press.

³²⁰ Horvath, R. (2005). *The Legacy of Soviet dissident. Dissident, democratisation and radical nationalism in Russia*. London and New York, RuthledgeCurzon, Taylor & Francis Group.

opinione informata”, ma piuttosto “una combinazione di messaggi informativi e di mobilitazione, di opinione e di reclutamento per conto dell’anticomunismo”.³²¹

Con Gorbačëv (Segretario Generale dal 1985 al 1991), i media in Russia hanno assunto un ruolo diverso, ma vengono ancora visti come alleati del governo. Gorbačëv considerava i media suoi soci, contribuendo alla riforma del sistema senza cambiarlo. La *glasnost* provocò la politicizzazione della società, insieme ad un notevole aumento dei lettori, e i giornalisti colsero l’opportunità per presentare le proprie interpretazioni degli eventi politici. In questo periodo, il controllo da parte del Partito sulla stampa e sulla televisione si indebolì, e con la nuova direzione democratica diventò difficile continuare la censura chiudendo le pubblicazioni o dimettendo i direttori.³²² In particolare, il programma televisivo “Vzgljad” (*Взгляд*, “Punto di vista”) divenne estremamente popolare, tanto da attirare le attenzioni di Gosteleradio, che si sforzò di controllare la trasmissione in tutti i modi: nel 1989, quando venne invitato il fisico dissidente Andrei Sacharov, poco prima della messa in onda del programma, Gosteleradio ordinò di interrompere la trasmissione in diretta e di mandare in onda un programma già trasmesso e vietò anche la registrazione dei contenuti.³²³ “Vzgljad” rappresenta a pieno questo periodo antitetico, e forse anche il modo in cui Gorbačëv vedeva i media: da una parte l’apertura dell’epoca è evidente nel fatto programma fosse consentito, anche se politico e critico, dall’altra il desiderio di mantenere il controllo dei media si vede nel fatto che alla fine il Cremlino scelse di chiudere la trasmissione.

Nel 1993, il monopolio statale delle trasmissioni terminò con la creazione della prima rete televisiva privata, NTV.³²⁴ La licenza di trasmissione fu concessa a NTV dall’amministrazione del Cremlino in base al decreto del presidente El’cin. Il proprietario di NTV era l’uomo d’affari Vladimir Gusinskij. Due anni dopo, Boris Berezovskij, un altro uomo d’affari con stretti legami con la famiglia del Presidente El’cin, fondò la ORT, con il 51% di proprietà dello Stato e la maggior parte del resto delle azioni appartenenti

³²¹ Gross, P. (1999). "Before, During and After: Journalism Education". in *Eastern European Journalism*. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, N.J, Hampton Press, p. 152.

³²² Zassoursky, I. (2004). *Media and power in post-Soviet Russia*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

³²³ Hopstad, B. (2011). *The Russian media under Putin and Medvedev: Controlled media in an authoritarian system* (Master’s thesis, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap).

³²⁴ Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

a una banca di sua proprietà.³²⁵ L'inizio di questo periodo è considerato l'età d'oro per i media russi. La prima guerra cecena (1994-1995) e il ruolo dei media nella campagna contro questa guerra hanno mostrato chiaramente l'indipendenza dei mezzi di informazione. I media sono stati in grado di esercitare pressioni sul governo, mostrando la brutalità della guerra ai cittadini russi: grazie alla copertura dei canali televisivi, i cittadini hanno capito che El'cin non aveva mantenuto la promessa di cessare l'attacco. La critica fu enorme e portò alla fine della guerra. Come vedremo, si trattò di una decisione temporanea, poiché il presidente successivo tenne sotto stretto controllo i media russi quando iniziò la seconda guerra cecena (1999-2002).³²⁶ Con la privatizzazione delle imprese statali russe, cioè il trasferimento della proprietà delle imprese statali a proprietari privati, i membri del partito del KGB e del Komsomol (l'Unione della Gioventù Comunista Leninista di tutta l'Unione, o VLKSM) usarono le loro posizioni per rilevare le imprese statali o creare banche, ottenendo contratti e privilegi governativi. Grazie al rilevamento di queste imprese, non sempre ottenute con mezzi legali, questi uomini diventarono estremamente ricchi,³²⁷ e ben presto furono conosciuti come oligarchi. Gli oligarchi salvarono i media durante la crisi economica nel 1996 e molti di loro investirono ottenendo un ruolo nella definizione della politica editoriale.³²⁸ Tuttavia, gli oligarchi colsero questa opportunità per promuovere i propri interessi, sia economici che politici, e se questo ha permesso una sorta di pluralismo, non era certo basato sull'equilibrio e sulla neutralità politica, in cui i diversi interessi politici avevano accesso ai media, ma in dipendenza dagli interessi dei proprietari. A quei movimenti politici con cui gli oligarchi non volevano essere associati, come il Partito Comunista o l'estrema destra, era precluso l'accesso ai media. Il pluralismo che esisteva dipendeva esclusivamente dalla competizione e dal dissenso tra gli oligarchi e quando questi si sono uniti, il pluralismo è stato profondamente minato poiché non era istituzionalizzato nel sistema.

³²⁵ Kiriya, I. and E. Degtereva (2010). "Russian TV market: Between state supervision, commercial logic and simulacrum of public service." *Central European Journal of Communication* 3(1 (4)): 16.

³²⁶ Zassoursky, I. (2004). *Media and power in post-Soviet Russia*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

³²⁷ Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

³²⁸ Hoffman, D. E. (2002). *The oligarchs: wealth and power in the new Russia*. Oxford, Public Affairs.

Alcuni studiosi, come Remington³²⁹ e Oates,³³⁰ sostengono che esistono forti parallelismi tra il potere statale sotto Putin e Medvedev e il potere statale sotto il regime sovietico. In particolare, enfatizzano il modo in cui le autorità considerano modo in cui alla società e ai media viene concesso l'accesso alle informazioni, tanto che Oates sceglie di definire l'attuale sistema mediatico come un "modello neo-sovietico dei media".³³¹ Nonostante queste posizioni molto forti, a differenza della censura istituzionalizzata nell'URSS, la libertà di stampa e l'assenza di censura sono garantite dall'art.29 della Costituzione russa del 1993.^{332,333} Ma, anche se all'inizio della sua presidenza Putin ha dichiarato che la libertà di stampa è necessaria in una democrazia,³³⁴ nel discorso alla Duma del 2000 ha dichiarato che la stampa doveva essere uno strumento dello Stato,³³⁵ rivelando che si trattava solo di retorica politica. Infatti, le tendenze positive verso una maggiore libertà di stampa sotto Gorbačëv e El'cin sono state chiaramente alterate dopo l'ascesa al potere di Putin, che ha assunto il controllo dei media indipendenti, diventando prima proprietario dei canali televisivi nazionali e poi anche dei principali giornali. La chiusura di siti web e l'arresto di blogger e giornalisti che lavorano nei media online indicano il crescente interesse delle autorità per Internet.³³⁶ Putin ha eliminato gli imperi mediatici di proprietà di ricchi uomini d'affari con aspirazioni politiche, uno dopo l'altro.

³²⁹ Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

³³⁰ Oates, S. (2007). "The neo-Soviet model of the media." *Europe - Asia Studies* 59(8): 18.

³³¹ *Ibidem*.

³³² Costituzione della Federazione Russa, 12 dicembre 1993, Parte Prima, Capo Secondo, Articolo 29. Disponibile su: <https://www.art3.it/Costituzioni/cost%20RUSSA.pdf>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

³³³ Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

³³⁴ Lipman, M., McFaul, M. (2001). "Managed Democracy" in Russia: Putin and the Press." *Harvard international journal of press/politics* 6(3): 116.

³³⁵ Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

³³⁶ McFaul, M., Stoner-Weiss, K. (2008). "Myth of the Authoritarian Model-How Putin's Crackdown Holds Russia Back". *Foreign Affairs* 87: 68.

3.2 Il ruolo dei media russi e del web

“Rispondendo a chi possiede i media, rispondiamo anche alla domanda su chi detiene le redini del potere”:³³⁷ istituzioni mediatiche libere e consolidate sono essenziali per mantenere una democrazia. I media sono i canali tra i cittadini e i politici e danno agli elettori l’opportunità di controllare gli eletti, mentre i politici usano i media come canale per dare informazioni ai cittadini, per discutere e per influenzarli.

La classificazione dei sistemi mediatici in Russia è generalmente possibile sulla base del modello proposto da Hallin e Mancini,³³⁸ che li identificano in base a quattro dimensioni chiave: il grado e la natura del coinvolgimento dello Stato nei media; il grado di parallelismo politico, ovvero la misura in cui i media sono collegati, formalmente o informalmente, con i partiti e le altre istituzioni politiche; il grado di professionalità del giornalismo, misurato in base all’indipendenza dei giornalisti e alla loro adesione a standard articolati di pratica, compreso l’impegno al servizio pubblico; e il grado di diffusione di massa dei contenuti giornalistici.³³⁹

In Russia la politica informativa della maggior parte dei mass media ha spesso un carattere unilaterale, dal momento che lo Stato è oggi proprietario del canale televisivo “Rossija-1” (*Россия-1*) ed è il maggiore azionista di ORT, le due più popolari stazioni televisive nazionali, mentre il secondo maggiore azionista dei mass media è la Gazprom, che è sempre di proprietà statale.³⁴⁰ Questa società è proprietaria di alcuni dei più influenti quotidiani e del terzo più grande canale televisivo nazionale, la NTV. La presenza dello Stato nel settore televisivo si estende quindi a tutte e tre le principali stazioni televisive nazionali, che trasmettono in tutto il Paese. La televisione è considerata l’unico modo per

³³⁷ Basic-Hrvatini, S., Kucic, L., & Petkovic, B. (2004). *Media ownership: impact on media independence and pluralism in Slovenia and other post-socialist European countries*. Ljubljana, Peace Institute. p.10

³³⁸ Kashirskikh, O., Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today’s communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

³³⁹ Hallin, D. C., Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge, Cambridge University Press.

³⁴⁰ Kashirskikh, O., & Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today’s communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

raggiungere e influenzare la maggioranza della popolazione³⁴¹ e infatti questo medium è la principale fonte di informazione per i russi. Dato che lo Stato possiede della maggior parte dei canali televisivi, ha un triplice ruolo: è il proprietario, regola il mercato ed è il principale fornitore di informazioni ai telegiornali.³⁴²

Per quanto riguarda la radio, i cittadini russi possono ascoltare circa 1.250 stazioni radiofoniche locali e regionali, oltre a quelle nazionali. Anche in questo caso, la maggior parte delle stazioni radio sono di proprietà dello Stato. Le più importanti stazioni radiofoniche che trasmettono notizie sono Radio Majak (*Радио Маяк*), Radio Rossii (*Радио России*) e Echo Moskvyy (*Эхо Москвы*). Quest'ultima è una radio indipendente che produce notizie alternative. La radio è diventata più popolare nell'ultimo decennio, ma le preferenze si sono spostate dalle stazioni radiofoniche di notizie alle stazioni musicali. Secondo alcuni studiosi, questo calo di interesse per le notizie e per lo stato degli affari in Russia può essere visto come una mancanza di interesse per la situazione politica del Paese o persino come un'accettazione della situazione politica.³⁴³ Tuttavia, le stazioni radio non hanno ancora perso il loro ruolo di canale di informazione pubblica, e lo Stato è fortemente presente nelle stazioni radiofoniche a onde medie e lunghe e nelle reti radiofoniche cablate a circuito chiuso, che milioni di anziani ascoltano ancora.³⁴⁴

In Russia ci sono più di 400 giornali stampati, ma la tiratura dei maggiori quotidiani mostra che i loro lettori non possono eguagliare le dimensioni del pubblico dei principali canali televisivi.³⁴⁵ Da quando Putin ha assunto il ruolo di Primo Ministro per la prima volta nel 1999, si è verificato un cambiamento negli assetti di proprietà dei giornali, in particolare di quelli nazionali. La maggior parte di questi è ora nelle mani di persone o società fedeli al Cremlino.³⁴⁶ I giornali più letti sono Komsomolskaja Pravda

³⁴¹ Zassoursky, I. (2008). Free to get rich and fool around. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 45-57). Routledge.

³⁴² Kiriya, I., & Degtereva, E. (2010). Russian TV market: Between state supervision, commercial logic and simulacrum of public service. *Central European journal of communication*, 1(3), 37-51.

³⁴³ Beumers, B., Hutchings, S., Rulyova, N. (2009). *The Post-Soviet Russian Media. Conflicting signals.*

³⁴⁴ Zassoursky, I. (2008). Free to get rich and fool around. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 45-57). Routledge.

³⁴⁵ Krasnoboka, N. (2010). Between the Rejected Past and an Uncertain Future Russian Media Studies at a Crossroads. *Annals of the International Communication Association*, 34(1), 317-353.

³⁴⁶ McFaul, M., Stoner-Weiss, K. (2008). "Myth of the Authoritarian Model-How Putin's Crackdown Holds Russia Back, The." *Foreign Affairs* 87: 68.

(*Комсомольская правда*), *Moskovsij Komsomolets* (*Московский комсомолец*), *Trud* (*Труд*), *Izvestija* (*Известия*) e *Rossijskaja Gazeta* (*Российская газета*) che è il quotidiano ufficiale del governo della Federazione Russa, mentre *Novaja Gazeta* (*Новая газета*) è un periodico libero ed indipendente.

A causa dell'aumento dei prezzi dei giornali e del crescente controllo statale sui mezzi di informazione, in Russia sono apparsi diversi giornali solo online. Il cyberspazio russo è chiamato Runet e si riferisce a tutti i siti in lingua russa e a quelli ospitati nella Federazione Russa. Runet ha origine nell'ultima parte degli anni '80, quando il WWW ha reso possibile l'uso dell'alfabeto cirillico in rete e, di conseguenza, il numero di siti web scritti in russo è aumentato in modo vertiginoso. Internet in Russia si è sviluppato rapidamente in concomitanza con la *perestrojka* e la sospensione della censura da parte delle autorità. All'inizio, quindi, anche in Russia Internet divenne uno strumento per la libertà di parola, per il libero flusso di contenuti e per garantire l'anonimato di chi lo utilizzava, e in generale un'area in cui gli utenti erano liberi dall'intervento delle autorità. In questi primi anni, Internet divenne "un'estensione della cultura Samizdat e del movimento dissidente".³⁴⁷ Tuttavia, con il passare del tempo e l'avanzare della digitalizzazione, Internet è diventato un mezzo di comunicazione di massa come gli altri e le autorità russe hanno ritenuto opportuno limitare le possibilità di libera espressione su Internet. Con il miglioramento delle tecnologie è diventato facile monitorare coloro che utilizzano Internet come arena per la libertà di parola ed oggi in Russia esistono diversi regolamenti che permettono al governo di controllare internet, monitorando lo sviluppo del settore, ad esempio le leggi SORM-1 del 1995 e SORM-2 del 1998,³⁴⁸ che hanno dato all'FSB (Servizio Federale di Sicurezza, erede del KGB) l'autorizzazione a monitorare l'uso di Internet e i messaggi di posta elettronica.³⁴⁹

Il parallelismo politico è la seconda variabile del quadro di Hallin e Mancini, ovvero "la misura in cui il sistema dei media riflette le principali divisioni politiche nella

³⁴⁷ Strukov, V. (2008). Russia's Internet media policies: open space and ideological closure. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 208-222). Routledge, p. 210.

³⁴⁸ In seguito a dei cambiamenti in questo regolamento, attualmente è necessario che l'FSB abbia un mandato prima di poter esaminare il traffico elettronico di un utente.

³⁴⁹ Strukov, V. (2008). Russia's Internet media policies: open space and ideological closure. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 208-222). Routledge, p. 214.

società”.³⁵⁰ Questa variabile va per molti versi al cuore del sistema mediatico russo dal momento che le strutture proprietarie dei media favoriscono un legame fortemente intrecciato tra i media e il partito di governo. Quando ai principali partiti politici o ai partiti di opposizione non è concesso l’accesso ai media, il sistema mediatico come istituzione a sostegno della democrazia si indebolisce: l’informazione è limitata e il pubblico non può facilmente informarsi in modo completo sulle questioni all’ordine del giorno. Dopo il crollo del regime comunista sovietico, accanto al Partito Comunista trasformato sono nati nuovi partiti. Alcuni di questi nuovi partiti si sono presto accorti che potevano avere un facile accesso agli elettori di tutta la Russia attraverso i canali televisivi. In poco tempo, e per il continuo cambiamento nel numero di partiti che presentano candidati alle elezioni, diventò una sfida per così tanti nuovi partiti e coalizioni di partiti farsi conoscere dall’elettorato, per non parlare dell’attrazione di un numero sufficiente di voti per ottenere una rappresentanza nella Duma. I canali televisivi nazionali sono diventati un mezzo importante per trasmettere all’elettorato informazioni sui partiti candidati alle elezioni. Secondo la legge federale della Commissione elettorale centrale della Federazione Russa, a tutti i partiti politici è garantito un accesso paritario ai media e sono assicurate pari condizioni di partecipazione alle campagne elettorali, ai referendum e agli eventi pubblici e politici. Tale accesso ai media può essere acquisito con tre diverse azioni: pubblicità a pagamento; tempo libero sui mass media, ovvero accesso gratuito ai media (a cui però i piccoli partiti non possono accedere, in quanto i partiti che ottengono il 2% o meno dei voti devono rimborsare i costi del tempo libero); e copertura giornalistica.³⁵¹

Per spiegare come la televisione non solo è essenziale per avere successo elettorale, ma anche come i politici del Cremlino usano la televisione per mantenere il potere quando formano un partito politico, Oates propone una teoria secondo cui il partito sostenuto dal governo è stato ed è tuttora un “partito radiotelevisivo”. La teoria suggerisce che il più importante “partito radiotelevisivo” in Russia è quello con il maggior numero di seggi alla Duma e con una forte affiliazione con il presidente, ovvero il partito Russia Unita. Per sostenere la sua teoria, sottolineando l’importanza dei canali televisivi per i

³⁵⁰ Hallin, D. C., Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge, Cambridge University Press, p. 21.

³⁵¹ Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

partiti e i politici che cercano di farsi eleggere, Oates fa notare diversi fattori, tra cui i continui cambiamenti nel panorama politico russo e il caos sociale hanno portato i politici ad affidarsi più a brevi campagne televisive che a un legame a lungo termine tra il partito e gli elettori.³⁵² Infatti, i partiti non possono confidare che i cittadini diano loro i voti di cui hanno bisogno e i cittadini non possono fidarsi che il partito a cui hanno dato il loro voto alle ultime elezioni si candidi alle prossime. Quindi, per essere eletto alla Duma, il partito si assicura che l'elettorato conosca, attraverso i canali televisivi, i politici e la politica del partito.³⁵³ Inoltre, il potere dei partiti politici è discutibile, in quanto il ramo esecutivo ha il potere di ostacolare le decisioni della Duma. Anche il presidente è relativamente libero da affiliazioni con qualsiasi partito, rendendo il legame tra sostegno ai partiti e potere piuttosto tenue.

È importante tenere a mente che in Russia esistono anche partiti che non agiscono come “partiti radiotelevisivi”, ma che hanno una forte struttura di partito con sedi in tutto il Paese, come ad esempio il Partito Comunista. Tuttavia, il “partito radiotelevisivo” basato sui media impedisce di svilupparsi in una struttura simile: sebbene si avvalga della popolarità ottenuta grazie alle campagne televisive e ai notiziari, deve esistere anche nel mondo esterno ai canali televisivi:³⁵⁴ è necessaria una lista di partito con membri, organizzatori e persone che gestiscono le campagne, ma grazie allo stretto legame che questo partito ha con il governo, può avvalersi dei dipendenti del governo per l'esecuzione di tali compiti.³⁵⁵ Inoltre, il governo sostiene il “partito radiotelevisivo” Russia Unita anche nel controllo dei media regionali, soprattutto in vista delle elezioni. Numerosi giornali regionali mantengono molta più indipendenza rispetto ai canali televisivi, i media possono pubblicare servizi indipendenti, critici e investigativi, ma i media regionali hanno difficoltà a fornire agli elettori punti di vista diversi o accesso alle opinioni dell'opposizione.³⁵⁶ Se quindi, da una parte abbiamo i media tradizionali, a questi si contrappongono i “nuovi media”, usati soprattutto dai giovani e nelle grandi

³⁵² Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

³⁵³ Hesli, V. L., Hesli, V. L., Reisinger, W. M., & Kennedy, S. J. (Eds.). (2003). *The 1999-2000 elections in Russia: Their impact and legacy*. Cambridge University Press.

³⁵⁴ *Ibidem*.

³⁵⁵ Oates, S. (2002). *Tuning Out Democracy: Television, Voters and Parties in Russia, 1993–2000*. European consortium of political research, Turin, Italy.

³⁵⁶ Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

città, che grazie all'uso di strategie mediatiche digitali si sono affermati come uno degli strumenti più potenti per mobilitare l'opposizione contro uno stato autoritario e elettorale come la Russia.³⁵⁷

Secondo lo studio condotto da Etling, Roberts e Faris³⁵⁸ sulle proteste accadute tra il dicembre 2011 e il maggio 2012, in cui centinaia di migliaia di cittadini si sono riversati nelle strade delle città di tutta la Russia contro le elezioni nazionali falsificate, quando si discute di una serie di argomenti politici e di attualità popolari durante l'anno, i blog sono le fonti meno simili a quelle governative rispetto alla TV e ai media tradizionali. Molti studiosi, giornalisti e russi stessi infatti ritengono che Internet abbia svolto un ruolo fondamentale in queste proteste, condividendo le prove video dei brogli elettorali, aiutando a organizzare la logistica degli eventi di protesta, reclutando russi per partecipare a ogni evento di protesta e sviluppando la solidarietà tra i gruppi di opposizione attraverso un'inquadratura condivisa degli eventi. Inoltre, circa un terzo dei manifestanti "ha menzionato i social media come la principale fonte di informazioni e quasi il doppio che molti hanno appreso sui raduni da altre risorse Internet".³⁵⁹

Per quanto riguarda i blog, la Russia ha una blogosfera ampia e vivace, composta da oltre un milione di blog attivi. Mentre si sono sviluppate diverse piattaforme di blog concorrenti, LiveJournal rimane la principale risorsa online per i russi.³⁶⁰ La blogosfera ospita tutti i tipi di gruppi e opinioni politiche, compresa l'opposizione politica formale e i gruppi di protesta e i movimenti sociali di base. I blogger tendono a fruire da media più liberali rispetto agli utenti russi di Internet in generale, preferendo siti di notizie più indipendenti. Diversi blogger di spicco hanno svolto un ruolo importante nelle proteste di massa contro Vladimir Putin e la falsificazione delle elezioni, tra cui Aleksej Naval'nyj che, come blogger, ha pubblicato su LiveJournal i risultati delle sue indagini anticorruzione.³⁶¹ Tuttavia, nonostante la rapida crescita del pubblico russo su Internet,

³⁵⁷ Andersson, O. (2021). Anti-corruption and opposition in Russia: Digital media and rhetorical strategies of Navalny.

³⁵⁸ Etling, B., Roberts, H., Faris, R. (2014). Blogs as an alternative public sphere: The role of blogs, mainstream media, and tv in Russia's media ecology. Berkman Center Research Publication, (2014-8).

³⁵⁹ Makarin, A., Polishchuk, L. (2012). Civic culture and political collective action in Russia. выступление на семинаре Лаборатории прикладного анализа институтов и социального капитала НИУ ВШЭ, 1.

³⁶⁰ Alexanyan, K., & Koltsova, O. (2009). Blogging in Russia is not Russian blogging. International blogging: Identity, politics, and networked publics, 65-84.

³⁶¹ Si veda il blog di Alenxei Navalny: <https://navalny.livejournal.com/>.

questo spazio pubblico virtuale è ancora inaccessibile per più della metà della popolazione. Per questo motivo non bisogna sopravvalutare il ruolo della cultura dei blog nella vita sociale e politica della Russia contemporanea.³⁶² Nel caso di Naval'nyj, il blog lascia più spazio agli elementi meta-giornalistici, come le auto-riflessioni sulle proprie esperienze precedenti e un carattere più esplicito delle relazioni con i *peer-blogger* o i *peer-journalist*, ma allo stesso tempo questa trasparenza esplicita crea ulteriori condizioni per la crescita di fiducia che le forme tradizionali di giornalismo di solito derivano dallo status istituzionale delle loro organizzazioni mediatiche.³⁶³ Nel caos informativo contemporaneo, con ogni sorta di fatti e opinioni disponibili sui media, le questioni di trasparenza e fiducia sembrano essere al centro delle nuove forme di potere simbolico del giornalismo.³⁶⁴ L'obiettivo del blog di Naval'nyj è, essenzialmente, questo: costruire un sistema di comunicazione per contrastare il monopolio informativo dei media televisivi tradizionali controllati dallo Stato.

3.3 Come comunicare e quando comunicare

Specialmente quando si sviluppa una crisi, ma non solo, è fondamentale sapere come comunicare, con chi e quando farlo. Tipicamente, la copertura che i media riservano a un evento critico segue un processo che si articola in cinque fasi.³⁶⁵ Inizialmente, il percorso che trasforma un evento in una notizia da prima pagina comincia con il lancio di alcune notizie-flash sui principali media tradizionali e soprattutto sui nuovi media. In questa fase, spesso, le notizie sono molto sintetiche e oggettive e, dal momento che le informazioni sono probabilmente ancora incomplete, la forma con cui sono trasmesse tende ad essere prudente (ad esempio con l'uso del condizionale), impersonale, quindi senza citare direttamente le fonti, e quanto più possibile oggettiva, evitando quindi tagli

³⁶² Farrell, H., & Drezner, D. W. (2008). The power and politics of blogs. *Public choice*, 134(1), 15-30.

³⁶³ Bock, M. A. (2012). Citizen video journalists and authority in narrative: Reviving the role of the witness. *Journalism*, 13(5), 639-653.

³⁶⁴ Yagodin, D. (2014). The Blogization of Journalism. How blogs politicize media and social space in Russia.

³⁶⁵ Norsa, L. (2002). *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

emozionali e sensazionalistici. A questo punto il taglio della copertura mediatica ha già preso una determinata direzione, nonostante la mancanza di molte informazioni e dettagli necessari per inquadrare in maniera appropriata l'intera situazione. Il modo in cui l'organizzazione risponde agli eventi e alle domande che la crisi ha scatenato fin dalle primissime ore è fondamentale il taglio delle notizie: i telegiornali e i giornalisti si concentreranno sul verificare l'attendibilità delle indiscrezioni e l'affidabilità delle fonti, sul raccogliere le dichiarazioni ufficiali delle parti coinvolte, sul trovare le immagini e sul quantificare la portata del danno. Nelle quarantotto ore successive allo scoppio della crisi si scatenerà una tempesta mediatica in cui tutti i soggetti più o meno direttamente coinvolti diranno la propria opinione. L'organizzazione non deve permettersi di farsi toccare da questa confusione, ma anzi deve gestire sapientemente i giornalisti che, nel tentativo di coprire ogni aspetto della questione punteranno più alla quantità che alla qualità dell'informazione, intervistando non solo gli esperti, correndo sul luogo dell'evento critico, facendo analogie, raccogliendo informazioni approssimative e facendo accuse non totalmente fondate. Durante le settimane seguenti, a seconda dell'evolversi della crisi, le notizie perderanno di attrattiva e via via spariranno dai giornali e telegiornali. Tuttavia, anche a distanza di mesi, se non di anni, è possibile che la notizia di quella crisi (soprattutto se molto grossa) attiri nuovamente attenzione, e che venga pubblicato un nuovo articolo riguardante la questione. Questo può accadere soprattutto in occasione dell'anniversario dell'evento, quando accade un altro evento simile, quando vengono a galla nuove informazioni. A seconda di come l'organizzazione ha saputo rispondere nel passato questi richiami saranno più o meno favorevoli.³⁶⁶

Lo sviluppo di internet ha reso la gestione e la comunicazione di una crisi ancora più difficile e complessa. Al giorno d'oggi, infatti, bisogna essere pronti ventiquattro ore su ventiquattro e sette giorni su sette dal momento che la propagazione delle informazioni è sempre più veloce, e così deve essere il tempo di risposta a disposizione di una organizzazione colpita da una crisi: se con i media tradizionali si ragionava in termini di ore, con i nuovi media si ragiona in termini di minuti. Inoltre, internet elimina il filtro dei media nell'interazione tra l'organizzazione e il suo pubblico: gli interlocutori si aspettano di ricevere immediatamente le notizie più importanti. Un'altra accortezza assolutamente

³⁶⁶ Poma, L., Vecchiato, G., Finucci, E. (2012). Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione.

necessaria che le organizzazioni devono avere è quella di monitorare sempre il web, tenendo controllati quei gruppi di persone che provano particolare interesse, sia in positivo che in negativo, per l'organizzazione. In questo modo, si è anche in grado di essere sempre preparati: essendo diminuito il tempo a disposizione dell'organizzazione per rispondere ad una crisi è indispensabile che essa sia pronta in ogni momento per utilizzare gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi, ovunque e in qualsiasi momento essi si verificano. A questo scopo è anche utile avere un team di esperti informatici che sappia utilizzare al meglio tutte le piattaforme digitali che ad oggi sono disponibili per dialogare direttamente con il pubblico e, se fosse necessario, anche a risolvere i problemi che potrebbe creare un hacker intenzionato a danneggiare l'organizzazione manomettendo il suo sito internet. Grazie al web è anche possibile aumentare la comunicazione, permettendo la circolazione di un numero enorme di informazioni attraverso un ampio spettro di opportunità, come ad esempio testi, foto, video, registrazioni, ecc. Durante una crisi, il pubblico connesso ad internet sarà avido di notizie, e maggiore sarà la capacità dell'organizzazione a saziare questa fame di conoscenza, migliore sarà per lei il risultato finale della gestione della situazione. È imprescindibile non lasciar correre i *rumors*, le dicerie e i pettegolezzi, bisogna rispondere tempestivamente per evitare che con il passare del tempo questi assumano sempre più considerazione tra gli utenti. Infine, è sempre utile stabilire un budget per il crisi team entro cui effettuare tutte le azioni di preparazione e monitoraggio dei rischi connessi ad internet.³⁶⁷ La notiziabilità della crisi non può che portare ad una fortissima pressione mediatica, la quale può sconvolgere la rete di relazioni e successivamente la reputazione dell'organizzazione se questa non sarà in grado di frenarla e allentarla, rispondendo alle numerose domande dei giornalisti in maniera preparata, tempestiva e evitando i cosiddetti "no comment". Solo attraverso un'adeguata preparazione, l'organizzazione riuscirà a trasformare la pressione mediatica da minaccia a opportunità. Ancora una volta le parole chiave sono presenza e trasparenza: per una buona riuscita della gestione il manager non si deve nascondere ma affrontare la crisi in prima persona, e comunicando al pubblico in maniera trasparente e continua informazioni vere e precise. Questo diventa fondamentale

³⁶⁷ Poma, L., Vecchiato, G., Finucci, E. (2012). Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione.

nel momento in cui “risolvere con successo una situazione di crisi dipende molto da come il problema viene formulato e comunicato all’ambiente sociale e politico”.³⁶⁸

Ovviamente queste accortezze non sempre vengono seguite, a discapito della reputazione. Lo stato modella i sistemi mediatici in ogni società, usando mezzi diversi in misura diversa. Ad esempio, nell’Unione Sovietica, i media erano visti dallo Stato come un mezzo di propaganda ideologica e politica. Di norma, non venivano forniti dettagli sui disastri naturali o tecnologici nei media ufficiali, e gli incidenti nei siti militari e negli impianti di produzione non venivano quasi mai resi pubblici. Questo schema è stato chiaramente esposto durante il disastro nucleare di Černobyl’, quando i funzionari hanno mantenuto il silenzio per quasi due settimane dopo l’incidente, e i dettagli della tragedia per quanto riguarda gli effetti ambientali e la salute pubblica sono stati rivelati solo tre anni dopo.³⁶⁹ Non solo, ma l’eredità di quel periodo si vede anche nella Russia moderna, come ad esempio nella tragedia del sottomarino Kursk il 12 agosto 2000,³⁷⁰ che ha illustrato questo *modus operandi* sovietico in cui “i valori del segreto militare e della vita umana sono entrati in conflitto tra loro”.³⁷¹

Il sottomarino Kursk affondò nel Mare di Barents nell’agosto del 2000 dopo due grandi esplosioni, durante un’esercitazione navale che doveva mostrare al mondo che la potenza militare russa stava risorgendo.³⁷² Questa è stata una delle crisi maggiori affrontate da Putin all’inizio del suo mandato. Quando il sottomarino a propulsione nucleare affondò Putin fu visto tentennare, vestito in abiti da vacanza nella località di Sochi, sul Mar Nero. Anche i vertici militari russi avevano un’aria letargica e davano l’impressione di essere più interessati all’orgoglio russo che alle vite dei marinai, infatti le informazioni sullo stato di questi ultimi erano spesso parziali e confuse. Nonostante le

³⁶⁸ Minaeva, L., Nohrstedt, D., in Porfiriev, B., Svedin, L. (2002). Crisis management in Russia: Overcoming institutional rigidity and resource constraints. Stockholm: Swedish National Defence College, p. 241.

³⁶⁹ Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), The handbook of international crisis communication research (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

³⁷⁰ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

³⁷¹ Porfiriev, B., & Simons, G. (2012). Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective. Farnham, UK: Ashgate, p. 276.

³⁷² Nightmare at sea. (2004). The St. Petersburg Times, Culture, 1028(94). Disponibile su: https://web.archive.org/web/20100823214350/http://www.sptimes.ru/index.php?action_id=100&story_id=2294, [Ultimo accesso: maggio 2022].

assicurazioni di alti ufficiali militari che l'intero equipaggio fosse morto, ventitré marinai sopravvissero al naufragio e inizialmente rimasero in vita. L'assenza del presidente Putin durante i primi cinque giorni della crisi e le dichiarazioni contraddittorie dei funzionari navali hanno avuto un enorme impatto sulla legittimità dello Stato. Il Servizio Stampa Presidenziale, il mezzo di comunicazione ufficiale del Presidente con il mondo esterno, era apparentemente assente in questa occasione cruciale. Dopo che lo shock iniziale e la letargia si sono esauriti, il meccanismo di relazioni pubbliche del governo ha ricominciato a funzionare in modo più efficiente e il governo ha scelto il terreno della lotta informativa.³⁷³ In questo caso, l'incidente si è verificato in mare aperto e le conferenze stampa sono state tenute nella base navale di Vidjaevo. Entrambi questi luoghi sono di difficile accesso per i cittadini comuni (o per il personale dei media) il che ha fatto sì che il governo fosse in grado di agire più efficacemente nel ruolo di *gatekeeper* in questa crisi. Per quanto riguarda le tempistiche, il Kursk è affondato il 12 agosto e la marina ha annunciato al pubblico la perdita del sottomarino il giorno seguente, ma solo il 14 agosto è stato lanciato un tentativo di salvataggio e il 16 agosto la Russia ha chiesto ufficialmente aiuto all'estero. Quando Putin tornò a Mosca da Sochi, il 18 agosto, la reputazione delle autorità era a pezzi. Lo stesso giorno, un giornale russo, la Komsomolskaja Pravda, pubblicò l'elenco di coloro che erano stati a bordo del Kursk. Il 22 agosto il Presidente incontrò le famiglie dell'equipaggio del Kursk. Putin ha ammesso un "senso di colpa e di responsabilità", ma allo stesso tempo ha attaccato i magnati dei media per aver fatto del capitale politico sul disastro in TV.³⁷⁴ Un ulteriore danno, oltre all'incapacità della Marina russa di effettuare un salvataggio ben riuscito, si è verificato il 18 agosto con un totale disastro di comunicazione, quando venne registrato un drammatico filmato in cui appare la madre di uno dei marinai, seduta dagli ufficiali. Quando questo filmato è stato reso pubblico il 24 agosto, le autorità sono state accusate di un palese tentativo di soffocare le critiche. Il modo in cui i funzionari hanno gestito il disastro ha contribuito in maniera determinante alla perdita di credibilità e reputazione, soprattutto per la marina russa. Gli ufficiali del comando navale hanno mentito per una settimana dopo il naufragio, creando false speranze e dando informazioni errate, tra cui che l'affondamento fosse il risultato di

³⁷³ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

³⁷⁴ Ibidem.

una collisione con un misterioso sottomarino straniero, frutto di un incidente o di un progetto.³⁷⁵ Per quanto riguarda l'ipotesi della collisione, le autorità si sono poi limitate a considerarla il risultato di una cattiva informazione "sensazionalistica" da parte della stampa.³⁷⁶ Nuove affermazioni venivano fatte rapidamente quando le vecchie storie venivano screditate o soffrivano per la mancanza di interesse da parte del pubblico.

Se durante la prima guerra cecena (1994-1995) i media sono stati in grado di esercitare pressioni sul governo, mostrando la brutalità della guerra ai cittadini russi, tanto da scatenare una critica tanto feroce da portare alla fine della guerra, si trattò di un caso isolato, poiché durante la seconda guerra cecena (1999-2004) il presidente successivo tenne sotto stretto controllo i media.³⁷⁷ Infatti, durante la crisi dell'attentato al teatro Dubrovka di Mosca nell'ottobre 2002, in cui circa 40 ceceni armati presero 850 ostaggi chiedendo alle forze russe di ritirarsi dalla Cecenia e di porre fine alla guerra, l'emittente radiofonica Echo Moskvyy pubblicò sul proprio sito web un'intervista a uno dei terroristi. L'intervista fu rimossa dal sito dopo che le autorità hanno minacciato di chiuderlo. Allo stesso modo, nel momento in cui la crisi si concluse, ovvero quando le forze speciali russe pomparono sostanze chimiche nel sistema di ventilazione e fecero irruzione nel teatro uccidendo centoventotto ostaggi, al canale televisivo Moskovia TV venne impedito di trasmettere per 15 ore dopo aver mostrato i corpi degli ostaggi uccisi durante l'irruzione.³⁷⁸ Questo è un secondo esempio lampante di una crisi mal gestita che ha travolto la Russia, ma a differenza dell'incidente di Kursk, la presa di ostaggi è avvenuta in una grande capitale, che ha reso il luogo della crisi facilmente accessibile ai media. Il governo ha agito molto più rapidamente e Putin è stato visto attivamente e pubblicamente come il responsabile della crisi fin dall'inizio.³⁷⁹ La conclusione della crisi è stata confusa quanto la sua concezione: rimanevano molte domande e incertezze sui sequestratori, sullo stato dei servizi di sicurezza e sulle azioni delle autorità. Numerosi dubbi sono rimasti

³⁷⁵ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

³⁷⁶ Barany, Z. (2004). The Tragedy of the Kursk: Crisis Management in Putin's Russia 1. Government and Opposition, 39(3), 476-503.

³⁷⁷ Zassoursky, I. (2004). Media and power in post-Soviet Russia. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

³⁷⁸ Simons, G., & Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. European Journal of Communication, 21(2), 189-211.

³⁷⁹ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

senza risposta, ad esempio come i sequestratori siano riusciti, pesantemente armati, a entrare a Mosca senza essere scoperti, tra l'altro durante l'operazione antiterrorismo in Cecenia; o se le autorità abbiano considerato attentamente tutte le possibilità di salvataggio prima di scegliere l'opzione del gas.

Invece, il giorno dopo la tragedia di Beslan, il quotidiano *Izvestija* pubblicò un'edizione dedicata alla situazione degli ostaggi, mettendo in discussione i dati ufficiali sulle vittime. Le conseguenze sono state pesanti: il direttore, Šakirov, fu costretto a dimettersi dopo che il proprietario del giornale ricevette una telefonata del Cremlino, e fu presto sostituito da un redattore fedele al Presidente.³⁸⁰ Nonostante ciò, le strategie di comunicazione anti-terrorismo dello Stato hanno ricevuto riconoscimenti dalla società russa desiderosa di una forte retorica, informazioni chiare e coerenti e misure severe: durante l'operazione antiterrorismo nel Caucaso settentrionale tra il 2000 il 2004, il governo russo ha creato un sistema di comunicazione integrato che è riuscito a creare il giusto approccio di argomentazione su tre fronti per l'operazione antiterrorismo: inquadrare la minaccia terroristica, gestire la reputazione delle autorità e dei militari russi e rispondere alle voci e alla disinformazione.³⁸¹ Infatti, durante il suo discorso al congresso delle agenzie di informazione tenutosi a Mosca il 24 settembre 2004, Putin ha appoggiato il concetto di autoregolamentazione dei media che coprono atti di terrorismo affermando che “la stessa comunità dell'informazione dovrebbe sviluppare un modello di lavoro che renda i media uno strumento efficace nella lotta contro il terrorismo e che escluda qualsiasi forma, anche involontaria, di assistenza al terrorismo. Le informazioni fornite dai giornalisti non devono in alcun modo danneggiare le vittime di atti terroristici”.³⁸² Il concetto di protezione dei diritti e del benessere psicofisico delle vittime del terrorismo si lega all'idea che i media debbano partecipare attivamente alla lotta contro il terrorismo.

La “guerra dell'informazione”, che si svolge parallelamente ai combattimenti della seconda guerra cecena, era già attiva prima dello scoppio delle ostilità. Viene

³⁸⁰ Simons, G., & Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.

³⁸¹ Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397-410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

³⁸² Centre for Journalism in Extreme situations (2004). Disponibile su: <https://archive.ph/20130416192314/http://www.cjes.ru/index-e.php/> [Ultimo accesso: maggio 2022].

combattuta come una battaglia di credibilità e reputazione, il cui vincitore intende conquistare i cuori e le menti del proprio pubblico. Sia le fazioni pro-Mosca che quelle anti-Mosca usano la loro posizione per escludere notizie che potrebbero rivelarsi dannose per la loro causa e hanno costruito i propri gruppi mediatici per diffondere il messaggio desiderato. Una delle prime misure utilizzate per limitare la copertura giornalistica del conflitto in corso è stata la legge sulla lotta al terrorismo, e il Centro d'Informazione Russo, appositamente istituito, ha perso via via credibilità a causa della stretta aderenza alla linea ufficiale sulle linee guida per la diffusione delle informazioni.³⁸³ La linea ufficiale di inquadramento del “problema ceceno” è cambiata con il tempo e le circostanze. Il linguaggio utilizzato dalle autorità è volto a diffamare e disumanizzare i ceceni, affinché l'opinione pubblica russa accetti più facilmente il conflitto. Inizialmente, il conflitto era stato inquadrato come un'operazione per contenere e poi eliminare la minaccia cecena dopo gli attentati e l'incursione armata dei ribelli nel 1999. I presunti eccessi commessi dai ribelli sono apparsi sui mass media di proprietà dello Stato e da esso controllati. L'11 settembre 2001 ha fornito alle autorità russe un'ottima occasione per mettere a tacere le critiche internazionali sulla gestione degli eventi in Cecenia. L'attacco a New York ha portato ad una “internazionalizzazione” del conflitto ceceno attraverso l'internazionalizzazione del terrorismo stesso. Tuttavia, la guerra in Cecenia era ancora considerata e trattata come una questione “interna” dalla Russia.³⁸⁴ Questa strategia, alla luce degli eventi mondiali, si è rivelata efficace in quanto gli interessi degli Stati Uniti e della Russia convergevano. Con il passare del tempo, il tema del messaggio ufficiale ha iniziato a concentrarsi sulla riduzione della minaccia ribelle, con storie di successi federali in termini di armi ribelli catturate e ribelli uccisi o catturati. I progressi e quindi i successi sono stati misurati in termini quantitativi, con l'“eroico soldato russo” che lentamente, ma inesorabilmente, ha ridotto le forze del suo “brutale” avversario in una successione di operazioni di “pulizia”. Le storie sui ribelli stessi cominciarono a prestare maggiore attenzione ai coloro che si erano costituiti, sia per una presunta insoddisfazione nei confronti del modo in cui la guerra veniva portata avanti dai comandi

³⁸³ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

³⁸⁴ Panfilov, O. (2003) Failure of Information Policy in Chechnya. Official Sources Attempt to Replace Objectivity With Lies, Nezavisimaya Gazeta (BBC Monitoring).

dei ribelli, sia perché volevano tornare a una vita “normale”. La guerra è stata gradualmente trasformata dai media da “Grande guerra” a “Piccola guerra” o “Missione di pace”.³⁸⁵

In situazioni di crisi, i cittadini in rete sono in grado di sfidare i dati di proprietà del governo e contraddire i *frame* ufficiali dei media creando i propri strumenti di sorveglianza. Ad esempio, durante l'incidente alla centrale idroelettrica di Sajano-Šušenskaja nell'agosto del 2009, i funzionari statali hanno ingaggiato un popolare blogger per aiutarli a scongiurare la grande indignazione pubblica e prevenire ulteriori speculazioni e voci sulle cause della tragedia.³⁸⁶ O ancora, i contenuti generati dagli utenti prodotti in collaborazione con una comunità di blogger hanno permesso all'agenzia di stampa RIA Novosti di essere tra i primi a fornire testimonianze oculari dell'incidente aereo di Katyn il 10 aprile 2010, che ha ucciso un certo numero di dignitari polacchi, tra cui il presidente, Lech Kaczyński.³⁸⁷ Non solo, quando sono scoppiati gli incendi nell'estate del 2010, i mass media russi e le autorità hanno negato la natura su larga scala del disastro. La blogosfera russa, d'altra parte, ha creato una *community* su LiveJournal e ha coordinato i vigili del fuoco volontari. Per facilitare l'assistenza alle vittime, è stata creata una piattaforma di *crowdsourcing* chiamata “Mappa degli aiuti” (*Kapma Pomouu*)³⁸⁸ che ha attirato più di 60.000 visitatori nella prima settimana e ha messo in contatto i volontari con le vittime degli incendi boschivi.³⁸⁹

Secondo Simons e Strovsky,³⁹⁰ la minaccia del terrorismo in Russia ha fornito alle autorità l'opportunità di censurare la copertura mediatica durante le crisi basate su preoccupazioni di ordine pubblico. Simons vede il terrorismo come propaganda dell'atto o “l'atto di provocare uno spettacolo pubblico per attirare l'attenzione dei mass media”.³⁹¹

³⁸⁵ Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. Institutionen för euroasiatiska studier.

³⁸⁶ Samoilenko, S. A. (2014). Crisis communication research in Russia. Case-studies.

³⁸⁷ Pankin, A., Fedotov, A., Richter, A., Alekseeva, A., & Osipova, D. (2011). Mapping digital media: Russia. Open Society Foundations.

³⁸⁸ Disponibile su: <http://russian-fires.ru/> [Ultimo accesso: maggio 2022]

³⁸⁹ Machleder, J., & Asmolov, G. (September, 2011). Social change and the Russian network society: Redefining development priorities in new information environments. Washington, DC: Internews.

³⁹⁰ Simons, G., Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.

³⁹¹ Simons, G. (2010). Mass Media and Modern Warfare: Reporting on the Russian War on Terrorism, p. 190.

L'autore sostiene che le organizzazioni terroristiche vedono vantaggi quando lo Stato controlla i principali mezzi di comunicazione di massa. In assenza di mezzi di comunicazione alternativi che offrano informazioni analitiche e obiettive, i terroristi si affidano a instillare un senso di paura in una popolazione civile bersaglio.³⁹² Inoltre, la copertura mediatica può avvantaggiare i terroristi dando loro visibilità, diffondendo i loro messaggi politici e incoraggiando accidentalmente ulteriori attacchi e reti.³⁹³ Oggi i media tradizionali in Russia sono diventati il principale mezzo di comunicazione politica e di propaganda di stato. Essi "hanno perso il loro ruolo di intermediari tra la società e il governo e di catalizzatori del cambiamento sociale e di un mezzo per il dialogo tra i gruppi sociali".³⁹⁴ Infatti, nel 2007 le autorità russe hanno emendato la legge sulla lotta all'attività estremista, stabilendo che l'estremismo comprende anche le critiche dei media ai funzionari ufficiali. La violazione di questa norma comporta per il giornalista tre anni di reclusione e, in caso di condanna, la chiusura della pubblicazione. I giornalisti possono anche essere accusati di diffamazione penale per aver stampato o trasmesso dichiarazioni sfavorevoli a funzionari pubblici.³⁹⁵ Nel dicembre 2009 è stata approvata dalla Duma una legge che stabilisce che i processi per terrorismo, estremismo e tradimento non saranno presentati davanti a una giuria. Le accuse di estremismo sono usate contro i critici del governo, sia blogger che giornalisti.³⁹⁶ Non a caso Naval'nyj e la sua Fondazione Anti-Corruzione sono listati come estremisti. La guerra al terrorismo viene utilizzata come argomento per un maggiore controllo statale dei media, facendo appello al "dovere patriottico" del giornalista.

Sebbene la Russia non sia l'unico Paese in cui le autorità hanno fatto appello ai media affinché siano prudenti nel riferire di atti terroristici, Putin ha preso la guerra al

³⁹² Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

³⁹³ Falkheimer, J. (2019). Terrorism and Global Public Relations. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 170-177). Routledge.

³⁹⁴ Zassoursky, I. (2004). *Media and power in Post-Soviet Russia*. New York: M. E. Sharpe, p.98.

³⁹⁵ Oates, S. (2010). "The Media and Political Communication". in *Developments in Russian Politics 7*. S. White, R. Sakwa and H. E. Hale (eds). Durham, N.C., Duke University Press.

³⁹⁶ Truong, M., Cook, S., & Kelly, S. (2012). *Freedom on the net 2012: a global assessment of internet and digital media*.

terrorismo come un'occasione per limitare ciò che viene riportato.³⁹⁷ Addirittura, la Duma ritiene che “alcuni media, sia cartacei che elettronici, contribuiscono apertamente a dare forma a processi negativi nella sfera spirituale; propagano l'individualismo, la violenza e la sfiducia nella capacità dello Stato di proteggere i suoi cittadini, attirando di fatto i giovani in attività estremiste”.³⁹⁸D'altro canto, la copertura mediatica degli attacchi terroristici può anche portare gli Stati e i governi a rafforzare la loro posizione e ad aumentare la loro capacità di imporre sanzioni controverse e attuare una nuova legislazione senza dibattito, che può essere democraticamente problematica.³⁹⁹

³⁹⁷ Simons, G., & Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.

³⁹⁸ Hopstad, B. (2011). *The Russian media under Putin and Medvedev: Controlled media in an authoritarian system* (Master's thesis, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap).

³⁹⁹ Falkheimer, J. (2019). Terrorism and Global Public Relations. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 170-177). Routledge.

CAPITOLO 4

Reputazione e caso Naval'nyj

La fiducia tra un'organizzazione e i suoi pubblici è un legame fondamentale che si costruisce nel tempo attraverso dei comportamenti coerenti e una comunicazione costante. Necessaria quanto fragile, questa viene seriamente minacciata ogni volta che ci si trova coinvolti in una crisi, a prescindere dalle motivazioni che hanno portato a tale situazione. Le crisi, infatti, danneggiano la reputazione e questi cambiamenti possono influenzare il modo in cui gli stakeholder interagiscono con l'organizzazione.⁴⁰⁰ Per preservare il rapporto di fiducia e stima che gli interlocutori chiave hanno con un'organizzazione, è essenziale il modo in cui quest'ultima saprà comunicare.⁴⁰¹ La reputazione che un'organizzazione, o un individuo, ha costruito in decine di anni può essere spazzata via in pochi secondi: durante un evento critico la credibilità verrà messa in dubbio, e rivista a seconda delle responsabilità, delle attitudini che l'organizzazione saprà dimostrare ai suoi stakeholder nella fase di gestione della crisi.⁴⁰² Il rischio reputazionale è infatti “ogni evento che ha il potenziale di avere un effetto sulla fiducia posta a lungo termine nell'organizzazione dai suoi stakeholder, influenzando così aree quali: la lealtà dei clienti, la conservazione delle risorse umane e il valore azionario”.⁴⁰³

Occorre fare una distinzione tra reputazione, immagine e identità. Quest'ultima è il modo in cui l'organizzazione manifesta visivamente la propria essenza al pubblico, attraverso il proprio nome e le proprie azioni. L'immagine è il riflesso dell'identità così come percepito dai diversi pubblici, all'interno dei quali può anche essere differente. La reputazione è il grado di allineamento tra l'identità di un'organizzazione e la sua immagine, e viene costruita nel tempo insieme al pubblico.⁴⁰⁴ Il concetto di reputazione è così importante perché è associato a quello di *goodwill*, che Poma e Vecchiato definiscono come quel valore intangibile che porta il pubblico a fidarsi

⁴⁰⁰ Dowling, G. (2000). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance: Identity, image and performance*. OUP Oxford.

⁴⁰¹ Vecchiato, G. (2008). *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*.

⁴⁰² Poma, L., Vecchiato, G., Finucci, E. (2012). *Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione*.

⁴⁰³ Norsa, L. (2002). *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

⁴⁰⁴ Argenti, P. A. (2014). *Ebook: Corporate Communication*. McGraw Hill.

dell'organizzazione.⁴⁰⁵ L'approvazione del pubblico si ottiene dando prova di essere individui degni di responsabilità, credibilità e fiducia, che agiscono nel rispetto dell'etica e delle norme della società in cui operano.

Questo capitolo si pone l'obiettivo di introdurre i concetti di identità, immagine e reputazione, di indagare le tecniche di distruzione della reputazione messe in atto negli ambienti politici e di analizzare l'effetto che il caso Naval'nyj ha avuto sulla reputazione del presidente Putin, e dello stesso Naval'nyj, in Russia e in Europa.

Che si parli di un'azienda o di politica, la reputazione è un asset ugualmente importante. La distruzione della reputazione (o *character assassination*) si compone di una serie di strategie di comunicazione per inquadrare i conflitti e influenzare l'opinione pubblica su leader politici, partiti o Stati nazionali. Quando le organizzazioni e i leader si trovano in una situazione di crisi, sono particolarmente vulnerabili ad attacchi e critiche che mettono in discussione la loro legittimità o responsabilità sociale. La loro reputazione viene quindi giudicata dal "tribunale" dell'opinione pubblica, che si concentra su un insieme di principi di posizione pubblica, tra cui l'etica, i valori sociali e politici, o le credenze culturali o religiose. In tempi di crisi, la teoria della comunicazione di crisi situazionale (SCCT, o Situational Crisis Communication Theory) può essere applicata sia in contesti organizzativi che politici: la teoria suggerisce infatti che il livello di minaccia alla reputazione è determinato dal fatto che il pubblico ritenga che l'organizzazione abbia causato o no la crisi, dalla storia di crisi dell'organizzazione e dalla precedente reputazione relazionale dell'organizzazione con il pubblico (come elettori, stakeholder, ecc.).⁴⁰⁶ Le crisi sono un'ottima fonte di materiale per i giornalisti, che possono incentrare la loro una trama sulla *suspense* e sulle azioni portate avanti durante un evento eccezionale. Gli eventi drammatici spesso attirano l'attenzione dell'industria mediatica solo con lo scopo di scioccare il pubblico mostrando tragedie o contenuti politicizzati. La reputazione si sviluppa attraverso le informazioni che gli stakeholder ricevono sull'organizzazione e la valutazione che fanno su come questa soddisfi o meno le loro

⁴⁰⁵ Poma, L., Vecchiato, G., Finucci, E. (2012). Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione.

⁴⁰⁶ Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.

aspettative in base ai suoi comportamenti passati.⁴⁰⁷ La copertura mediatica è una caratteristica importante della gestione della reputazione, proprio perché è da lì che deriva la maggior parte delle informazioni che gli stakeholder raccolgono sulle organizzazioni.⁴⁰⁸ Una delle caratteristiche fondamentali della reputazione infatti è che questa si basa su un certo grado di confronto tra ciò che gli stakeholder sanno di un'organizzazione e le loro aspettative su come dovrebbe comportarsi.⁴⁰⁹

In seguito ad una situazione di crisi in cui la reputazione è stata danneggiata si può ricorrere ad alcune strategie per ripristinare la propria immagine. Queste si basano sulla teoria della riparazione dell'immagine e sono composte dalla negazione, dall'elusione della responsabilità, dalla riduzione dell'offensività dell'evento, dall'azione correttiva e dalla mortificazione.⁴¹⁰ La *negazione* può comportare sia la semplice negazione della responsabilità di un evento, sia lo spostamento della colpa dall'organizzazione ad altri individui o agenzie esterne. Le organizzazioni possono *eludere la responsabilità* di una crisi sostenendo di essere state provocate, di non avere informazioni sufficienti, di aver subito un incidente o che, nonostante la crisi, hanno agito con buone intenzioni. La categoria della *riduzione dell'offensività* dell'evento comprende tre strategie: rafforzamento, differenziazione e trascendenza: la prima può mitigare gli effetti negativi dell'illecito rafforzando i sentimenti positivi del pubblico verso l'organizzazione,⁴¹¹ la seconda invece si verifica quando il comunicatore “cerca di distinguere l'atto compiuto da altre azioni simili ma meno desiderabili”,⁴¹² infine, la terza strategia consiste nel suggerire un quadro di riferimento diverso per l'atto in questione. Minimizzazione della crisi, attacco all'accusatore e il risarcimento delle vittime sono ulteriori tecniche di riduzione dell'offensività che possono essere adottate. Per *azione correttiva* si intende

⁴⁰⁷ Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT press.

⁴⁰⁸ Carroll, C. E. (2004). *How the mass media influence perceptions of corporate reputation: Exploring agenda-setting effects within business news coverage*. The University of Texas at Austin.

⁴⁰⁹ Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.

⁴¹⁰ Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public relations review*, 23(2), 177-186.

⁴¹¹ Benoit, W. L. (1995). *Apologies, excuses, and accounts: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press, Albany, NY.

⁴¹² Ivi, p. 73.

quando l'accusato si impegna a seguire una delle due alternative tra "ripristinare la situazione allo stato delle cose prima dell'azione discutibile e/o promettere di "ravvedersi" e apportare cambiamenti per prevenire il ripetersi dell'atto indesiderato".⁴¹³ La *mortificazione* si verifica quando l'accusato accetta la responsabilità del suo torto e chiede di essere perdonato.⁴¹⁴

Nel contesto di danno reputazionale e di danno d'immagine, è stato emblematico il caso dell'avvelenamento del dissidente politico russo Aleksej Naval'nyj nell'agosto del 2020. Mentre in Italia, e nel resto d'Europa, ha fatto subito scalpore scatenando una bufera mediatica, in Russia questo evento è passato quasi inosservato, nonostante le immediate accuse del team di Naval'nyj rivolte verso il presidente della Federazione Russa. Ci sono voluti mesi prima che il presidente rispondesse direttamente alle domande dei giornalisti riguardo a ciò che era accaduto ad Omsk. Alle accuse europee i media russi si sono limitati a rispondere minimizzando la convalescenza di Naval'nyj, mettendo in dubbio la gravità del suo stato di salute o addirittura suggerendo che si trattasse soltanto di una messa in scena ed evidenziando la rapidità con cui è stato concesso al dissidente di essere trasferito in un ospedale tedesco.⁴¹⁵ Tuttavia, il Dipartimento investigativo dei servizi di sicurezza russi (FSB) si è rifiutato di aprire un'inchiesta, nonostante le richieste da parte dei legali del Fondazione Anti-Corruzione di lanciare un'inchiesta penale per "sviluppo e produzione di armi chimiche".⁴¹⁶ Putin ha rotto il silenzio solo dopo la pubblicazione da parte di un gruppo di testate internazionali dell'inchiesta portata avanti da Naval'nyj, ormai guarito, insieme a Bellingcat, in cui veniva pubblicamente accusato aver ordito il tentato omicidio.⁴¹⁷

⁴¹³ Benoit, W. L. (1995). *Apologies, excuses, and accounts: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press, Albany, NY, p. 79.

⁴¹⁴ Seeger, M. W., Griffin Padgett, D. R. (2010). From image restoration to renewal: Approaches to understanding postcrisis communication. *The Review of Communication*, 10(2), 127-141.

⁴¹⁵ Россия увидела признаки постановки в деле Навального. (2020), Lenta.ru. Disponibile su: <https://lenta.ru/news/2020/09/25/mimid/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴¹⁶ Negri, G. (2020). Nessuna indagine su avvelenamento Navalny, il Dipartimento Investigativo di Mosca si è rifiutato di aprire un'inchiesta. *International Web Post*. Disponibile su: https://www.internationalwebpost.org/contents/NESSUNA_INDAGINE_SU_AVVELENAMENTO_NAVALNY_20038.html#.YrCGV5BBxUI [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴¹⁷ Un agente dei servizi russi ha confessato l'avvelenamento di Navalny. (2020). *Il Post*. (2020). Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2020/12/21/navalny-avvelenamento-telefonata/> [Ultimo accesso giugno 2022]

Come vedremo nei prossimi paragrafi, anche a queste accuse il presidente risponderà in maniera quasi ironica. Le conseguenze sulla reputazione non sono tardate e, se prima in Europa il nome di Naval'nyj era quasi sconosciuto, dopo l'incidente è diventato il simbolo dell'opposizione a Putin, mentre il lungo silenzio russo non ha fatto altro che aumentare i sospetti dei media europei, che tuttora, ritengono Putin il principale mandante dell'attacco. Se, da una parte, l'indifferenza mostrata dal presidente della Federazione russa suggerisce un totale disinteresse nei confronti di Naval'nyj e, quindi, anche nei confronti della minaccia che questi rappresenta, dall'altra suggerisce un'incapacità di gestire la situazione, ormai sfuggita di mano.

L'aumento del clamore e del sensazionalismo nei media si osserva costantemente in occasione di eventi che rappresentano una grave minaccia per la sicurezza nazionale, la stabilità politica o la politica estera. È evidente come le tecniche di distruzione della reputazione stiano diventando una pratica regolare nell'arsenale dei media, e come queste pratiche vengano utilizzate per provocare paura o ansia nell'opinione pubblica nazionale e per ottenere il sostegno e l'approvazione delle politiche estere.

4.1 Distruzione della reputazione

Storicamente intrinseca al processo di competizione politica, la distruzione della reputazione è una tecnica che viene utilizzata contro rivali politici che rappresentano un avversario o un'ideologia concorrente.⁴¹⁸ Consiste, essenzialmente, in uno sforzo deliberato e prolungato al fine danneggiare la reputazione o la credibilità di un individuo, con attacchi alla reputazione sotto forma di aggressioni sia verbali che scritti. Il processo di distruzione della reputazione può comportare vari tipi di attacchi diffamatori, ma differenza degli attacchi *ad hominem*, questi non devono necessariamente avvenire nel contesto di un dibattito. Durante un conflitto politico, tutte le parti utilizzano piattaforme di comunicazione per promuovere la propria legittimità e contemporaneamente

⁴¹⁸ Icks, M., Shiraev, E. (Eds.). (2014). *Character assassination throughout the ages*. Springer.

esautorare gli avversari.⁴¹⁹ Nell'ambito della guerra dell'informazione, la distruzione della reputazione ha come scopo principale quello di delegittimare l'avversario, conquistare l'opinione pubblica internazionale e diminuire la capacità dell'avversario di continuare il conflitto o la competizione per il potere.

Questa tecnica risale fino ai tempi degli antichi romani ed è un fenomeno interculturale che si manifesta in una varietà di forme e metodi tipici di ogni ambiente politico e sociale. Dal punto di vista dell'aggressore, un tentativo di distruzione della reputazione si basa spesso sull'intento di distruggere psicologicamente l'avversario o di ridurre il sostegno pubblico e/o le possibilità di successo in una competizione politica. Ad esempio, durante le elezioni, gli attacchi sono spesso utilizzati per influenzare gli elettori indecisi, creare incertezza tra gli elettori esitanti o prevenire le defezioni dei sostenitori. Questi attacchi diventano quindi un mezzo efficace per manipolare gli elettori o per inculcare il dubbio, facilitando riposizionamento dei sostenitori originariamente favorevoli nelle file degli elettori indecisi.

Esistono vari tipi di attacchi che possono minare la reputazione, tra cui attacchi *ad hominem*, che possono includere affermazioni sprezzanti sulle caratteristiche personali, una condanna del comportamento della persona, o speculazioni sulle motivazioni o sugli interessi particolari dell'individuo. Gli attacchi possono manifestarsi sotto forma di nomi oltraggiosi, o di linguaggio ridicolo o demonizzante, infervorato, usato per scioccare e sopraffare la vittima presa di mira. Spesso si presenta come un attacco preventivo contro la posizione di qualcuno o per difendersi da un attacco altrui. L'attacco "*tu quoque*" è un appello all'ipocrisia dell'avversario, che tenta di screditare le affermazioni di una persona quando questa non ha seguito i suoi stessi consigli. La *colpa per associazione* si verifica invece quando viene attaccata una persona a causa della somiglianza delle sue opinioni con quelle di altri sostenitori della stessa questione.⁴²⁰ Inoltre, Icks e Shiraev classificano i tipi di distruzione della reputazione in termini di portata (individuale/collettiva), tempistica (in vita/post-mortem) e momento (pianificato/spontaneo).⁴²¹ In più, considerano anche altre pratiche, tra cui le *bugie*

⁴¹⁹ Taylor, P. M. (2013). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present era*. In *Munitions of the Mind*. Manchester University Press.

⁴²⁰ Samoilenko, S. A., Shiraev, E., Keohane, J., Icks, M. (2016). *Character assassination*. The SAGE encyclopedia of corporate reputation, 1, 115-118.

⁴²¹ Icks, M., & Shiraev, E. (Eds.). (2014). *Character assassination throughout the ages*. Springer.

anonime, ovvero falsificazioni della biografia di una persona o di comportamenti sessuali inappropriati o devianze sessuali, o prove falsificate su legami sociali o associazioni politiche inappropriate di un individuo; il *misquoting* ovvero l'omissione dei dettagli significativi da una citazione e/o il citare fuori contesto. Questo metodo può anche riferirsi alla selezione manipolativa di fotografie scattate in situazioni imbarazzanti che poi vengono ridicolizzate. Il *silenziamento* è un metodo di distruzione della reputazione a lungo termine che si verifica spesso *post mortem*, e si può mettere in atto attraverso varie pratiche, tra cui la *distorsione della storia* e la *cancellazione della memoria*. In quest'ultimo caso si evita qualsiasi riferimento agli individui e al loro lavoro da parte dell'aggressore, che tenta di cancellarne il ricordo dalla memoria collettiva. Tra gli esempi più noti c'è la Russia di Stalin, dove Trockij, Ežov e altre figure politiche e militari di spicco scomparvero dalle immagini e dai libri di storia.⁴²² Al fine di distruggere la reputazione di un individuo o di un'organizzazione vengono perpetrati anche *atti di vandalismo*, che vanno a colpire i simboli che rappresentano quell'individuo o gruppo. Ad esempio, nel gennaio 2014 le statue del leader bolscevico Vladimir Lenin sono state vittime di una serie di atti vandalici in Ucraina che le hanno rese prive di arti, imbrattate di vernice, coperte di insulti e svastiche, crivellate di proiettili e persino imbrattate di escrementi.⁴²³

Altri metodi sono l'*insulto* e l'*accusa di malattia mentale*. Il primo si presenta di solito sotto forma di insulto rapido e breve, di scherno o come applicazione di etichette specifiche e demonizzanti. In politica, etichette ideologiche come "comunista", "fascista", "nazista", "capitalista", "imperialista" o "terrorista" vengono spesso associate a leader e ai maggiori funzionari. Anche il *ridicolizzare* l'avversario politico è utile, in quanto la natura umoristica aiuta gli aggressori a ritrarre le loro vittime come deboli, stupide, squilibrate, irrazionali, ipocrite, incompetenti o ignoranti. Come risultato si ottiene una distorsione sprezzante del candidato e delle sue politiche, in modo da farli apparire meno significativi o importanti di quanto non siano in realtà. Con l'avvicinarsi delle campagne elettorali, una tecnica comune di distruzione della reputazione è quella di

⁴²² Dickerman, L. (1998). *The Commissar Vanishes: The Falsification of Photographs and Art in Stalin's Russia*.

⁴²³ Samoilenko, S. A., Shiraev, E., Keohane, J., Icks, M. (2016). *Character assassination*. The SAGE encyclopedia of corporate reputation, 1, 115-118.

accusare i candidati di essere coinvolti in attività criminali, di avere legami con bande, condanne passate o anche delinquenza giovanile. Nel caso di un'accusa di disturbi mentali, invece, si accusa a un individuo di aver sofferto in passato o di soffrire attualmente di malattie psichiche, ed è un metodo popolare a causa del forte stigma sociale legato ai disturbi psicologici. Questa etichetta è spesso associata a nozioni di pazzia, insanità mentale, irrazionalità e instabilità. Anche l'*accusa di malattie fisiche* è una pratica popolare poiché attirano immediatamente l'attenzione dell'opinione pubblica. Con la crescente influenza dell'opinione pubblica, il comportamento morale è emerso come uno standard desiderabile e qualsiasi deviazione, specialmente per quanto riguarda la condotta sessuale, potrebbe esporre un individuo ad attacchi alla sua reputazione. Attacchi di questo tipo si basano sempre su accuse di *devianza sessuale* e se i tentativi di distruzione della reputazione a breve termine si basano spesso su presunti atti inappropriati, come una relazione extraconiugale, gli attacchi a lungo termine sporgono accuse di perversione e manie a sfondo sessuale.⁴²⁴

Nel corso della storia russa, la distruzione della reputazione è stata uno strumento di manipolazione premeditata e, talvolta, di violenza statale, contro le voci dissenzienti.⁴²⁵ Dallo stalinismo totalitario alla Russia di Putin, le strategie e le tattiche di questa pratica hanno aiutato lo Stato a neutralizzare i rivali politici, a delegittimare i dissidenti e a emarginare gli oppositori. Il regime politico di Stalin è stato caratterizzato da un vero e proprio totalitarismo e dal dominio ideologico su tutti i cittadini sovietici. Durante questo periodo, il culto della personalità di Stalin dominò ogni aspetto della vita pubblica: molti sovietici lo consideravano una figura quasi religiosa e si fidavano di lui quasi incondizionatamente. Così, se Stalin e il Partito Comunista denunciavano qualcuno come “nemico del popolo”, questa etichetta veniva rapidamente accettata e applicata quasi universalmente. In un simile contesto, la distruzione della reputazione era destinata a diventare un potente meccanismo per legittimare i processi pubblici agli oppositori politici e la loro successiva eliminazione. La distruzione della reputazione sotto lo stalinismo è stata realizzata prevalentemente attraverso campagne approfondite e ben

⁴²⁴ Samoilenko, S. A., Shiraev, E., Keohane, J., Icks, M. (2016). Character assassination. The SAGE encyclopedia of corporate reputation, 1, 115-118.

⁴²⁵ Egorova, E., & Egorova, E. (2019). Character assassination in the Soviet Union and Russia. In *Routledge handbook of character assassination and reputation management* (pp. 92-104). Routledge.

pianificate che spesso hanno portato all'annientamento fisico del bersaglio.⁴²⁶ La macchina statale applicava questa tecnica attraverso un'ampia varietà di metodi, tra cui la cancellazione dalla memoria mediante l'eliminazione delle informazioni dai documenti pubblicati,⁴²⁷ rendendo, in questo modo i media tradizionali dei canali di diffamazione.

Anche durante il periodo successivo, questa tecnica era di uso comune. Si pensi, ad esempio, al caso di Sacharov. Negli anni Sessanta, Andrej Sacharov, noto fisico e inventore della bomba all'idrogeno sovietica, divenne un attivo sostenitore dei diritti umani e un critico dello Stato sovietico. Nell'agosto del 1973, il presidente del Politburo e del KGB Juri Andropov avviò una campagna giornalistica che prevedeva la pubblica denigrazione di Sacharov da parte di noti scienziati, membri dell'élite culturale e collettivi di lavoratori di tutto il Paese. Questo fu uno dei metodi di distruzione della reputazione più noto nel corso della storia: la reputazione dello scienziato fu attaccata definendolo un "malato mentale" o con "problemi psicologici".⁴²⁸ Spesso le parole di Sacharov venivano deliberatamente distorte dai giornali e la sua posizione deviata fino a stravolgerne la direzione.

Successivamente, anche Vladimir Putin dopo essere stato eletto presidente nel 2000 ha gradualmente trasformato il panorama mediatico in un ambiente controllato dallo Stato, in cui molti media fungono principalmente da canali di propaganda statale.⁴²⁹ I metodi di distruzione della reputazione degli anni '90 sono stati incorporati in un nuovo sistema, ma hanno continuato a servire come strumenti di coercizione contro i rivali politici. In Russia, le campagne di distruzione della reputazione gestite dallo Stato prendono tipicamente di mira i membri dell'opposizione extra-sistemica. A differenza dei leader dei partiti ufficialmente sanciti, come il Partito Comunista, *Jabloko* o il Partito Liberaldemocratico della Russia, i politici extra-sistemici, i gruppi e le organizzazioni non rappresentate in parlamento operano al di fuori dell'establishment politico e le campagne diffamatorie contro di loro sono di solito altamente selettive e ben

⁴²⁶ Dickerman, L. (1998). *The Commissar Vanishes: The Falsification of Photographs and Art in Stalin's Russia*.

⁴²⁷ Icks, M., & Shiraev, E. (Eds.). (2014). *Character assassination throughout the ages*. Springer.

⁴²⁸ Egorova, E., & Egorova, E. (2019). Character assassination in the Soviet Union and Russia. In *Routledge handbook of character assassination and reputation management* (pp. 92-104). Routledge.

⁴²⁹ White, S., McAllister, I. (2006). Politics and the media in post-communist Russia. *Mass media and political communication in new democracies*, 299(607), 183.

pianificate.⁴³⁰ Durante queste campagne, Putin agisce spesso come principale accusatore e fornitore di contenuti per i mass media, utilizza spesso la conferenza stampa annuale come accesso diretto al pubblico. Le tecniche più usate da Putin sono la colpa per associazione, la delegittimazione dei suoi oppositori riferendosi raramente ai loro con il loro nome e gli attacchi *ad hominem* contro gli individui indesiderati, inquadrandoli come una minaccia per lo Stato e gli interessi del popolo russo.

4.1.1 Estratto dalla conferenza stampa annuale di Putin del 17 dicembre 2020

Si consideri, ad esempio, questo estratto della conferenza stampa annuale del presidente Vladimir Putin,⁴³¹ tenutasi il 17 dicembre 2020 a distanza di tre giorni dalla pubblicazione dell'inchiesta di Naval'nyj con Bellingcat, The Insider, CNN, El Pais e Spiegel:

Conferenza stampa annuale di Vladimir Putin

[...]

A. Junašev: Salve, Vladimir Vladimirovič!

Seguirò il consiglio di un giornalista alle prime armi. Qualche tempo fa sono emerse diverse indagini interessanti, ad esempio su sua figlia, sull'ex genero di Šamalov e su altre persone presumibilmente a lei vicine. Questa settimana è uscita un'indagine su Aleksej Naval'nyj. Come mai non è stato ancora aperto un caso sul suo avvelenamento e su chi lo ha avvelenato?

V. Putin: Capito. Per quanto riguarda il fatto che questi attacchi pubblici avvengono, in realtà non c'è nulla di sorprendente, sono sempre avvenuti e sempre avverranno. Questa guerra dell'informazione sta accadendo. Accadeva anche prima. Si ricordi dei difficili eventi nel Caucaso, della lotta al terrorismo internazionale, in quale forma il Vostro umile servitore

⁴³⁰ Egorova, E., & Egorova, E. (2019). Character assassination in the Soviet Union and Russia. In Routledge handbook of character assassination and reputation management (pp. 92-104). Routledge.

⁴³¹ Putin, V. (2020). Ежегодная пресс-конференция Владимира Путина. Официальные сетевые ресурсы Президента России, min. 1h09 – 1h17. Tda.

Originale disponibile su: <http://kremlin.ru/events/president/news/64671> [Ultimo accesso giugno 2022].

è stato presentato allora dalla stampa internazionale e, purtroppo, anche nel nostro Paese. Mi hanno disegnato con ogni sorta di zanne! Sono ben consapevole di tutto questo, ma parto sempre dal fatto che devo fare ciò che ritengo giusto per il nostro paese, non per fare bella figura con qualcuno al benedetto estero. Punto primo.

Punto secondo, diciamo, i miei parenti. È impossibile leggere questo materiale. L'ho sfogliato, ovviamente, perché mi riguarda, ma è compilato in un modo... è tutto così ammucciato... che non sono mai arrivato alla fine. Ma cosa vorrei sottolineare subito? Dice sempre “il genero del presidente”, “il genero del presidente”. Alla fine, c'è scritto “l'ex genero”. Primo. Anche se, man mano che la commedia va avanti, si continua a far credere al lettore che si tratti del genero. Primo.

Secondo: “Il presidente Putin ha proibito alle élite di avere beni all'estero”. Non è vietato alle élite avere beni all'estero. Ai dipendenti pubblici è vietato detenere attività finanziarie all'estero. E giustamente. I dipendenti pubblici non dovrebbero avere conti o altre attività finanziarie. La società in questione è una società privata al 100%, non c'è una sola quota dello Stato.

Inoltre: chi e come ha ricevuto alcune azioni di questa società? È emerso che l'azienda ha pubblicato i propri dati in merito, il proprio atteggiamento nei confronti di questa materia. È emerso che esistevano programmi di incentivazione per il top management. E il signor Šamalov, come altri top manager, l'ha ricevuto secondo le stesse regole. Ci sono altri programmi, per un diverso livello di gestione, hanno ricevuto secondo regole diverse, non c'è nulla di speciale qui.

Ma alla fine, a mio avviso, la cosa più importante è questa. Poco tempo fa un giovane giornalista, Šnurov, ha chiesto dei nostri hacker. Cosa scrive all'inizio? Faccia attenzione: una persona sconosciuta e anonima persegue obiettivi che per noi sono incomprensibili, scrivono lì e poi, a quanto pare, spuntano le orecchie di questa persona anonima. A cosa mi riferisco? Si tratta più o meno della stessa cosa che è successa nel 2016, quando gli hacker russi criminali associati all'intelligence militare russa si sono

introdotti nelle e-mail dei membri del Partito Democratico degli Stati Uniti. Ecco a lei questo anonimo. Mi sembra chiaro. Chi ha chiamato questi hacker elementi criminali associati all'intelligence militare russa? È il Dipartimento di Stato dei servizi segreti americani, sono loro gli autori infatti. Cioè, in ogni caso, è stato fatto su loro istruzione, è abbastanza ovvio. Primo.

Secondo: il riferimento al fatto che i nostri hacker, come credono gli americani, abbiano interferito nella vita politica interna degli Stati Uniti nel 2016, suggerisce che lo scopo di questa pubblicazione è chiaro. L'obiettivo è una vendetta e un tentativo di influenzare l'opinione pubblica nel nostro Paese, con l'obiettivo di una certa ingerenza, ovviamente, nella nostra vita politica interna. Una cosa assolutamente ovvia. Per me è davvero ovvia, e mi sembra che per la maggior parte dei lettori diventerà chiaro se si presta attenzione alle cose che ho appena detto.

Ma a questo proposito vorrei sottolineare il seguente aspetto.

Dovrebbero essere guidati da... Voglio rivolgermi a chi ha ordinato tali materiali. Non a coloro che l'hanno fatto; questi ragazzi, lo so, sono dei servizi speciali, hanno ricevuto un incarico e lo hanno svolto. Coloro che commissionano materiali di questo tipo non dovrebbero essere guidati da idee di vendetta, non dovrebbero basarsi sulla loro immaginaria eccezionalità, ma dovrebbero costruire relazioni con altri partner nell'arena internazionale sulla base del rispetto reciproco e delle norme fondamentali del diritto internazionale. Allora saremo in grado di raggiungere nostri obiettivi comuni nel risolvere le questioni più importanti.

Ora, per quanto riguarda il paziente nella clinica di Berlino. Ne ho già parlato molte volte, posso solo ripetere alcune cose. Lo so, Peskov, tra l'altro, mi ha parlato proprio ieri delle ultime speculazioni in merito ai dati dei nostri servizi speciali e così via. Ascolti, capiamo esattamente di cosa si tratta. Come prima cosa, anche in questo caso si tratta di legalizzazione.

Non si tratta di una sorta di indagine, ma della legalizzazione del materiale dell'intelligence americana.

Ma non sappiamo che stanno tracciando la posizione, o no? I nostri servizi speciali lo capiscono bene e ne sono consapevoli. L'FSB e gli altri servizi speciali lo sanno e usano i telefoni usano i telefoni dove credono che non valga la pena nascondere la loro posizione. Ma se è così, ed è così, ve lo assicuro, significa che questo paziente della clinica di Berlino è assistito dai servizi segreti, in questo caso gli Stati Uniti. E se questo è vero, allora è curioso, ovviamente i servizi segreti dovrebbero tenerlo d'occhio. Ma questo non significa affatto che bisogna avvelenarlo. Chi ha bisogno di lui? Se davvero avessero voluto, probabilmente sarebbero andati fino in fondo. Ma sua moglie mi ha contattato e ho dato immediatamente l'ordine di rilasciarlo per le cure in Germania, subito.

C'è una cosa a cui il grande pubblico non presta attenzione, ma che è importante, ovvero: questo trucco consiste nell'attaccare i vertici dello Stato. E così, chi lo fa, in questo modo sale ad un certo livello e dice: guarda, il mio partner è questo, quindi, anche io sono una persona dello stesso calibro. Trattatemi come una persona di questa portata, su scala nazionale. È risaputo, questo è un trucco di lotta politica usato in tutto il mondo.

Ma, a mio avviso, non sono questi i trucchi da usare per ottenere il rispetto e l'accettazione delle persone. Bisogna dimostrare il proprio valore con azioni concrete o con un programma concreto che possa essere realisticamente applicato in un determinato Paese, in questo caso nel nostro.

Invito tutti i nostri oppositori dell'attuale governo, e in generale, tutte le forze politiche del paese, a non farsi guidare dalle loro ambizioni personali, ma dagli interessi dei cittadini della Federazione Russa, a proporre un'agenda positiva al fine di risolvere i problemi che affliggono il Paese. E ne abbiamo molti.

[...]

Come si può notare da questo breve estratto, inizialmente il presidente svia la domanda sul suo oppositore, dedicando a quella risposta nettamente meno tempo rispetto alle altre e, anche quando spiega i motivi per cui non è mai stata avviata un'inchiesta, attua diverse tecniche di distruzione della reputazione, iniziando a screditare il dissidente. Non a caso le diffamazioni sono un modo efficace anche per distogliere l'attenzione dal problema in questione. La risposta di Putin è vaga e imprecisa, e per tutta la durata del discorso non nomina mai il nome di Naval'nyj: lo chiama, piuttosto, "il paziente della clinica di Berlino" e questo gesto, se da alcuni è stato visto come addirittura un segno timore del presidente nei confronti del suo oppositore, da altri è stato interpretato come un gesto puro disprezzo, come a dire che il presidente è così poco preoccupato per la minaccia politica dell'oppositore, che non si scomoda neanche a chiamarlo per nome, ma può anche essere visto come una sorta di *silenziamento*, volto a sminuire ancora di più l'importanza Naval'nyj.⁴³² Successivamente, passa alla tecnica dell'*insulto*, assicurando i suoi ascoltatori che Naval'nyj stia lavorando con i servizi segreti americani. Questo tocca l'oppositore su tre fronti: primo, insinua che non possa essere stato in grado di aver portato avanti l'indagine in maniera autonoma; secondo, lo accusa indirettamente di essere solo un burattino nelle mani degli Stati Uniti; e terzo, risveglia nel pubblico quel concetto di "noi" contro "l'altro", intrinseco nella cultura russa, specialmente quando si parla di America. Putin ammette che l'FSB stesse monitorando i suoi movimenti, ma solo perché, appunto, Naval'nyj sta collaborando con i servizi segreti americani, storico e infido nemico della Russia. Successivamente lo prende in giro sogghignando, facendo una battuta sul fatto che se l'FSB lo avesse voluto morto, a quest'ora sarebbe morto. E, infine, lo sminuisce nuovamente con un attacco diretto, sostenendo di essere stato scelto apposta come nemico per alzare il livello del suo oppositore. Putin conclude la sua risposta con un ulteriore attacco a Naval'nyj, dicendo che questi agisce solo per ambizione personale e non per un vero interesse nei confronti dei cittadini russi e del loro Paese, e lo esorta, lui come "tutti i nostri oppositori dell'attuale governo" a proporre risoluzioni concrete per il Paese, insinuando nuovamente che nulla di ciò che Naval'nyj si vanta di aver compiuto, sia realmente utile alla Russia.

⁴³² Putin, Navalny? "Se volevamo ucciderlo, avremmo finito il lavoro". Ma non nomina mai il "paziente berlinese".(2020). Blitz quotidiano. Disponibile su: <https://www.blitzquotidiano.it/politica-mondiale/putin-navalny-paziente-berlinese-3239779/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Inoltre, si possono notare diverse strategie di restauro della reputazione applicate da Putin nel suo discorso: comincia negando la responsabilità dell'attacco, suggerendo che se l'FSB abbia pensato di doverlo sorvegliare è per i giusti motivi e, di conseguenza ha eluso ogni responsabilità, affermando che ogni cittadino che collabora con i servizi segreti stranieri deve essere sorvegliato dalle autorità, spostando, di fatto, ogni responsabilità sull'FSB. Ha continuato con una riduzione della responsabilità minimizzando dell'accaduto, sostenendo che l'FSB non mirava ad uccidere Naval'nyj, altrimenti lo avrebbe fatto; e con una azione correttiva, ricordando che ha subito acconsentito alla richiesta della moglie di Naval'nyj di rilasciare l'oppositore per proseguire le cure mediche in Germania. Conclude infine con un attacco all'accusatore, sostenendo che queste accuse sono un "trucco" per portare Naval'nyj al suo stesso livello.

4.1.2 Estratto dal blog di Naval'nyj del 21 dicembre 2020

Si consideri invece questo estratto dal blog di Naval'nyj, pubblicato il 21 dicembre 2020,⁴³³ in cui l'oppositore commenta la conferenza stampa appena letta.

“Ho chiamato il mio assassino. Ha confessato tutto.”

L'avevo detto che tutta questa storia dell'avvelenamento è più bella di un film di Hollywood e non avete ancora idea di quanto.

Nel classico giallo, c'è sempre una scena in cui l'assassino stesso confessa ciò che ha fatto. E lo abbiamo anche noi. È semplicemente incredibile. Ma andiamo con ordine.

Esattamente una settimana fa abbiamo pubblicato i risultati dell'inchiesta, è diventata un fenomeno mondiale, solo sul mio YouTube ci sono già 17 milioni di visualizzazioni.

Le prove da noi presentate sono così convincenti che anche la mente dietro il crimine, il presidente Putin, non ha potuto negarlo e ha

⁴³³ Navalny, A. (2020). Я позвонил своему убийце. Он во всем признался. Навальный. Tda. Originale disponibile su: <https://navalny.com/p/6447/#c> [Ultimo accesso giugno 2022].

effettivamente confermato che i magnifici otto, che mi seguivano da quasi 4 anni, erano ufficiali dell'FSB.

Ma è chiaro che Putin non poteva dire a tutto il Paese: sì, ho ordinato all'FSB di uccidere il mio avversario politico. Così, ha ricominciato a dire sciocchezze sul fatto che non c'erano indagini, che erano tutte "informazioni legalizzate dalla CIA", che gli ufficiali dell'FSB mi stavano solo tenendo d'occhio e che la prova più importante che non c'era stato un avvelenamento è che io sono vivo. Perché se avessero voluto, certo che mi avrebbero avvelenato.

Subito dopo Putin, le sue parole sono state confermate e precisate dall'addetto stampa del presidente, Dmitrij Peskov.

Più tardi, Peskov, si è espresso in modo ancora più chiaro, dicendo ai giornalisti che l'FSB mi stava "osservando" perché è una pratica comune nel caso di coloro che "hanno contatti con i servizi segreti di altri Stati" e che "si permettono di fare dichiarazioni che invocano un cambio violento del potere".

Così, dopo aver riflettuto per qualche giorno, il Cremlino e Putin ci hanno risposto:

Primo: dietro a tutto c'è la CIA.

Secondo: sì, c'erano ufficiali dell'FSB, ma mi hanno solamente seguito.

Terzo: se avessero voluto uccidere, avrebbero ucciso. E poiché sono sopravvissuto, non hanno nemmeno tentato di uccidermi.

L'argomentazione della CIA è talmente ridicola che è stata immediatamente smentita dai giornalisti, compresi quelli favorevoli al Cremlino. Hanno scritto rapporti dettagliati sul fatto che per ottenere le informazioni utilizzate nell'indagine di Bellingcat non c'è nessun bisogno della CIA, poiché queste informazioni sono in vendita a chiunque desideri comprarle. È divertente che i media del Cremlino si stiano persino lamentando del fatto che a causa mia ora i servizi di "percosse" aumenteranno di prezzo.

A proposito, Putin, nella stessa conferenza stampa, ha anche definito l'indagine sul genero miliardario il lavoro della CIA.

Anche la seconda parte della risposta di Putin non regge alle critiche. Se venivo seguito perché estremista, allora perché medici e chimici erano coinvolti nella sorveglianza? Perché prendevano vari voli con me? Perché arrivavano e partivano in orari diversi dai miei, su voli diversi a distanza di un giorno l'uno dall'altro? Si tratta di una completa menzogna, che non vale nemmeno la pena di discutere.

L'argomento principale rimane: se avessero voluto avvelenare, avrebbero avvelenato. E nessuno può dircelo, tranne gli stessi assassini.

Beh, ce l'hanno detto. O meglio, uno di loro.

Lunedì scorso ci stavamo preparando a rilasciare i materiali alle 15:00 ora di Mosca. Contemporaneamente: noi, Bellingcat, The Insider, CNN, El Pais e Spiegel. È chiaro che in cinque minuti un gruppo di assassini e i loro capi si sarebbero resi conto di essere stati scoperti e si sarebbero nascosti. Avrebbero cambiato i telefoni e così via. Non abbiamo escluso la possibilità che gli otto che hanno fallito la missione vengano semplicemente uccisi. O nascosti. Oppure nascosti prima e uccisi dopo.

Così, alle 6 del mattino, ora di Mosca, ci siamo riuniti per pianificare le nostre azioni. E ci siamo distribuiti i compiti. In modo che dalle 7 del mattino potessimo agire contemporaneamente, cogliendo di sorpresa i cattivi.

Alle 7:00 Ljubov' Sobol' ha bussato alla porta di uno degli assassini, ma non ha mai aperto. Contemporaneamente, Dmitrij Nizovcev, corrispondente del canale Štab, si trovava presso una delle sedi dell'FSB dove gli assassini lavorano, e li stava aspettando. Lui è stato arrestato 20 minuti dopo. La corrispondente della CNN Clarissa Ward alle 7 del mattino ha fatto una visita al coordinatore del gruppo di assassini Oleg Tajakin e il mondo intero ha visto questi stravaganti secondi.

Io, invece, esattamente alle sette del mattino ho iniziato a chiamare i miei assassini.

Bellingcat aveva i loro numeri di telefono e un elenco di numeri chiamati da loro stessi. Dall'analisi di questi dati è emerso che, per nascondere il contenuto delle conversazioni, utilizzavano un numero speciale. Qualcosa

di simile ad un centralino dell'FSB. Abbiamo preso un semplice programma, del tipo usato da chi fa scherzi telefonici per nascondere il numero da cui stanno chiamando, e abbiamo sostituito il numero che ci serviva.

Il calcolo è semplice. Chiamata alle sette del mattino. Vedi un numero di servizio familiare, prendi il telefono e inizi a parlare.

Quasi tutti quelli che ho chiamato hanno risposto al telefono, quasi tutti hanno riagganciato rapidamente. E poi abbiamo avuto un colpo di fortuna.

Konstantin Borisovič Kudrjavcev, un chimico militare presso l'Istituto di Criminologia dell'FSB, che in precedenza aveva lavorato presso il Centro di ricerca sulla sicurezza biologica del Ministero della Difesa e l'Accademia militare di difesa dalle radiazioni, chimica e biologica.

Mi ha parlato per 45 minuti, presumendo che fossi l'assistente segretario del Consiglio di sicurezza ed ex direttore dell'FSB, Patrušev.

All'inizio della conversazione, sapevamo solo tre cose su Kudrjavcev. Che era parte di un gruppo segreto di assassini, che era un chimico e che il 25 agosto era volato a Omsk. Così ho pensato che avesse preso i miei vestiti dall'ospedale.

E alla fine della conversazione, Konstantin ci ha gentilmente spiegato molti dettagli.

Ora parlo in modo ufficiale e sicuramente invierò tutte le denunce corrispondenti. Sappiamo che è un ufficiale dell'FSB. Ora sentirete la sua voce. Qualsiasi esame fonografico confermerà che si tratta di lui. E bastano le sue parole per arrestare non solo gli assassini, ma anche chi li ha aiutati a coprire le tracce del crimine.

Quando il presidente Putin ha detto in conferenza stampa: beh, se volessimo avvelenarlo, lo avremmo avvelenarlo, frase che ormai tutti i propagandisti ripetono, ho fatto gli applausi per la gioia. Perché l'ufficiale dell'FSB Kudrjavcev ha risposto a questa domanda per tutti noi. Bene, inoltre, ora scoprirete perché Putin pensa molto alle mie, scusatemi, mutande.

Sul canale Naval'nyj LIVE, c'è l'intero audio della conversazione. E se non volete ascoltare, alla fine del post ci sarà la trascrizione della nostra telefonata.

Ecco. Ora, voi e io non sappiamo tutto, certo, ma sappiamo già molto. E io, a quanto pare, sono diventato la prima persona nella storia la cui biancheria intima è stata considerata al Consiglio di sicurezza della Russia, o ovunque Putin pianifichi le sue operazioni più importanti.

Come potete vedere, tutto ciò che ho detto nel video precedente sul completo degrado del sistema delle forze dell'ordine è confermato. Ve lo immaginate. La polizia ha le prove di un tentato omicidio. Gli agenti dell'FSB vengono da loro, portano via queste prove, cancellano le tracce del crimine. Poi le restituiscono. Poi vengono una seconda volta e rifanno lo stesso. Per essere sicuri. Questo non è lo Stato, sono delinquenti. Guardate quante persone sono già coinvolte: dai medici e poliziotti all'FSB locale. E, al primo ordine, stanno commettendo un grave reato fabbricando prove.

Perché questa non è un'operazione per salvare qualche Kudrjavcev o Tajakin. Salvano Putin. È proprio lui che ha inventato tutto.

Io e voi li abbiamo messi con le spalle al muro. Le prove ora sono più che sufficienti. Ma non li mostrerò alla corte, posso solo mostrarli ai cittadini della Russia. L'ultima volta che l'ho chiesto, mi avete aiutato molto con la distribuzione. Anche questa volta ve lo chiedo. Sta mentendo su una linea retta, usando tutti i giornali e tutte le televisioni del Paese per diffondere le sue bugie. Possiamo rispondere solo dicendo la verità. Partecipate a questa iniziativa. Che tutto il Paese chieda a Putin: perché non ci sono indagini?

Infine, vorrei ringraziare i piloti che hanno fatto atterrare rapidamente l'aereo e i medici che mi hanno prestato il primo soccorso. Voi, amici miei, sicuramente vedrete questo video. Ora è del tutto chiaro che Putin e l'FSB volevano uccidermi e sono sopravvissuto grazie a voi. Brave persone che fanno il loro dovere. Grazie.

Ci sono più persone buone che cattive. Questi piloti e medici sono l'orgoglio della Russia, e non i Tajakin, i Putin e i Kudrjavcev. E prima o poi il bene trionferà sul male.

[...]

È evidente come il tono e lo stile siano estremamente diversi: Naval'nyj lancia delle accuse molto forti e chiare e, mentre Putin svia l'argomento, il suo oppositore spiega tutto in maniera molto dettagliata. Si rivolge a tutti gli interessati chiamandoli per nome, compreso il presidente: non ha paura di nominare né lui né i membri del gruppo dei suoi assassini e non solo, posta anche le loro foto. La tecnica principale di distruzione della reputazione che si può notare da questo estratto è sicuramente quella della *ridicolizzazione*: per tutta la durata dell'articolo lo stile è quasi ironico, Naval'nyj fa battutine irriverenti e deride l'intero sistema dei servizi segreti russi. Nonostante il tono sarcastico c'è sempre una vena di frustrazione in sottofondo: l'autore si rivolge agli agenti dell'FSB con l'appellativo "delinquenti". Verso la fine il tono si fa più serio e il testo si conclude con un ringraziamento ai medici che lo hanno salvato e con un messaggio di pace.

4.2 Effetti sulla reputazione di Putin

Dopo che El'cin ha scelto Putin come suo successore, gli sforzi finalizzati a costruire un'immagine adeguata hanno fatto sì che tuttora ci siano pochissimi errori che contraddicono la sua immagine, accuratamente costruita. Putin ha passato i primi anni della sua carriera politica a crearsi una reputazione solida e concreta e la sua precedente carriera nel KGB e il basso profilo pubblico hanno fornito agli addetti alle relazioni pubbliche una tela bianca su cui creare l'immagine desiderata. Grazie alla distanza con El'cin, che nel tempo aveva maturato un'immagine negativa associata al suo personaggio pubblico a causa di anni di corruzione, problemi di salute, alcolismo, nepotismo, e grazie al precedente impiego nel KGB, che aveva invece una connotazione positiva, per la sua reputazione di essere una delle istituzioni meno corrotte del periodo sovietico, Putin si è affermato come un giovane, vitale ed energico uomo d'azione aprendo una campagna

contro la Cecenia dopo l'incursione cecena in Daghestan e gli attentati terroristici negli appartamenti di Mosca.⁴³⁴ Dopo gli anni di caos e instabilità sotto il presidente El'cin i cittadini russi hanno espresso un forte desiderio di stabilità e ordine, e Putin ha fatto di questo la sua bandiera e, siccome la reputazione si basa su un certo grado di confronto tra le esperienze pregresse degli stakeholder e le loro aspettative sulle nuove, Putin ha fatto di tutto per distanziarsi dall'immagine ormai screditata del suo predecessore, ponendosi come il presidente che è in grado di relazionarsi con i cittadini comuni.⁴³⁵ La strategia di relazioni pubbliche è stata finalizzata a mostrare Putin come una figura onesta e apolitica. Questa strategia è stata intensificata durante la campagna elettorale per dimostrare che non si trattasse di un politico ordinario, ma di una persona onesta che ha a cuore la Russia.⁴³⁶

Non è semplice intaccare una reputazione di questo tipo, soprattutto quando, secondo gli studi di Levada Center, ancora oggi circa il 60% dei cittadini russi dà la sua piena approvazione a Putin,⁴³⁷ tanto che il 47% dei russi vorrebbe vederlo come presidente dopo il 2024.⁴³⁸ Difatti, il caso Naval'nyj non ha riscosso molto scalpore in Russia, e non ha intaccato più di tanto la reputazione del presidente. Se tuttavia è vero che l'approvazione di Putin stia calando rispetto agli anni passati, non ci sono dati per sostenere che questo sia in qualche modo causato dal caso Naval'nyj.

Persino davanti alla visione del film-documentario "Un palazzo per Putin" i cittadini russi non perdono la fiducia nell'attuale presidente: secondo i sondaggi, la grande maggioranza di coloro che hanno visto il film, o ne conoscono il contenuto o ne hanno almeno sentito parlare (77%) non ha cambiato il proprio atteggiamento nei confronti del Presidente dopo la visione, per il 17% l'atteggiamento è peggiorato, ma per

⁴³⁴ Colton, T. J., Hale, H. E. (2009). The Putin vote: Presidential electorates in a hybrid regime. *Slavic review*, 68(3), 473-503.

⁴³⁵ Simons, G. (2016). Stability and change in Putin's political image during the 2000 and 2012 presidential elections: Putin 1.0 and Putin 2.0?. *Journal of Political Marketing*, 15(2-3), 149-170.

⁴³⁶ Brown, A. (Ed.). (2001). *Contemporary Russian politics: a reader* (p. 435). Oxford: Oxford University Press.

⁴³⁷ Одобрение органов власти и доверие политикам. (2020). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/2020/07/29/odobrenie-organov-vlasti-i-doverie-politikam/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴³⁸ Vladimir Putin. (2021). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/10/13/vladimir-putin-11/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

il 3% è addirittura migliorato.⁴³⁹ Un terzo (33%) di coloro che hanno visto il film, ne conoscono il contenuto o ne hanno sentito parlare, ritiene che le informazioni contenute nel film siano false, e quasi un terzo degli intervistati (29%) ritiene che Putin non abbia mai abusato del suo potere, mentre un altro 24% è sicuro che, anche se tali accuse sono vere, il Paese ha iniziato a vivere meglio sotto il suo governo.

È indiscutibile come l'immagine pubblica di Putin e la sua reputazione siano difficilmente intaccabili agli occhi dei cittadini russi, specialmente nella fascia d'età media o anziana. Secondo un sondaggio di giugno 2022 l'atteggiamento degli intervistati nei confronti del presidente è nettamente migliorato negli ultimi mesi, con una prevalenza di valutazioni positive e neutre. Gli intervistati attribuiscono a Vladimir Putin soprattutto caratteristiche personali positive come esperienza manageriale, potenziale di leadership e costruzione di uno Stato forte, un quarto degli intervistati descrive il proprio atteggiamento nei confronti di Vladimir Putin come "simpatia", un altro 19% come "ammirazione". Un altro 11% degli intervistati ha dichiarato di avere un atteggiamento "neutro, indifferente" nei confronti del presidente, e circa un terzo (31%) non ha nulla di negativo da dire su di lui. Tra le caratteristiche negative, vengono citati più spesso i vari fallimenti della politica interna e la corruzione ma, nonostante ciò, la maggior parte vorrebbe che fosse rieletto presidente nel 2024.⁴⁴⁰ È evidente che il legame che si è costruito nel tempo tra i cittadini e Putin attraverso i comportamenti e una comunicazione coerente ha portato la maggior parte del popolo russo a continuare a fidarsi del proprio presidente, nonostante le accuse e gli avvenimenti più recenti.

Diversa è invece la situazione che si verifica in Europa e in Italia, dove ancora persiste l'ipotesi, accreditata dai media europei, secondo cui l'avvelenamento di Naval'nyj si è stato ideato e ordinato dal Putin, con l'intenzione di "risolvere" velocemente la situazione. I medici tedeschi che hanno preso in cura Naval'nyj sostengono che si sia trattato di un "attentato con del veleno", e Anticrimine federale tedesco BKA ha insistito per avere il dissidente sotto la propria protezione per sospetti "fondati e legittimi".⁴⁴¹ Dal

⁴³⁹ The film "Palace for Putin". (2021) Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/08/the-film-palace-for-putin/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴⁰ Отношение к Владимиру Путину. (2022). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/2022/06/10/otnoshenie-k-vladimiru-putinu-5/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴¹ Alexei Navalny, la triste conferma dell'ospedale. (2020) Blitz quotidiano Disponibile su: <https://www.blitzquotidiano.it/cronaca-mondo/alexei-navalny-veleno-ospedale-3215122/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

caso Naval'nyj sono scaturite nuove frizioni internazionali. In risposta all'avvelenamento e alla detenzione del dell'oppositore, gli Stati Uniti e l'Unione Europea hanno imposto sanzioni contro sette alti funzionari russi, tra cui il capo dei servizi segreti. L'attrito tra le due amministrazioni, almeno dal punto di vista diplomatico, ha visto toni decisamente forti: in un'escalation di dichiarazioni al vetriolo, Joe Biden è arrivato a definire Putin "un killer".⁴⁴² Mentre alcuni esperti di geopolitica europei si chiedono se la risonanza mediatica del caso Naval'nyj voglia significare l'inizio della fine della reggenza Putin, sicuramente continua ad attirare l'attenzione internazionale sull'operato di Mosca.

Il motivo per cui il caso Naval'nyj ha avuto tanta risonanza in Europa è perché questo spinge lo svilupparsi dell'idea che lo Stato russo si stia trasformando in una macchina repressiva che distrugge indiscriminatamente e senza rimorso. Essere contro o al di fuori del sistema equivale a un crimine, in un crescente clima di intolleranza. In questo contesto di crescente intolleranza e paura, il danno alla reputazione arriva dal tollerare la contestazione e gli oppositori, dal non punire gli avversari.

4.3 Effetti sulla reputazione di Naval'nyj

Ad oggi in Europa e soprattutto in Italia sembra che Naval'nyj sia l'unico e il più feroce oppositore di Putin; infatti l'avvelenamento del 2020 ha scatenato un vero e proprio sconvolgimento collettivo, portando il nome di Naval'nyj ad essere uno tra i più chiacchierati. Se prima l'oppositore non era conosciuto o, al massimo, era noto per il suo schieramento xenofobo e razzista, ora la sua reputazione è di molto cambiata.

Soprattutto online, dagli avvenimenti dell'agosto 2020 Naval'nyj è diventato l'idolo delle folle, e viene sostenuto da Amnesty International che ha richiesto alle autorità russe che l'oppositore venisse rilasciato immediatamente e senza condizioni,⁴⁴³ e anche successivamente, durante il periodo della sua incarcerazione, l'*hashtag* in tendenza su Twitter e molti altri social media era #FreeNavalny. In Europa, adesso è quasi

⁴⁴² Ernesto, M. (2021). Caso Navalny, l'inizio della fine di Putin? – Polizia e Democrazia. Poliziaedemocrazia.it. Disponibile su: <https://www.poliziaedemocrazia.it/caso-navalny-linizio-della-fine-di-putin/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴³ Russia: chiediamo libertà per Aleksei Navalny! (2020). Amnesty International Italia. Disponibile su: <https://www.amnesty.it/appelli/chiediamo-liberta-aleksei-navalny-russia/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

sempre visto come una figura interamente positiva, in quanto opposto a Putin, dal momento che vige ancora l'equazione

se: *Putin=cattivo* e: *Naval'nyj=oppositore di Putin* allora: *Naval'nyj=buono*

Ovviamente tutto ciò è estremamente riduttivo e lascia cadere in quell'unilateralismo piatto e privo di sfumature. Tuttavia, l'immagine di Naval'nyj ha davvero subito un netto miglioramento in seguito all'avvelenamento nel 2020. Si pensi ad esempio che, Amnesty International, dopo aver rimosso Naval'nyj dalla lista dei "prigionieri di coscienza" a causa delle preoccupazioni legate alle dichiarazioni discriminatorie da lui rilasciate nel 2007 e nel 2008, che potevano costituire un'apologia dell'odio, ha deciso di reinserirlo per "non escludere una persona dalla designazione di "prigioniero di coscienza" solo sulla base della sua condotta in passato" e riconoscendo che " le opinioni e il comportamento di un individuo possono evolvere nel tempo".⁴⁴⁴ Inoltre, l'Unione Europea e i suoi Stati membri hanno espresso forte condanna nei confronti del caso Naval'nyj. In particolare, per quanto riguarda l'incarceramento successivo al ritorno in Russia, la presidentessa dell'Unione Europea Ursula Von Der Leyen ha fatto appello alla Russia di rispettare gli impegni internazionali e di rilasciare immediatamente Naval'nyj, mentre Macron, con una reazione analoga, ha definito la condanna "inaccettabile".⁴⁴⁵ Nell'ultima riunione del Consiglio degli affari esteri a Bruxelles, l'Alto rappresentante, Joseph Borrell, ha sottolineato la necessità di adottare delle misure nei confronti di chiunque abbia avuto un ruolo nell'arresto e detenzione di Naval'nyj.⁴⁴⁶ Per questo caso è stato attivato per la prima volta dall'Unione Europea l'EU Global Rights Sanctions Regime, un meccanismo istituito nel dicembre 2020 e attraverso il quale possono essere presi provvedimenti nei confronti di soggetti responsabili di gravi violazioni di diritti umani, e il 22 febbraio 2021 il Consiglio degli affari esteri dell'Unione ha adottato la decisione di procedere con le sanzioni nei confronti della Federazione Russa.

⁴⁴⁴ Statement on Alexei Navalny's status as Prisoner of Conscience. (2022). Amnesty International. Disponibile su: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2021/05/statement-on-alexei-navalnys-status-as-prisoner-of-conscience/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴⁵ Petricca, L. (2021). Il caso Navalny e la reazione dell'Unione Europea. MSOI thePost. Disponibile su: <https://www.msiothepost.org/2021/03/01/il-caso-navalny-e-la-reazione-dellunione-europea/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴⁶ Borrell, la Russia e le colpe dell'Europa. (2021) ISPI. Disponibile su: <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/borrell-la-russia-e-le-colpe-delleuropa-29254> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Contrariamente, in Russia l'approvazione delle attività di Aleksej Naval'nyj è in calo, soprattutto tra i cittadini più anziani: se nel settembre 2020 il 20% dei russi approvava le sue attività, nel giugno 2021 il solo 14%, mentre allo stesso tempo, è cresciuto il numero di coloro che disapprovano la sua politica: dal 50% al 62%, rispettivamente.⁴⁴⁷ Non solo, ma un terzo dei russi (32%) sostiene la decisione di riconoscere come estremiste le organizzazioni fondate da Naval'nyj e dai suoi collaboratori.⁴⁴⁸ Se inizialmente i cittadini della Federazione erano pronti a scendere in piazza e a protestare per gli arresti o le accuse rivolte al dissidente politico, come nel 2017 quando le piazze si sono riempite dopo l'uscita del documentario "Non chiamatelo Dimon", e nel gennaio 2021 le proteste dei sostenitori di Naval'nyj hanno invaso più di cento città russe, e solo a Mosca si sono riunite più di quindicimila persone,⁴⁴⁹ ora la situazione è di certo cambiata. Riguardo allo specifico caso dell'avvelenamento di Naval'nyj, tuttavia, secondo il Levada Center la maggior parte dei russi (78%) è a conoscenza del fatto, ma solo meno del 20% ne segue gli sviluppi. Secondo lo studio gli intervistati hanno dato tre versioni principali dell'evento: il 30% ritiene che sia stato inscenato dal politico stesso, il 19% pensa che sia una provocazione dei servizi speciali stranieri, e solo 15% parla di un tentativo del governo di eliminare l'avversario politico.⁴⁵⁰ L'ipotesi su chi sia il colpevole dell'evento dipende anche dall'età degli intervistati, dal modo in cui si informano e dall'atteggiamento nei confronti del governo: i rappresentanti delle fasce d'età più anziane, che ricevono le notizie dalla televisione, e i sostenitori dell'attuale governo vedono l'evento soprattutto come una messa in scena e una provocazione occidentale. Al contrario, i giovani, che tendono ad informarsi maggiormente su internet, e l'opposizione tendono molto più spesso a dare la colpa al governo russo. Tuttavia, anche rispetto alla notizia della guarigione e del rientro in patria di Naval'nyj i cittadini russi sembrano disinteressati: il 51% degli intervistati da Levada

⁴⁴⁷ Attitude towards Alexey Navalny. (2021) Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/07/19/attitude-towards-alexey-navalny/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁴⁸ Ibidem.

⁴⁴⁹ Demydova, V. (2021). Alexei Navalny and Protests in Russia: Growth of Online Activism Under the Authoritarian System. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1970-1987.

⁴⁵⁰ Navalny's poisoning. (2020). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/01/navalny-s-poisoning/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Center si è definito “neutrale” o “indifferente” alla notizia, mentre ben il 25% ha addirittura dichiarato di disapprovare il ritorno di Naval’nyj.⁴⁵¹

Cavalcando l’onda della perdita di popolarità, Putin continua a cercare di minare la reputazione di Naval’nyj. In un’intervista, usando un attacco “*tu quoque*”, il presidente ha sostenuto che: “Questo signore [Alexej Naval’nyj] si è fatto carico del tema molto di moda della lotta alla corruzione, e io lo ripeto: per combattere la corruzione, bisogna essere trasparenti. Ma qui ci sono dei problemi, e a questo proposito ho purtroppo il sospetto che si tratti solo di un modo per ottenere voti e non di un vero desiderio di risolvere il problema”.⁴⁵² Mentre riguardo all’inchiesta sull’avvelenato, anche il Ministro degli Esteri russo, Sergej Lavrov, ha nuovamente screditato il dissidente affermando che le ricostruzioni giornalistiche dell’avvelenamento di Naval’nyj sono “divertenti da leggere”, ridicolizzando il lavoro investigativo portato avanti da Naval’nyj e Bellingcat.⁴⁵³ Durante un’intervista Peskov ha accusato l’oppositore di avere/soffrire di manie di persecuzione e di megalomania, aggiungendo anche che abbia mostrato una “fissazione freudiana per le proprie parti intime”.^{454,455}

In generale, il presidente si riferisce raramente ai leader dell’opposizione con il loro nome e usa attacchi *ad hominem* contro persone indesiderate, inquadrandole come una minaccia per lo Stato e per gli interessi del popolo russo. Quando personifica un avversario, Putin ne parla in modo sprezzante e spesso con umorismo, indicando che persone come Naval’nyj non dovrebbero essere prese sul serio o trattate come legittimi contendenti politici. In un’intervista, Putin si è riferito a Naval’nyj non come a un leader dell’opposizione, ma come a “un individuo che, secondo le forze dell’ordine, ha violato

⁴⁵¹ The return of Alexey Navalny. (2021) Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/08/the-return-of-alexey-navalny/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁵² 10 interesting things Russia’s Putin told the AP. (2013). AP NEWS. Disponibile su: <https://apnews.com/article/08fa4a7e27014a67a0401e98c0f5e3ff> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁵³ Il ministro degli Esteri russo ha detto che le ricostruzioni giornalistiche dell’avvelenamento di Navalny sono “divertenti da leggere”. (2020) Il Post. Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2020/12/17/ministro-degli-esteri-russo-divertenti-da-leggere-ricostruzioni-avvelenamento-navalny/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁵⁴ Песков о Навальном: у больного наблюдается ярко выраженная мания величия и преследования. (2020) Postimees - За рубежом. Disponibile su: <https://rus.postimees.ee/7139416/peskov-o-navalnom-u-bolnogo-nablyudaetsya-yarko-vyrazhennaya-maniya-velichiya-i-presledovaniya> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁵⁵ Песков заявил о «маниях» у Навального. (2020). РБК. Disponibile su: <https://www.rbc.ru/politics/22/12/2020/5fe1bfc89a7947eb7a47652b?ysclid=14mub4tanx127060287> [Ultimo accesso: giugno 2022].

la legge vigente. Guardate, ovunque questo signore vada, crea problemi di qualche tipo, come il presunto furto di alcolici; ci sono stati alcuni problemi relativi alla vendita di legname; e hanno scoperto che ha un'attività non dichiarata. E questo è un fatto ovvio!"⁴⁵⁶

Ancora oggi Naval'nyj viene dipinto come un oppositore extra-sistemico e come un blogger più che come un politico, e nonostante l'approvazione dei giovani rimane impopolare tra la popolazione totale che sostiene il governo di Putin, temendo quello che potrebbe essere senza il suo pugno forte al governo della Russia. La generazione più anziana, che vive lontano dal centro della città, è entrata in contatto con Naval'nyj solo attraverso la televisione di Stato, che lo dipinge come un cliché, un impostore o un agente dell'Occidente e un'estremista. Tuttavia, molti commentatori hanno notato che la propaganda abituale contro Naval'nyj sembra sempre avere meno presa: se per anni l'oppositore è stato presentato come un infiltrato finanziato e sostenuto dall'Occidente per destabilizzare la Russia e per molto tempo queste accuse, diffuse dai media vicini al governo, hanno danneggiato la reputazione di Naval'nyj, dopo gli avvenimenti degli ultimi mesi, come l'avvelenamento, le inchieste sui servizi di sicurezza e il ritorno in Russia nonostante la minaccia di arresto, l'apprezzamento nei confronti di Naval'nyj sembra essere cresciuto, almeno a giudicare dalle interviste fatte nell'ultimo anno dai media internazionali.⁴⁵⁷ È proprio il fatto di aver fatto inserire Naval'nyj nella lista dei terroristi ed estremisti russi che fa capire quanto Putin lo reputi, effettivamente, una seria minaccia al proprio potere.

⁴⁵⁶ Интервью Первому каналу и агентству Ассошиэйтед Пресс. (2013) Президент России. Disponibile su: <http://kremlin.ru/events/president/news/19143> [Ultimo accesso: giugno 2022].

⁴⁵⁷ *Navalny è una minaccia per Putin?* (2021). Il Post. Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2021/02/03/navalny-minaccia-putin-proteste/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Conclusioni

Questo elaborato di tesi è nato con l'aspirazione di colmare alcune delle lacune che la ricerca sulla comunicazione di crisi presenta in ambito di crisi politica e di difesa. Dopo aver introdotto questo ampio tema, il campo di indagine è stato successivamente ristretto alle crisi politiche nella Russia contemporanea e in particolare alle crisi terroristiche, prendendo come oggetto di studio il caso Naval'nyj. L'obiettivo dell'elaborato è quello di indagare il caso Naval'nyj e studiare in che modo la crisi politica che ha causato, il cui apice è stato identificato nell'avvelenamento del 2020, è stata gestita e raccontata dai media russi, e che ripercussioni ha avuto sulla reputazione di Vladimir Putin e dello stesso Aleksej Naval'nyj.

I risultati prodotti da questa ricerca risaltano l'importanza che una corretta gestione della crisi, sia essa di natura aziendale o politica, ha sul breve e lungo termine, e la gravità degli effetti sulla reputazione che ne derivano. Nel caso preso in esame, dalla crisi politica preesistente è scaturita la comparsa di un nuovo attore politico non istituzionale che, creando un conflitto "o noi – o loro", ha amplificato la semantica della differenza contrapponendosi in tutto e per tutto a Putin. Aleksej Naval'nyj è l'oppositore dell'attuale presidente non solo dal punto di vista politico, ma anche sociale e ideologico. Naval'nyj si è presentato come alternativa all'attuale presidente, e contemporaneamente come antidoto alla corruzione e a tutti quei problemi che il popolo russo affronta quotidianamente. Nonostante il dissidente sia riuscito ad innescare la problematizzazione delle condizioni esistenti, riuscendo in questo anche grazie a manifestazioni pubbliche che a loro volta hanno attratto l'attenzione dei media, il suo errore è stato quello di sottovalutare la potenza della reputazione e dell'immagine di cui Putin gode in Russia.⁴⁵⁸

È innegabile che, inizialmente, le battaglie di Naval'nyj fossero condivise e i suoi sforzi notevolmente apprezzati, ma adesso gli atteggiamenti del popolo russo nei suoi confronti sono molto cambiati. L'oppositore perde sempre di più quel favore che era riuscito a ottenere, specialmente tra i giovani russi, e neanche con la convalescenza del 2020 è riuscito a riottenere qualche reazione positiva. Secondo i sondaggi, addirittura un

⁴⁵⁸ Imhof, K. (2016). Political, social, and economic crises in public communication. The handbook of international crisis communication research, 175-187.

terzo della popolazione crede che l'evento sia stato inscenato da Naval'nyj stesso,⁴⁵⁹ come metodo per ritrovare l'approvazione dei propri compatrioti, altri credono che sia stato organizzato dai servizi segreti americani. L'episodio dell'avvelenamento ha quindi provocato una disillusione nella popolazione russa, con importanti ripercussioni sulla reputazione del dissidente, che viene visto sempre di più come un burattino nelle mani dei servizi segreti stranieri. Con un'abile strategia il presidente è riuscito a rovesciare il conflitto di Naval'nyj da "noi cittadini onesti" contro "la corruzione di Putin", e a portarlo a suo favore con un conflitto tra "noi popolo russo" e "chi è contro la Russia". Così facendo il presidente è riuscito a mantenere la sua reputazione di persona che, prima di tutto, ha a cuore il proprio paese e la sua sicurezza e stabilità. In Russia, infatti, il danno alla reputazione deriva dal tollerare la contestazione e gli oppositori e dal non punire gli avversari.

Diversa è invece la situazione che si verifica in Europa, dove ancora persiste l'ipotesi, accreditata dai media europei, secondo cui l'avvelenamento di Naval'nyj si è stato ideato e ordinato dal Putin, con l'intenzione di "risolvere" velocemente la situazione. In Europa, infatti, il caso Naval'nyj ha avuto una risonanza enorme, dal momento che ha spinto le persone a sviluppare l'idea per cui Putin abbia trasformato lo Stato russo in una macchina repressiva che distrugge indiscriminatamente e senza rimorso. In questo contesto Naval'nyj, grazie alla massiccia campagna mediatica, sembra l'unico che ha il coraggio di opporsi all'attuale presidente, e se prima non era conosciuto o, al massimo, era noto per essersi schierato con nazionalisti xenofobi e razzisti, ora la sua reputazione è decisamente cambiata. Per la mentalità europea il fatto che in Russia essere contro o al di fuori del sistema equivale a un crimine (e infatti Naval'nyj, oppositore extra-sistemico, è schedato come estremista e terrorista e le sue organizzazioni, compresa la Fondazione Anti-Corruzione, sono state dichiarate formalmente illegali) è semplicemente impensabile. Con queste basi non c'è da stupirsi per il fatto che l'avvelenamento del 2020 abbia nettamente migliorato l'immagine di Naval'nyj, dandogli la reputazione del martire pronto a sacrificarsi per i suoi ideali e per liberare il proprio paese da un tiranno. Il dissidente è ben al corrente di essere apprezzato più all'estero che nel suo Paese, e fa di

⁴⁵⁹ Navalny's poisoning. (2020). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/01/navalny-s-poisoning/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

tutto per mantenere questa presa sull'occidente, per esempio sottotitolando i propri video-documentari e traducendo il proprio blog in inglese.

Dall'analisi della comunicazione di crisi politica e del caso Naval'nyj che si è protratta attraverso i vari capitoli è risaltato come, secondo il governo di Putin, dopo aver ignorato e negato la crisi per mesi, la strategia migliore per affrontarla sia sembrata quella di accusare Naval'nyj di essere un estremista ed un terrorista, appoggiata da tutta quella parte di popolazione più anziana che si informa quasi esclusivamente tramite la televisione statale. Questa soluzione supporta la tesi che Putin si senta effettivamente minacciato dal proprio oppositore, ma allo stesso tempo è inesatto pensare che la popolazione russa sia ancora disposta a scendere in piazza per manifestare al favore del dissidente. La situazione dell'opposizione nei sistemi autoritari è il risultato di diversi fattori che includono le azioni del governo, le strategie scelte dagli attivisti per affrontare un regime oppressivo e la loro capacità di raggiungere la società e attrarre seguaci. Nel caso del sistema politico russo, negli ultimi anni l'opposizione extra-sistemica ha dovuto far fronte ai metodi sempre più rigorosi di attacco da parte del Cremlino e, inoltre, ha dovuto rispondere alla domanda su quale sia la strategia migliore nell'ambito del sistema costruito da Vladimir Putin e su come mobilitare le masse per combattere il regime.⁴⁶⁰ Molte delle azioni intraprese dall'opposizione di Aleksej Naval'nyj, che miravano ad aumentare il numero dei suoi seguaci e a diventare una vera forza in grado di minacciare il sistema di Putin, sono fallite, e non a causa degli interventi del governo, che al contrario, lo hanno aiutato a farsi conoscere. Naval'nyj ha ormai da tempo scelto il ruolo della vittima che si piega ma non si spezza, usando il suo stesso corpo sofferente, ritratto e narrato dai media, come sua principale arma (l'attentato con la *zelënka*, l'avvelenamento, il coma, lo sciopero della fame, e ora l'umiliazione morale e la privazione sensoriale tipica delle colonie penali russe).⁴⁶¹ Questa strategia, sebbene abbia molta presa in Europa, dove la sua reputazione è ancora estremamente positiva, non è efficace in Russia, dove non si può ignorare la volontà della maggioranza del popolo russo di non voler passare da un

⁴⁶⁰ Nadskakuła-Kaczmarczyk, O. (2017). Opposition in authoritarian regimes-a case study of Russian non-systemic opposition. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, (4), 175-189.

⁴⁶¹ Etkind, A. (2021). The Art of Navalny and the History of Corruption. *Current History*, 120(828), 287-289.

estremismo all'altro, e che, soprattutto, non considera Naval'nyj un eroe come viene invece ritenuto in Europa.

Appendici

Appendice A

Инстаграм

Сообщили новость: теперь я совсем-совсем террорист. То есть со вчерашнего дня официально внесен в список террористов. Вообще ни капли не удивили. [...] Путин со своим дворцом за 100 миллиардов рублей — честный, скромный чиновник. Его пресс-секретарь с часами на запястье за 37 миллионов рублей — правдивый и достойный соратник. Те, кто в Чечне уже совсем открыто похищают, пытаются и убивают людей, — обычные госслужащие с окладом согласно тарифной сетке. Кем же я могу быть в этой системе? Только террористом. Чему тут удивляться?

(Навальный, А. (2022). @navalny, Инстаграм.

https://www.instagram.com/p/CZMpwBSN2f5/?utm_source=ig_embed&ig_rid=3f05046d-b842-435c-a0f0-580728276279)

Appendice B

Ежегодная пресс-конференция Владимира Путина

[...]

А.Юнашев: Здравствуйте, Владимир Владимирович!

Воспользуюсь советом начинающего журналиста. Некоторое время назад вышло несколько интересных расследований, например, про Вашу дочь, бывшего зятя Шамалова, других якобы близких Вам людей. На этой неделе вышло расследование про Алексея Навального. Почему до сих пор не возбуждено дело по факту его отравления, и кто его отравил, скажите, пожалуйста?

В.Путин: Понятно.

По поводу того, что вот эти вбросы имеют место, собственно говоря, ничего удивительного нет, они всегда имели место и всегда будут иметь место. Это информационное противоборство происходит. Они и были раньше. Вспомните тяжёлые события на Кавказе, борьбу с международным терроризмом, в каком виде тогда вашего покорного слугу представляли в международной прессе, да и, к сожалению, у нас в стране тоже. Там, как только меня, с какими клыками не рисовали! Я это всё хорошо помню, но всегда исхожу из того, что я должен делать то, что считаю нужным для нашей страны, всё делаю не для того, чтобы выглядеть красиво для кого-то там за бугром. Это первая часть.

Вторая часть касается, скажем, моих близких. Прочитать этот материал невозможно. Я его полистал, конечно, поскольку меня вроде как касается, но там такая компиляция, всё навалено в одну кучу, что я так до конца не дочитал. Но на что я хотел обратить внимание сразу? Там всё время говорится "зять президента", "зять президента". В конце пишут, что всё-таки бывший зять. Это первое. Хотя по ходу пьесы всё время ввинчивают в сознание читателя, что это зять. Первое.

Второе: "Президент Путин запретил элитам иметь активы за границей". Не запрещено элитам иметь активы за границей. Госслужащим запрещено иметь финансовые активы за границей. И правильно сделали. Ни счетов, никаких других финансовых активов у госслужащих быть не должно. Компания, о которой идёт речь, это частная компания сто процентов, там нет ни одной акции государства.

Дальше: кто и как получил какие-то акции в этой компании? Оказывается, компания опубликовала свои данные на этот счёт, своё отношение к этому делу. Оказывается, были программы поощрения высшего менеджмента. И господин Шамалов так же, как и другой высший менеджмент, получил по единым правилам. Есть и другие программы, для другого уровня управления, они получили по другим правилам, ничего такого особенного здесь нет.

Но, наконец, на мой взгляд, самое главное вот в чём заключается. Сейчас только молодой журналист Шнуров спрашивал про наших хакеров. Что написано в начале? Обратите внимание: неизвестный, аноним преследует непонятные нам цели, пишут там, а дальше, получается, всплывают уши этого анонима. Что я имею в виду? Написано, что это примерно то же самое, что было в 2016 году, в то время, когда криминальные российские хакеры, связанные с российской военной

разведкой, вскрыли электронную почту членов Демократической партии США. Вот вам, пожалуйста, этот аноним. Он, мне кажется, понятен. Кто называл этих хакеров криминальными элементами, связанными с российской военной разведкой? Это Госдеп из спецслужбы США, они и являются авторами на самом деле. То есть, во всяком случае, по их заданию это сделано, это совершенно очевидная вещь. Первое.

Второе: ссылка на то, что наши хакеры, как они считают, в 2016 году вмешивались во внутривнутриполитическую жизнь в США, говорит о том, что и цель этой публикации понятна. Цель — это месть и попытка повлиять на общественное мнение в нашей стране, с целью определённого вмешательства, конечно, в нашу внутривнутриполитическую жизнь. Совершенно очевидная вещь. Для меня - точно совершенно, мне кажется, что и для большинства читателей тоже станет ясно, если обратите внимание на те вещи, о которых я сейчас сказал.

Но в этой связи вот что хотел бы подчеркнуть.

Нужно руководствоваться... Уже хочу обратиться к заказчикам таких материалов. Не к тем, кто делал; эти ребята, я знаю, из спецслужб, им задание дали - они пишут. Нужно тем, кто заказывает материалы подобного рода, руководствоваться не соображениями мести, не основываться на своей мнимой исключительности, а нужно выстраивать отношения с другими партнёрами на международной арене на основе взаимного уважения и фундаментальных норм международного права. И тогда мы будем добиваться общих успехов на нужных для всех нас направлениях. Теперь что касается пациента в берлинской клинике. Я уже говорил на этот счёт неоднократно, могу только некоторые вещи повторить. Я знаю, Песков, кстати, мне вчера только сказал о последних измышлениях на этот счёт по поводу данных наших спецслужбистов и так далее. Слушайте, мы прекрасно понимаем, что это такое. И в первом, и в этом случае это легализация. Это не какое-то расследование, это легализация материалов американских спецслужб.

А что, мы не знаем, что они локацию отслеживают, что ли? Наши спецслужбы хорошо это понимают и знают это. И знают сотрудники ФСБ и других специальных органов и пользуются телефонами там, где считают нужным не скрывать ни своего места пребывания, и так далее. Но если это так - а это так, я вас уверяю, - это значит, что вот этот пациент берлинской клиники пользуется поддержкой спецслужб,

США в данном случае. А если это правильно, тогда это любопытно, тогда спецслужбы, конечно, должны за ним присматривать. Но это совсем не значит, что его травить нужно. Кому он нужен-то? Если бы уж хотели, наверное, довели бы до конца. А так жена ко мне обратилась, я тут же дал команду выпустить его на лечение в Германию, в эту же секунду.

Есть одна вещь, на которую в широкой публике не обращают внимания, но она имеет значение, а именно: этот трюк заключается в том, чтобы напасть на первых лиц. И, таким образом, для тех, кто это делает, таким образом, подтянуться до определённого уровня и сказать: вот обратите внимание, мой партнёр - это вот этот, и я такого же калибра человек. Относитесь ко мне как к человеку такого, общенационального масштаба. Это известно, во всём мире применяется этот трюк политической борьбы.

Но, на мой взгляд, не этими трюками нужно пользоваться, для того чтобы добиваться уважения и признания со стороны людей. Нужно свою состоятельность доказывать либо конкретными делами, либо конкретной программой, которая может быть реалистичной для того, чтобы она была применена в конкретной стране, в данном случае в нашей.

Призываю всех наших оппонентов действующей власти, вообще все политические силы в стране руководствоваться именно не своими амбициями личными, а интересами граждан Российской Федерации, предлагать позитивную повестку дня, для того чтобы решать вопросы, стоящие перед страной. А их у нас много.

[...]

(Путин, В. (2020). *Ежегодная пресс-конференция Владимира Путина*.

Официальные сетевые ресурсы Президента России мин. 1h9 - 1h17,

<http://kremlin.ru/events/president/news/64671>)

Appendice C

Я позвонил своему убийце. Он во всем признался.

Я говорил, что вся эта история с отравлением круче голливудского фильма и вы ещё не представляете насколько.

В классическом детективе всегда есть сцена, когда сам убийца сознается в содеянном. И у нас она тоже есть. Это просто невероятно. Но обо всем по порядку. Ровно неделю назад мы выпустили расследование, оно стало мировой сенсацией, только на моём ютубе уже 17 миллионов просмотров.

Доказательства, предъявленные нами, настолько убедительны, что даже заказчик преступления — президент Путин — не смог отпираться и фактически подтвердил, что великолепная восьмерка, следившая за мной почти 4 года, — это сотрудники ФСБ.

Но понятное дело, что Путин не мог на всю страну сказать: да, я приказал ФСБ убить своего политического оппонента. Поэтому снова начал городить чушь о том, что никакого расследования не было, а всё это «легализованная информация ЦРУ», сотрудники ФСБ за мной просто присматривали, а самым главным доказательством того, что отравления не было, является то, что я жив. Потому что, если хотели бы, то, конечно, отравили.

Сразу после Путина его слова подтвердил и конкретизировал пресс-секретарь президента Дмитрий Песков.

Позже Песков выразился ещё яснее, сообщив журналистам, что ФСБ «присматривает» за мной, потому что это обычная практика в случае тех, кто «контактирует со спецслужбами других государств», а также «допускает высказывания, призывающее к насильственной смене власти».

Таким образом, подумав несколько дней, Кремль и Путин ответили нам:

Первое: за всем стоит ЦРУ.

Второе: да, сотрудники ФСБ были, но они просто следили за мной.

Третье: если бы хотели убить, убили. А раз остался жив, то не убивали.

Аргумент про ЦРУ настолько смехотворен, что его моментально опровергли журналисты, включая прокемлёвских. Они написали подробные отчеты о том, что

для получения информации, использованной в расследовании Bellingcat, никакого ЦРУ и близко не надо. Она действительно продается любому желающему. Смешно, что кремлёвские СМИ даже сокрушаются, что из-за меня теперь услуги «побива» подорожают.

Путин, кстати, на этой же пресс-конференции и расследование о своём зяте-миллиардере тоже назвал работой ЦРУ.

Вторая часть путинского опровержения тоже не выдерживает критики. Если за мной следили потому, что я экстремист, то почему слежкой занимались медики и химики? Почему они летали на разных самолётах со мной? Почему приезжали и уезжали в разное со мной время, на разных рейсах с разницей в день? Это полное враньё, даже обсуждать не стоит.

Остается главный аргумент: хотели бы отравить — отравили бы. А об этом нам не может рассказать никто, кроме самих убийц.

Так вот они нам и рассказали. Вернее один из них.

В прошлый понедельник мы готовились выпускать материалы в 15.00 по московскому времени. Одновременно: мы, Bellingcat, The Insider, CNN, El Pais и Spiegel. Понятное дело, что через пять минут группа убийц и их начальников поймут, что их разоблачили, и залягут на дно. Сменят телефоны и так далее. Мы не исключали того, что этих восьмерых, проваливших задание, просто самих убьют. Или спрячут. Или сначала спрячут, а потом убьют.

Поэтому в 6 утра по московскому времени организовали штаб. И распредели задачи между собой. Чтобы с семи утра начать действовать одновременно, застав злодеев врасплох.

В 7.00 в дверь к одному из убийц постучалась Любовь Соболев, он ей так и не открыл. В это же время у одной из штаб-квартир ФСБ, где работают убийцы, их караулил корреспондент канала «Штаб» Дмитрий Низовцев, его спустя 20 минут задержала полиция по звонку из ФСБ.

Корреспондент CNN Кларисса Уорд в 7 утра пришла к координатору группы убийц Олегу Таякину и эти феерические несколько секунд увидел весь мир.

Ну а я ровно в семь утра начал звонить своим убийцам.

У Bellingcat были их телефонные номера и список номеров, по которым они звонили сами. Анализ этих данных показал, что для того, чтобы скрыть содержание

разговоров, они используют специальный номер. Нечто вроде ФСБ-шного коммутатора. Мы взяли простейшую программу, такими пользуются телефонные пранкеры, чтобы скрыть номер, с которого звоню я, и подставили вместо него нужный нам номер.

Расчет простой. В семь утра звонок. Ты видишь знакомый служебный номер, берешь трубку и начинаешь разговаривать.

Почти все, кому я звонил трубку взяли, почти все ее быстро повесили. А потом нас ждала большая удача.

Константин Борисович Кудрявцев, военный химик из института криминалистики ФСБ, работавший до этого в научно-исследовательском центре биологической безопасности Министерства обороны и военной академия радиационной, химической и биологической защиты.

Он разговаривал со мной 45 минут, предполагая, что я — помощник секретаря Совета Безопасности и бывшего директора ФСБ Патрушева.

На начало разговора мы о Кудрявцеве знали только три вещи. Что он состоит в группе тайных убийц, что он химик, и что 25 августа он летал в Омск. Поэтому я предполагал, что он забрал из больницы мою одежду.

А к концу разговора Константин нам любезно пояснил многие детали.

Сейчас я говорю совершенно официально и направлю все соответствующие заявления. Мы знаем, что он сотрудник ФСБ. Сейчас вы услышите его голос. Любая фонографическая экспертиза подтвердит, что это он. А слов его достаточно, чтобы арестовать не только убийц, но и тех, кто помогал им скрыть следы преступления.

Когда президент Путин на пресс-конференции сказал: ну, если бы хотели отравить, то отравили бы, — фразу, которую сейчас повторяют все пропагандисты, — я просто в ладоши хлопал от радости. Потому что сотрудник ФСБ Кудрявцев ответил нам всем на этот вопрос. Ну и, кроме того, сейчас вы узнаете, почему Путин много думает о моих, извините, трусах.

На канале Навальный LIVE аудио разговора целиком. А если слушать не хотите, то в конце поста будет расшифровка нашего звонка.

Вот. Теперь мы с вами знаем не все, конечно, но уже очень многое. А я, видимо, стал первым человеком в истории, вопрос о трусах которого рассматривался на

Совете Безопасности России, или где там Путин планирует свои самые важные операции.

Как видите, всё, что я говорил в предыдущем видео о полной деградации правоохранительной системы, подтверждается. Представляете себе. Хранятся в полиции улики попытки убийства. К ним приезжают ФСБ-шники, эти улики забирают, стирают с них следы преступления. Потом отдают обратно. Потом второй раз приезжают и проделывают то же самое. Чтобы наверняка. Это не государство получается, а бандиты. Смотрите, уже сколько людей задействовано: от врачей и полицейских до местного ФСБ. И они вообще по первому приказу совершают тяжкое преступление, фабрикуя улики.

Потому что это операция не по спасению шкуры какого-нибудь Кудрявцева или Таякина. Они Путина спасают. Он всё это придумал.

Мы с вами прижали их к стенке. Доказательств теперь более, чем достаточно. Но суду я их не предъявлю, а могу только предъявить гражданам России. Прошлый раз просил, и вы мне сильно помогли с распространением. И в этот раз прошу. Он врет на прямой линии, используя для распространения своей лжи вообще все газеты и всё телевидение страны. Мы можем ответить только тем, что будем рассказывать правду. Поучаствуйте в этом. Пусть вся страна спрашивает у Путина: почему нет расследования?

Ну и напоследок я хочу ещё раз сказать большое спасибо пилотам самолета, быстро посадившим его, и медикам, оказавшим мне первую помощь. Вы, друзья, наверняка посмотрите этот ролик. Теперь уже окончательно ясно, что Путин-то и ФСБ хотели меня убить, а выжил я благодаря вам. Хорошим людям, выполнявшим свой долг. Спасибо.

Хороших людей больше, чем злодеев. Такие пилоты и врачи — гордость России, а не таякины, путины и кудрявцевы. И рано или поздно добро победит зло.

[...]

(Навальный, А. (2020). *Я позвонил своему убийце. Он во всем признался.* Навальный, <https://navalny.com/p/6447/#c>)

Bibliografia

Akhavan-Majid, R., Ramaprasad, J. (1998) Framing and ideology: A comparative analysis of U.S. and Chinese newspaper coverage of the fourth United Nations Conference on Women and the NGO forum. *Mass Communication & Society* 1(3/4): 131–152.

Alexanyan, K., & Koltsova, O. (2009). Blogging in Russia is not Russian blogging. *International blogging: Identity, politics, and networked publics*, 65-84.

Al-Yasin, Y., & Dashti, A. A. (2008). Foreign countries and U.S. public relations firms: The case of three Persian Gulf states. *Journal of Promotion Management*, 14(3/4), 355–374.
doi:10.1080/ 10496490802637713.

Andersson, O. (2021). Anti-corruption and opposition in Russia: Digital media and rhetorical strategies of Navalny.

Argenti, P. A. (2014). *Ebook: Corporate Communication*. McGraw Hill.

Arnoldi, J. (2010). Sense making as communication. *Soziale Systeme*, 16(1), 28-48.

Asmolv, G. (2013). Natural disasters and alternative modes of governance: The role of social networks and crowdsourcing platforms in Russia. In S. Livingston & G. Walter-Drop (eds), *Bits and atoms: Information and communication technology in areas of limited statehood* (pp. 98–114). New York: Oxford University Press.

Auer, C. (2016). Conceptualizing political crisis and the role of public diplomacy in crisis communication research. *The handbook of international crisis communication research*, 119-132.

Aumente, J. (1999). “The Role and Effects of Journalism and Samizdat leading up to 1989”. in *Eastern European Journalism. Before, During and After Communism*. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, NJ, Hampton Press.

Avery, E. J., Larissey, R. W. (2010). FEMA and the rhetoric of redemption: New directions in crisis communication models for government agencies. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (eds), *The handbook of crisis communication* (pp. 319–334). Chichester: Wiley-Blackwell.

Bahador, B. (2015) The media and deconstruction of the enemy image. In: Hoffmann J, Hawkins V (eds) *Communication and Peace: Mapping an Emerging Field*. London: Routledge, 120–132.

Barany, Z. (2004). The Tragedy of the Kursk: Crisis Management in Putin's Russia 1. *Government and Opposition*, 39(3), 476-503.

Basic-Hrvatín, S., Kucic, L., & Petkovic, B. (2004). *Media ownership: impact on media independence and pluralism in Slovenia and other post-socialist European countries*. Ljubljana, Peace Institute.

Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (2009). *Agendas and instability in American politics*. (2nd edn). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Becker, J. (2004). “Lessons from Russia: A neo-authoritarian media system.” *European journal of communication* 19(2): 139.

Belin, L. (2002). The Russian media in the 1990s. *The Journal of Communist Studies and Transition Politics*, 18(1), 139-160.

Benoit, W. L. (1995). *Apologies, excuses, and accounts: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press, Albany, NY.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.

Beumers, B., Hutchings, S., Rulyova, N. (2009). *The Post-Soviet Russian Media. Conflicting signals*.

Biernatzki, W.E. (2002). Terrorism and mass media. *Communication Research Trends*, 21 (1), 1-27.

Bloch-Elkon, Y. (2007). Studying the media, public opinion, and foreign policy in international crises: The United States and the Bosnian crisis, 1992–1995. *Harvard International Journal of Press-Politics*, 12(4), 20–51. doi: 10.1177/1081180X07307184.

Blumler, J. G., & Kavanagh, D. (1999). The third age of political communication: Influences and features. *Political Communication*, 16(3), 209–230.

Boin, A. (2005). From crisis to disaster: towards an integrative perspective. *What is a disaster*.

Bock, M. A. (2012). Citizen video journalists and authority in narrative: Reviving the role of the witness. *Journalism*, 13(5), 639–653.

Brecher, M. (1993). *Crises in world politics: Theory and reality*. Oxford [etc.]: Pergamon Press.

Brecher, M. (2008). *International political earthquakes*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Brown, A. (Ed.). (2001). *Contemporary Russian politics: a reader* (p. 435). Oxford: Oxford University Press.

Canel, M. J., & Sanders, K. (2010). Crisis communication and terrorist attacks: Framing a response to the 2004 Madrid bombings and 2005 London bombings. *The handbook of crisis communication*, 449–466.

Carroll, C. E. (2004). How the mass media influence perceptions of corporate reputation: Exploring agenda-setting effects within business news coverage. The University of Texas at Austin.

Castells, M. (2009). *Communication power*. New York: Oxford University Press Inc.

Centre for Journalism in Extreme Situations. (2004) 'II. Quotes of the Week', Russia: Authorities vs Media, A Weekly Bulletin No. 38(90), 21–27.

Chaliand, G., Blin, A. (Eds.). (2016). *The history of terrorism: From antiquity to ISIS*. Univ of California Press.

Chumikov, A. N. (2013). *Antikrizisnie kommunikatsii [Crisis communication]*. Moscow: Aspekt Press.

Claeys, A., & Schwarz, A. (2016). Domestic and international audiences of organizational crisis communication. In A. Schwarz, M. W. Seeger, & C. Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 224–235). Chichester: John Wiley & Sons.

Colton, T. J., Hale, H. E. (2009). The Putin vote: Presidential electorates in a hybrid regime. *Slavic review*, 68(3), 473-503.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3rd edn). Los Angeles, CA [etc.]: Sage.

Crenshaw, M. (1981). The Causes of Terrorism. *Comparative Politics*, 13(4), 379–399.

Cutlip, S.M., Center, A., Broom, G.M. (2006). *Effective Public Relations*, 9th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Dalei, P., Mishra, K. (2009). Role of media in a political crisis. *Proceedings and E-Journal of the 7th AMSAR Conference on Roles of Media during Political Crisis*, Bangkok, Thailand.

De Graaf, B., Dimitriu, G., Ringsmose, J. (2015). *Strategic Narratives, Public Opinion and War: Winning Domestic Support for the Afghan War*. London: Routledge.

Demydova, V. (2021). Alexei Navalny and Protests in Russia: Growth of Online Activism Under the Authoritarian System. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1970-1987.

D'Haenens, L. and F. Sayes, Eds. (2007). *Western broadcast models: structure, conduct and performance*. Hague, Mouton de Gruyter.

De Smaele, H. (2004). In the name of democracy. *Mass media and political communication in new democracies*, 35.

De Smaele, H. (2010). In search of a label for the Russian media system. *Comparative media systems: European and global perspectives*, 41-62.

Dickerman, L. (1998). *The Commissar Vanishes: The Falsification of Photographs and Art in Stalin's Russia*.

Dowling, G. (2000). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance: Identity, image and performance*. OUP Oxford.

Edelman, M. (1977). *Political language: Words that succeed and policies that fail*. New York: Academic Press.

Egorova, E., & Egorova, E. (2019). Character assassination in the Soviet Union and Russia. In *Routledge handbook of character assassination and reputation management* (pp. 92-104). Routledge.

Elimova, M., & Mozgovaya, A. (2001). Riskologiya i riskovaya kommunikatsiya: Problemy, metody, perspektivy. [Risk studies and risk communication: Issues, methods, and perspectives]. In A. Mozgovaya (ed.), *Risk v socialnom prostranstve [The risk in the social space]* (pp. 79–94). Moscow: The Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences.

Etkind, A. (2021). The Art of Navalny and the History of Corruption. *Current History*, 120(828), 287-289.

Etling, B., Roberts, H., Faris, R. (2014). *Blogs as an alternative public sphere: The role of blogs, mainstream media, and tv in Russia's media ecology*. Berkman Center Research Publication, (2014-8).

Fairclough, N. (2011). Discursive hybridity and social change in critical discourse analysis. In S. K. Sarangi, V. Polese, & G. Caliendo (Eds.), *Genre(s) on the move: Hybridisation and discourse change in specialised communication*. Napoli, IT: Edizioni Scientifiche Italiane.

Falkheimer, J. (2019). Terrorism and Global Public Relations. In *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 170-177). Routledge.

Farrell, H., & Drezner, D. W. (2008). The power and politics of blogs. *Public choice*, 134(1), 15-30.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.

Fink, S. in Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 479–485). Thousand Oaks, CA: Sage

Fiebig-Von Hase, R. (1997) Introduction. In: Fiebig-Von Hase R, Lehmkuhl U (eds) *Enemy Images in American History*. Providence, RI: Berghahn Books, 1–42.

Fiocca, M., Jean, C. (2007). Economia del terrorismo e dell'antiterrorismo. *Economia del terrorismo e dell'antiterrorismo*, 154-174.

Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT press.

Frandsen, F., Johansen, W. (2010). Corporate crisis communication across cultures. In A. Trosborg (Ed.), *Pragmatics across languages and cultures* (pp. 543–569). Göttingen: Walter de Gruyter GmbH.

Frindte, W., Geschke, D., Wagner, S. (2016). Terrorism–Orchestrated Staging and Indicator of Crisis. *The Handbook of International Crisis Communication Research*.

Frudà, L. (1997). La gestione della comunicazione in situazioni di crisi e di emergenza di massa. *Instrumenta*, 3, 951-964.

Fulton, S. and Guyant, A. (2002), *Beat the Press*, American Book Business Press, Salt Lake City, UT.

Ganley, G. D. (1996). *Unglued empire: the Soviet experience with communications technologies*. Norwood, N.J., Ablex.

Goldstein, J. S., Pevehouse, J. C. (2007). *International Relations*. New York: Pearson Longman.

Greene, S. A. (2009). "Shifting media and the failure of political communication in Russia". in *The Post-Soviet Russian media: conflicting signals*. B. Beumers, S. Hutchings and N. Rulyova (eds). New York, Ruthledge.

Gross, P. (1999). "Before, During and After: Journalism Education". in *Eastern European Journalism*. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, N.J, Hampton Press.

Gryzunova, E. (2012). Crisis communication under terrorist threat: A case study of the counterterrorist operation in Chechnya. *Organisational and Strategic Communication Research*.

Gryzunova, E. (2013). Crisis communication under terrorist threat: A case study of counterterrorist operation in Chechnya. In G. Gonçalves, I. Somerville, & A. Melo (eds), *Organisational and strategic communication research: European perspectives* (pp. 193–216). Covilhã: Livros LabCom.

Gryzunova, E. (2013). Models of governmental crisis communications and information management. *Disaster, Conflict and Social Crisis Research Network Newsletter*, 51(14).

Gryzunova, E. (2020). Hybridity of crisis communication professional discourse in Russia. *Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising*.

Hagan, L. M. (2007). For reputation's sake: Managing crisis communication. *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*, 413-440.

- Hallin, D. C., Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hannigan, J. (2012). *Disasters without borders*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Hargie, O., Irving, P. (2016). Crisis communication and terrorist attacks. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, Wiley Blackwell, Malden, 85-95.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1).
- Herman, E. S., Chomsky, N. (1988), *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, New York, Pantheon for the model.
- Hesli, V. L., Hesli, V. L., Reisinger, W. M., Kennedy, S. J. (Eds.). (2003). *The 1999-2000 elections in Russia: Their impact and legacy*. Cambridge University Press.
- Hoffman, B. (2006). Insurgency and counterinsurgency in Iraq. *Studies in Conflict & Terrorism*, 29(2), 103-121.
- Hoffman, D. E. (2002). *The oligarchs: wealth and power in the new Russia*. Oxford, Public Affairs.
- Hodgson, G. M. (2004). *The evolution of institutions: Agency, structure and Darwinism in American institutionalism*. London: Routledge.
- Holbrook, D. (2014). Approaching terrorist public relations initiatives. *Public relations inquiry*, 3(2), 141-161.
- Hopstad, B. (2011). *The Russian media under Putin and Medvedev: Controlled media in an authoritarian system* (Master's thesis, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap).
- Horowitz, I. L. (1973). *Political Terrorism and State Power*. *Journal of Political & Military Sociology*, 1(1), 147–157.

Horsley, J. S., & Barker, R. T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business & Technical Communication*, 16(4).

Horvath, R. (2005). *The Legacy of Soviet dissident. Dissident, democratisation and radical nationalism in Russia*. London and New York, RoutledgeCurzon, Taylor & Francis Group.

Hoskins, A., O'loughlin, B. (2007). *Television and terror: Conflicting times and the crisis of news discourse*. Springer.

Huntington, S. P. (1991). *The third wave: democratization in the late twentieth century*. Norman, Okla., University of Oklahoma Press.

Icks, M., Shiraev, E. (Eds.). (2014). *Character assassination throughout the ages*. Springer.

Imhof, K. (2002). *Medienskandale als Indikatoren sozialen Wandels. Skandalisierungen in den Printmedien im 20. Jahrhundert* [Media scandals as indicators of social change. Scandals in the print media in the 20th century]. In K. Hahn (ed.), *Öffentlichkeit und Offenbarung. Eine interdisziplinäre Mediendiskussion* [Public sphere and revelation. An interdisciplinary media discussion] (pp. 73–98). Konstanz: UVK Verlag.

Imhof, K. (2016). Political, social, and economic crises in public communication. *The handbook of international crisis communication research*, 175-187.

Invernizzi, E., Ripamonti, D. (2006). *La comunicazione e la gestione delle crisi*. in *Manuale di relazioni pubbliche 2: le competenze ei servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano.

Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). “La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?”. *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 41-54.

Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). *Relazioni pubbliche e corporate communication 2-La gestione dei servizi specializzati*. McGraw-Hill, Milano.

Jannotti E. (2009), *Siamo manager o caporali?*, *Magazine Ferpi*, n° 55, Milano.

Johnson, O. (1999). "The Roots of Journalism in Central and Eastern Europe". in Eastern European Journalism. Before, During and After Communism. J. Aumente, P. Gross, R. Hiebert, O. Johnson and D. Mills (eds). Cresskill, NJ, Hampton Press.

Jowett, G. S., O'Donnell, V. (2018). Propaganda & persuasion. Sage publications.

Kaminski, M. (2012). The man Vladimir Putin fears most (the weekend interview). The Wall Street Journal, 3.

Kashirskikh, O., Zverev, S. (2020). The forms and shapes of today's communication as a field, as a discipline, and as a social institution in Russia. Strategic Communications in Russia: Public Relations and Advertising.

Katzner, K. (1994). English-Russian, Russian-English Dictionary. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Keen, S. (1986). Faces of the Enemy: Reflections of the Hostile Imagination. San Francisco: Harper&Row.

Khaldarova, I. (2021). Brother or 'Other'? Transformation of strategic narratives in Russian television news during the Ukrainian crisis. Media, War & Conflict, 14(1).

Khodarahmi, E. (2009). Media relations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.

Kim, J. (2013). South Korea vows fast response to North; U.S. positions destroyer. Reuters.

Kiriya, I. and E. Degtereva (2010). "Russian TV market: Between state supervision, commercial logic and simulacrum of public service." Central European Journal of Communication 3(1 (4)): 16.

Krasnoboka, N. (2010). Between the Rejected Past and an Uncertain Future Russian Media Studies at a Crossroads. Annals of the International Communication Association, 34(1), 317-353.

- Kuzio, T. (2015) Competing nationalisms, EuroMaidan, and the Russian–Ukrainian conflict. *Studies in Ethnicity and Nationalism* 15(1): 157–169.
- Lagadec, P. (2002). *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano
- Lambiase, J. (2012). Social media activists exploit timing to support anti-government protests. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses* (pp. 523–539). New York [etc.]: Routledge.
- Laqueur, W. (2001). *Die globale Bedrohung: Neue Gefahren des Terrorismus [The global threat: New dangers of terrorism]*. München: Econ Ullstein List Verlag.
- Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74–76.
doi:10.1016/j.pubrev.2008.06.003.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures*. New York: Routledge Communication Series.
- Leeson, P. T. (2008). Media freedom, political knowledge, and participation. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 155-169.
- L’Etang, J. (2013). Public relations: A discipline in transformation. *Sociology Compass* 7(10): 799–817.
- Lipman, M. (2010). Freedom of expression without freedom of the press. *Journal of International Affairs*, 63(2), 153-169.
- Lipman, M., McFaul, M. (2001). ““Managed Democracy” in Russia: Putin and the Press.” *Harvard international journal of press/politics* 6(3): 116.
- Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business Press.

- Machleder, J., & Asmolov, G. (September, 2011). Social change and the Russian network society: Redefining development priorities in new information environments. Washington, DC: Internews.
- Makarin, A., Polishchuk, L. (2012). Civic culture and political collective action in Russia. выступление на семинаре Лаборатории прикладного анализа институтов и социального капитала НИУ ВШЭ, 1.
- Malle, S. (2009). Soviet legacies in Post-Soviet Russia: Insights from crisis management. *Post-Soviet Economies*, 24(3).
- Marsden, S. V., & Schmid, A. P. (2011). Typologies of terrorism and political violence. In *The Routledge handbook of terrorism research* (pp. 176-218). Routledge.
- Mast, Y., & Keyton, J. (2002). Communicating about Communication: Fostering the Development of the Communication Discipline in Russia.
- McCurry, J. (2013). Seoul remains calm despite North Korea's sabre-rattling. *The Guardian*.
- McFaul, M., Stoner-Weiss, K. (2008). The Myth of the Authoritarian Model-How Putin's Crackdown Holds Russia Back. *Foreign Aff.*, 87, 68.
- Millar, D. P., Heath, R. L. (Eds.). (2003). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Routledge.
- Minaeva, L., Nohrstedt, D., in Porfiriev, B., Svedin, L. (2002). Crisis management in Russia: Overcoming institutional rigidity and resource constraints. Stockholm: Swedish National Defence College.
- Miskimmon, A., O'Loughlin, B. (2017) Russia's narratives of global order: Great power legacies in a polycentric world. *Politics and Governance* 5(3): 111–120.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., Udwardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4).

Moloney, K. (2006). *Rethinking public relations: PR propaganda and democracy*. Routledge.

Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.

Nacos, B. (2002). *Mass-mediated terrorism: The central role of the media in terrorism and counterterrorism*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Nadskakuła-Kaczmarczyk, O. (2017). Opposition in authoritarian regimes-a case study of Russian non-systemic opposition. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, (4), 175-189.

Norsa, L. (2002). *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*. Edizioni Giuridiche Simone, Milano.

Oates, S. (2006). *Television, democracy and elections in Russia*. London, Routledge.

Oates, S. (2007). "The neo-Soviet model of the media." *Europe - Asia Studies* 59(8): 18.

Oates, S. (2002). *Tuning Out Democracy: Television, Voters and Parties in Russia, 1993–2000*. European consortium of political research, Turin, Italy.

O'Shaughnessy, N. (1996). Social propaganda and social marketing: a critical difference?. *European Journal of Marketing*.

Ottosen, R. (1995) Enemy images and the journalistic process. *Journal of Peace Research* 32(1): 97–112.

Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the methods and effectiveness of crisis communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4).

Panfilov, O. (2003) Failure of Information Policy in Chechnya. Official Sources Attempt to Replace Objectivity With Lies, *Nezavisimaya Gazeta* (BBC Monitoring).

Pankin, A., Fedotov, A., Richter, A., Alekseeva, A., & Osipova, D. (2011). *Mapping digital media: Russia*. Open Society Foundations.

Peek, L. A. (2004) Constructing the enemy during times of crisis: America after 9/11. *Divide: The University of Colorado's Journal of Writing and Ideas* 1(2): 26–30.

Peek, L., Sutton, J. (2003). An exploratory comparison of disasters, riots and terrorist acts. *Disasters*, 27, p. 219. doi: 319–335. doi: 10.1111/j.0361-3666.2003.00236.x.

Perrow, C. (2011). *The next catastrophe*. In *The Next Catastrophe*. Princeton University Press.

Peters, B. G. (2009). *American public policy: Promise and performance*. (8th edn). Chatham, NJ: Chatham House.

Petersson, B. (2008). The power of stereotypes and enemy images: The case of the Chechen wars. In: Petersson B, Tyler K (eds) *Majority Cultures and the Everyday Politics of Ethnic Difference*. London: Palgrave Macmillan.

Picard, R.G. (1989). Press relations of terrorist organizations. *Public Relations Review*, 15 (4), 12-23.

Poma, L., & Vecchiato, G. (2012). *La guida del Sole 24 Ore al crisis management*. Gruppo 24 Ore.

Poma, L., Vecchiato, G., & Finucci, E. (2012). *Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuità e la reputazione*.

Porfiriev, B., Quarantelli, E. L. (1996). *Social science research on mitigation of and recovery from disasters and large scale hazards in Russia*. Newark, DE: Disaster Research Center, University of Delaware.

Porfiriev, B., Simons, G. (2012). *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective*. Farnham, UK: Ashgate.

Porfiriev, B., Svedin, L. (2002). *Crisis management in Russia: Overcoming institutional rigidity and resource constraints*. Stockholm: Swedish National Defence College.

Powell, R. (2002). Bargaining theory and international conflict. *Annual Review of Political Science*, 5, 1–30. doi: 10.1146/annurev.polisci.5.092601.141138.

Pratt, C. B., Carr, R. L. (2012). “Bringing the government down”: Managing Thailand’s political crisis. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: International perspectives on hits and misses* (pp. 253–276). New York [etc.]: Routledge.

Quarantelli, E. (1993). Community crises: An exploratory comparison of the characteristics and consequences of disasters and riots. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1, 67–78. doi: 10.1111/j.1468-5973.1993.tb00009.x.

Quarantelli, E. (2002). The role of the mass communication system in natural and technological disasters and possible extrapolation to terrorism situations. *Risk Management*, 4(4), 7-21.

Quarantelli, E., Dynes, R. (1977). Response to social crisis and disaster. *Annual Review of Sociology*, 3, 23–49. doi: 10.1146/annurev.so.03.080177.000323.

Remington, T. F. (2010). *Politics in Russia*. Boston, Pearson/Longman.

Reynolds, B. (2002). *Crisis and emergency risk communication*. Atlanta: Centers for Disease Control and Prevention.

Richards, B. (2004). Terrorism and public relations. *Public Relations Review*, 30(2).

Rosenthal, U., Charles, M. T., & ‘t Hart, P. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Thomas.

Roux-Dufort, C. (2016). Delving into the roots of crises: The genealogy of surprise. *The handbook of international crisis communication research*, 43, 24.

Rutland P. (2006). Business and civil society in Russia. In A. B. Evans, Jr., L. A. Henry, & L. M. Sundstrom (Eds.), *Russian civil society. A critical assessment* (pp. 73–94). New York: M.E. Sharpe.

Samoilenko, S. A. (2014). *Crisis communication research in Russia. Case-studies*.

Samoilenko, S. (2016). Crisis management and communication research in Russia. In A. Schwarz, M.W. Seeger, & C.Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* (pp. 397–410). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Sapriel, C. (2011). Crisis communication: moving from tactical response to proactive crisis preparedness. *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*.

Samoilenko, S. A., Shiraev, E., Keohane, J., Icks, M. (2016). Character assassination. *The SAGE encyclopedia of corporate reputation*, 1, 115-118.

Schmid, A. P., De Graaf, J. (1982). *Violence as communication: Insurgent terrorism and the Western news media*. Sage Publications (CA),

Schneider, S. K. (2011). *Dealing with disaster: Public management in crisis situations*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Schneider, S. K., Jordan, M. P. (2016). Political science research on crises and crisis communications. *The handbook of international crisis communication research*, 11-23.

Schultz, F., Raupp, J. (2010). The social construction of crises in governmental and corporate communications: An inter-organizational and inter-systemic analysis. *Public Relations Review*, 36(2), 112–119. doi:10.1016/j.pubrev.2009.11.002.

Schwarz, A. (2012). The Love Parade in Duisburg: Lessons from a tragic blame game. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: International perspectives on hits and misses* (pp. 340–360). New York [etc.]: Routledge.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger.

Seeger, M. W., Griffin Padgett, D. R. (2010). From image restoration to renewal: Approaches to understanding postcrisis communication. *The Review of Communication*, 10(2), 127-141.

- Shapiro, S., Diaz, A., Hargie, O., Madzarov, S., Möhrle, H., Nomikos, J. (2011). The terrorism crisis communication manual for public authorities. EU: SAFE-COMMS.
- Shrivastava, P. (2005). Managing risks in the age of terror. *Risk Management: An International Journal*, 7 (1), 63-70.
- Simons, G. (2005). Russian crisis management communications and media management under Putin. *Institutionen för euroasiatiska studier*.
- Simons, G. (2006). The use of rhetoric and the mass media in Russia's war on terror. *Institutionen för euroasiatiska studier*.
- Simons, G. (2016). *Mass media and modern warfare: reporting on the Russian war on terrorism*. Routledge.
- Simons, G. (2016). Stability and change in Putin's political image during the 2000 and 2012 presidential elections: Putin 1.0 and Putin 2.0?. *Journal of Political Marketing*, 15(2-3), 149-170.
- Simons, G., Strovsky, D. (2006). Censorship in contemporary Russian journalism in the age of the war against terrorism: A historical perspective. *European Journal of Communication*, 21(2), 189-211.
- Sriramesh, K., Vercic, D. (2003). A theoretical framework for global public relations research and practice. In *The global public relations handbook* (pp. 37-56). Routledge.
- Stone, D. (2011). *Policy paradox: The art of political decision making*. (3rd edn). New York: W. W. Norton & Company.
- Stromback, J., Kioussis, S. (Eds.). (2011). *Political public relations: Principles and applications*. Taylor & Francis.
- Strovsky, D. (2012). Crisis management and mass media in Russia: Following the historical perspectives. In B. Porfiriev & G. Simons (Eds.), *Crises in Russia: Contemporary management policy and practice from a historical perspective* (pp. 19–62). Farnham: Ashgate Publishing.

Strukov, V. (2008). Russia's Internet media policies: open space and ideological closure. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 208-222). Routledge.

Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297–316.

Taylor, P. M. (2013). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present era*. In *Munitions of the Mind*. Manchester University Press.

Tilly, C. (2004). Terror, terrorism, terrorists. *Sociological theory*, 22(1), 5-13.

Truong, M., Cook, S., & Kelly, S. (2012). *Freedom on the net 2012: a global assessment of internet and digital media*.

Tsetsura, K. (2003). The development of public relations in Russia: A geopolitical approach. In *The global public relations handbook* (pp. 337-356). Routledge.

Tsetsura, K., Chernov, G. (2009). Constructing corporate reputation in the Russian media. *Russian Journal of Communication*, 2(1/2).

Turchenko, M., Golosov, G. V., (2021) Smart enough to make a difference? An empirical test of the efficacy of strategic voting in Russia's authoritarian elections, *Post-Soviet Affairs*, 37:1, 65-79.

Valentini, C., & Kruckeberg, D. (2012). "Iran's Twitter revolution" from a public relations standpoint. In A. M. George & C. B. Pratt (eds), *Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses* (pp. 383–400). New York [etc.]: Routledge.

Vecchiato, G. (2008). *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*.

Veneziani S. (2006), *La comunicazione nelle situazioni di crisi*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Wells, B., & Spinks, N. (1999). Media relations: powerful tools for achieving service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Wells, B. and Spinks, N. (1999). "Communicating with the community", *Career Development International*, Vol. 4 No. 2.

White, S., McAllister, I. (2006). Politics and the media in post-communist Russia. *Mass media and political communication in new democracies*, 299(607), 183.

White, C., Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in Web site development. *Public relations review*, 25(4), 405-419.

Young, E. (1984), "Visibility achieved by outdoor advertising", *Journal of Advertising Research*, Vol. 24 No. 4.

Zafirovski, M., & Rodeheaver, D. G. (2013). Classification of Modern Terrorism. In *Modernity and Terrorism* (pp. 43-99). Brill.

Zassoursky, I. (2004). *Media and power in post-Soviet Russia*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

Zassoursky, I. (2008). Free to get rich and fool around. In *The Post-Soviet Russian Media* (pp. 45-57). Routledge.

Sitografia

Интервью Первому каналу и агентству Ассошиэйтед Пресс. (2013) Президент России.
Disponibile su: <http://kremlin.ru/events/president/news/19143> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Навальный, А. (2022). *Прекрасная Россия Будущего*. Навальный2018!.
Disponibile su: <https://2018.navalny.com/post/492/> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Навальный запустил проект «Умное голосование». Он должен объединить оппозицию, чтобы победить «Единую Россию» в регионах. (2018). Новая газета. Disponibile su: <https://novayagazeta.ru/news/2018/11/28/147156-navalnyy-zapustil-proekt-umnoe-golosovanie-on-dolzhen-ob-edinit-oppozitsiyu-chtoby-pobedit-edinuyu-rossiyu-v-regionah>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

Навального отправили под домашний арест. (2014). Lenta.RU. Disponibile su: <https://lenta.ru/news/2014/02/28/homearrest/> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Одобрение органов власти и доверие политикам. (2020). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/2020/07/29/odobrenie-organov-vlasti-i-doverie-politikam/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Отношение к Владимиру Путину. (2022). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/2022/06/10/otnoshenie-k-vladimiru-putinu-5/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Песков заявил о «маниях» у Навального. (2020). РБК. Disponibile su: <https://www.rbc.ru/politics/22/12/2020/5fe1bfc89a7947eb7a47652b?ysclid=14mub4tanx127060287> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Песков о Навальном: у больного наблюдается ярко выраженная мания величия и преследования. (2020) Postimees - За рубежом. Disponibile su: <https://rus.postimees.ee/7139416/peskov-o-navalnom-u-bolnogo-nablyudaetsya-yarko-vyrazhennaya-maniya-velichiya-i-presledovaniya> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Правительство Ярославской области, (2022). Портал органов власти Ярославской области. Disponibile su: https://www.yarregion.ru/Pages/terrorism_vid.aspx. [Ultimo accesso: maggio 2022].

Россия увидела признаки постановки в деле Навального. (2020), Lenta.ru. Disponibile su: <https://lenta.ru/news/2020/09/25/mimid/>? [Ultimo accesso: giugno 2022].

Создан "Комитет защиты москвичей" для борьбы с незаконной застройкой в столице. (2004). ИА REGNUM. Disponibile su: <https://regnum.ru/news/economy/278375.html> [Ultimo accesso: maggio 2022].

«Чему тут удивляться?»: Навальный прокомментировал свое внесение в список террористов и экстремистов. (2022). Новая газета. Disponibile su: <https://novayagazeta.ru/articles/2022/01/26/chemu-tut-udivliatsia-navalnyi-prokomentiroval-svoe-vnesenie-v-spisok-terroristov-i-ekstremistov-news> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Alexei Navalny condannato a 9 anni di carcere: "Putin ha paura della verità". Fuori dal tribunale arrestati i suoi avvocati. (2022). Il Fatto Quotidiano. Disponibile su: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/03/22/alexei-navalny-condannato-a-9-anni-di-carcere-putin-ha-paura-della-verita-fuori-dal-tribunale-arrestati-i-suoi-avvocati/6533318/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Alexei Navalny, la triste conferma dell'ospedale. (2020) Blitz quotidiano Disponibile su: <https://www.blitzquotidiano.it/cronaca-mondo/alexei-navalny-veleno-ospedale-3215122/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Attitude towards Alexey Navalny. (2021) Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/07/19/attitude-towards-alexey-navalny/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Blake, A. (2017). Alexei Navalny, Putin foe, claims vision loss after chemical attack; blames Kremlin. The Washington Times. Disponibile su: <https://web.archive.org/web/20170504132246/http://www.washingtontimes.com/news/2017/may/2/alexei-navalny-putin-foe-claims-vision-loss-after-/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Borrell, la Russia e le colpe dell'Europa. (2021) ISPI. Disponibile su: <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/borrell-la-russia-e-le-colpe-delleuropa-29254> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Centre for Journalism in Extreme situations (2004). Disponibile su: <https://archive.ph/20130416192314/http://www.cjes.ru/index-e.php/> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Coalson, R. (2013). Is Aleksei Navalny a Liberal or a Nationalist?. The Atlantic. Disponibile su: <https://www.theatlantic.com/international/archive/2013/07/is-aleksei-navalny-a-liberal-or-a-nationalist/278186/>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

Committee of Experts on Terrorism (CODEXTER) National Legislation: Federal Law no. 35-FZ of 6 March 2006 on "Counteractions Against Terrorism", Adopted by the State Duma on 26 February 2006, Endorsed by the Federation Council on 1 March 2006. Disponibile su: <https://rm.coe.int/ct-legislation-russian-federation/16806415f5>. [Ultimo accesso: maggio 2022].

Costituzione della Federazione Russa, 12 dicembre 1993, Parte Prima, Capo Secondo, Articolo 29. Disponibile su: <https://www.art3.it/Costituzioni/cost%20RUSSA.pdf> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Emmott, R. (2021). Kremlin critic Navalny wins EU rights prize for his "immense bravery". Reuters. Disponibile su: <https://www.reuters.com/world/europe/russias-navalny-wins-eu-rights-prize-2021-10-20/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Ernesto, M. (2021). Caso Navalny, l'inizio della fine di Putin? – Polizia e Democrazia. Poliziaedemocrazia.it. Disponibile su: <https://www.poliziaedemocrazia.it/caso-navalny-linizio-della-fine-di-putin/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Esch, C. (2018). Behind the Scenes of Russia's Imitated Democracy. Spiegel Online. Disponibile su: <https://www.spiegel.de/international/world/russia-navalny-and-imitated-democracy-a-1186743.html>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

Gandini, D. (2022). Alexei Navalny dichiarato colpevole di "frode su larga scala", Rischia fino a 13 anni. Euronews. Disponibile su: <https://it.euronews.com/2022/03/22/alexei-navalny->

[dichiarato-colpevole-di-frode-su-larga-scala-rischia-fino-a-13-anni](#) [Ultimo accesso: maggio 2022].

Higgins, A., & Joseph, Y. (2020). Aleksei Navalny Hospitalized in Russia in Suspected Poisoning (Published 2020). Nytimes.com. Disponibile su: <https://www.nytimes.com/2020/08/20/world/europe/navalny-poison-russia.html>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

ICB Data Viewer. (2013d). *Introduction*. Disponibile su: <http://www.icb.umd.edu/dataviewer/>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

Ioffe, J. (2011). Net Impact. The New Yorker. Disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2011/04/04/net-impact>. [Ultimo accesso: aprile 2022].

Kallinikov, K. (2013). United Russia No Longer 'Crooks and Thieves' - Party Official. RIA Novosti. Disponibile su: <https://web.archive.org/web/20140724184230/http://en.ria.ru/politics/20130111/178715394.html> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Kremlin critic Navalny says he is now designated a 'terrorist'. (2021). Aljazeera. Disponibile su: <https://www.aljazeera.com/news/2021/10/11/kremlin-critic-navalny-says-he-is-now-designated-a-terrorist> [Ultimo accesso: aprile 2022].

La Russia ha classificato come "ente straniero" la fondazione anti-corruzione del dissidente Alexei Navalny. (2019) Il Post. Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2019/10/09/navalny-fbk-anti-corruzione-ente-straniero/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Lucas, E., Pomeranzev, P. (2016). *Winning the Information War: Techniques and Counter-Strategies to Russian Propaganda in Central and Eastern Europe*. Washington, DC: Center for European Policy Analysis. Disponibile su: <https://lif.blob.core.windows.net/lif/docs/default-source/publications/winning-the-information-war-full-report-pdf.pdf?sfvrsn=2> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Luxmoore, M. (2021). Navalny's Failure To Renounce His Nationalist Past May Be Straining His Support. RadioFreeEurope/RadioLiberty. Disponibile su:

<https://web.archive.org/web/20210412134410/https://www.rferl.org/a/navalny-failure-to-renounce-nationalist-past-support/31122014.html> [[Ultimo accesso: aprile 2022].

Martin, D. (2017). Who is Alexei Navalny?. DW. Disponibile su: <https://www.dw.com/en/alexei-navalny-russia-activist/g-39208571> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Navalny, A., (2022). navalny, Instagram, tda. Originale disponibile su: https://www.instagram.com/p/CZMpWBSN2f5/?utm_source=ig_embed&ig_rid=3f05046d-b842-435c-a0f0-580728276279 [Ultimo accesso aprile 2022]

Navalny, A. (2018). *Who is Navalny Alexey - Biography*. Навальный2018!. Disponibile su: <https://2018.navalny.com/en/biography/>. [Ultimo accesso: maggio 2022]

Navalny, A. (2020). Я позвонил своему убийце. Он во всем признался. Навальный. Тда. Originale disponibile su: <https://navalny.com/p/6447/#c> [Ultimo accesso giugno 2022].

Navalny è una minaccia per Putin? (2021). Il Post. Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2021/02/03/navalny-minaccia-putin-proteste/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Navalny's poisoning. (2020). Levada.ru. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/01/navalny-s-poisoning/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Negri, G. (2020). Nessuna indagine su avvelenamento Navalny, il Dipartimento Investigativo di Mosca si è rifiutato di aprire un'inchiesta. International Web Post. Disponibile su: https://www.internationalwebpost.org/contents/NESSUNA_INDAGINE_SU_AVVELENAMENTO_NAVALNY_20038.html#.YrCGV5BBxUI [Ultimo accesso: giugno 2022].

Nightmare at sea. (2004). The St. Petersburg Times, Culture, 1028(94). Disponibile su: https://web.archive.org/web/20100823214350/http://www.sptimes.ru/index.php?action_id=100&story_id=2294, [Ultimo accesso: maggio 2022].

Petricca, L. (2021). Il caso Navalny e la reazione dell'Unione Europea. MSOI thePost. Disponibile su: <https://www.msoithepost.org/2021/03/01/il-caso-navalny-e-la-reazione-dellunione-europea/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Putin, Navalny? “Se volevamo ucciderlo, avremmo finito il lavoro”. Ma non nomina mai il “paziente berlinese”. (2020). Blitz quotidiano. Disponibile su: <https://www.blitzquotidiano.it/politica-mondiale/putin-navalny-paziente-berlinese-3239779/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Putin, V. (2020). Ежегодная пресс-конференция Владимира Путина. Официальные сетевые ресурсы Президента России, min. 1h09 – 1h17. Originale disponibile su: <http://kremlin.ru/events/president/news/64671> [Ultimo accesso giugno 2022].

Redazione Amnesty International (2013). Russia: Political activist Aleksei Navalny must be released after ‘parody’ trial, 18 luglio. Disponibile su: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2013/07/russian-political-activist-sentenced-five-years-penal-colony-parody-trial/> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Roque, S. (2015). *Navalny Sued Over ‘Chaika’ Film Alleging Official Corruption*. Organized Crime and Corruption Reporting Project. Disponibile su: <https://www.occrp.org/en/daily/4718-navalny-sued-over-chaika-film-alleging-official-corruption> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Russia: chiediamo libertà per Aleksei Navalny! (2020). Amnesty International Italia. Disponibile su: <https://www.amnesty.it/appelli/chiediamo-liberta-aleksei-navalny-russia/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Russia: Nationwide Assaults on Political Opposition Campaign. (2017). Human Rights Watch. Disponibile su: <https://www.hrw.org/news/2017/09/06/russia-nationwide-assaults-political-opposition-campaign> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Russia, Navalny lancia la sfida a Putin: “Mi candido alle presidenziali”. (2016) La Repubblica. Disponibile su: https://www.repubblica.it/esteri/2016/12/13/news/russia_navalny_candidato-154018054/ [Ultimo accesso: maggio 2022].

Scott, A. (2021). Navalny condannato a due anni e 8 mesi. Il suo attacco a Putin, «Vladimir l'Avvelenatore». *Ilsole24ore*. Disponibile su:

<https://www.ilsole24ore.com/art/navalny-aula-fuori-tribunale-arresti-sono-gia-cento-ADOkuBHB> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Scott, A. (2021). «Navalny contro Putin» e il miraggio di una nuova Russia. *Ilsole24ore.com*. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/navalny-contro-putin-e-miraggio-una-nuova-russia-AEhEJCK> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Shuster, S. (2011). Russia Rising: The Blogger Who Is Putin's Greatest Challenger. *TIME.com*. Disponibile su: <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2103203-2,00.html> [Ultimo accesso: maggio 2022].

Statement on Alexei Navalny's status as Prisoner of Conscience. (2022). Amnesty International. Disponibile su: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2021/05/statement-on-alexei-navalnys-status-as-prisoner-of-conscience/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Suliman, A., Khurshudyan, I. (2021). Russia's Navalny awarded prestigious European human rights Sakharov Prize. *The Washington Post*. Disponibile su: <https://www.washingtonpost.com/world/2021/10/20/navalny-sakharov-russia-europe/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

The film "Palace for Putin". (2021) *Levada.ru*. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/08/the-film-palace-for-putin/> [Ultimo accesso: giugno 2022].
The return of Alexey Navalny. (2021) *Levada.ru*. Disponibile su: <https://www.levada.ru/en/2021/02/08/the-return-of-alexey-navalny/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

The World Bank. (2002). *A new World Bank report: Transition – The first ten years: Analysis and lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union*. The World Bank: Washington, DC. Disponibile su: <http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/complete.pdf> [Ultimo accesso: marzo 2022].

Un agente dei servizi russi ha confessato l'avvelenamento di Navalny. (2020). *Il Post*. (2020). Disponibile su: <https://www.ilpost.it/2020/12/21/navalny-avvelenamento-telefonata/> [Ultimo accesso giugno 2022].

Vladimir Putin. (2021). Levada.ru. Disponibile su:

<https://www.levada.ru/en/2021/10/13/vladimir-putin-11/> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Yegor Zhukov: Leading Russian opposition blogger beaten up. (2020). BBC News. Disponibile

su: <https://www.bbc.com/news/world-europe-53972592> [Ultimo accesso: aprile 2022].

Zafeosva A. (2020). Putin trionfa e conta di rimanere fino al 2036. Ma adesso sa di essere in

minoranza. Disponibile su: <https://www.affarinternazionali.it/2020/07/putin-trionfa-e-counta-di-rimane-re-fino-al-2036-ma-adesso-sa-di-essere-in-minoranza/> [Ultimo accesso: aprile 2022].

10 interesting things Russia's Putin told the AP. (2013). AP NEWS. Disponibile su:

<https://apnews.com/article/08fa4a7e27014a67a0401e98c0f5e3ff> [Ultimo accesso: giugno 2022].

Резюме

Данная диссертация была создана с целью заполнить некоторые пробелы в исследованиях по кризисной коммуникации в области политических и оборонных кризисов. В дальнейшем поле исследования будет сужено до политических кризисов в современной России и, в частности, террористических кризисов, при этом в качестве объекта исследования будет взято дело Навального.

“Герой нового времени”, эта надпись, подхваченная Лермонтовым, появилась на стене в Санкт-Петербурге рядом с портретом Алексея Навального, политического диссидента, блогера и одного из главных оппонентов Владимира Путина, с января 2022 года, признанного правительством Российской Федерации экстремистом и террористом. Навальный начинал карьеру как юрист в 2000 году в Демократической партии “Яблоко”, где три года спустя работал руководителем избирательной кампании на парламентских выборах в Москве, пока не был исключен из партии в декабре 2007 года за критику руководства партии и за националистические и расистские позиции. В 2007 году он стал одним из основателей российского национально-освободительного политического движения “Народ”, которое впоследствии подверглось критике за свои ксенофобские и националистические позиции, приоритетным объектом которых была иммиграция. Переломный момент наступил в 2008 году, когда Навальный начал вести блог о предполагаемых злоупотреблениях и коррупции в государственных компаниях и стал известен широкой общественности. Вскоре он начал фокусировать свои расследования также на политиках и правительстве, став главным критиком президента России Владимира Путина. В 2011 году он создал Фонд борьбы с коррупцией (ФБК), крупнейшую независимую общественную антикоррупционную организацию в стране. В феврале 2011 года во время радиointервью Навальный назвал партию “Единая Россия”, координируемую Путиным, “партией жуликов и воров”, что впоследствии стало известным слоганом. Даже на парламентских выборах того года Навальный неоднократно советовал людям голосовать “за любую партию, против Единой России”. Впоследствии он был впервые заключен в тюрьму за начало акции протеста у здания Государственной Думы, целью которой было осуждение коррумпированного способа проведения последних выборов. Хотя намерением российского правительства, скорее всего, было подавить его

последователей, это только усилило их. Вскоре после ареста блог Навального был переведен на английский язык и стал международным источником новостей. Таким образом, Навальный стал символом надежды для россиян по всей стране и еще большей угрозой для Кремля.

В 2016 году Навальный объявил о выдвижении своей кандидатуры на президентских выборах и выдвинул свою программу развития России, но позже был отстранен от участия в выборах из-за различных обвинений, включая растрату. 27 апреля 2017 года неизвестные напали на Навального возле его офиса в Фонде борьбы с коррупцией с использованием ярко-зеленого красителя “зеленка”, смешанного с едким химикатом, в результате чего Навальный получил химический ожог правого глаза. По сообщениям, в результате нападения активист потерял 80 процентов зрения на правый глаз. Навальный обвинил Кремль в организации нападения. Утром 20 августа 2020 года Навальный был отравлен “новичком” на борту самолета, следовавшего из Томска в Москву, и был госпитализирован в Германии до полного выздоровления. Это событие вызвало два важных последствия: во-первых, слава диссидента стремительно распространяется в Европе, собирая тысячи международных сторонников; во-вторых, оно ввергает в кризис российское правительство, обвиненное в подстрекательстве к покушению, вызывая многочисленные выступления по всей стране. 17 января 2021 года Навальный возвращается в Россию из Германии и сразу же задерживается в серой зоне московского аэропорта Шереметьево сотрудниками научно-исследовательского отдела ФПС. 25 января 2022 года российский оппонент официально включен в “список террористов и экстремистов”, составленный Росфинмониторингом, Федеральной службой по финансовому мониторингу.

Очевидно также, что Навальный — не “классический” террорист, о котором мы, возможно, привыкли думать в соответствии со стереотипным представлением. На самом деле, диссидент никогда не совершал и даже не планировал вооруженных нападений, которые можно было бы определить как террористические. Но именно из-за отсутствия однозначного определения понятия терроризма и отношения России к этому явлению и стало возможным включение Навального в список российских экстремистов и террористов: если нет определенного профиля

“стандартного террориста”, то террористом можно назвать кого угодно. В основном главная причина в том, что Путин видит в своем противнике угрозу.

Российский политический терроризм состоит не только из применения насилия, но и только из угроз, организованных политическими акторами с целью коренного или частичного изменения конституционного или экономического строя страны. Более того, политический терроризм может существовать только в том случае, если он опирается на общественное мнение, которое получает поддержку, опираясь в значительной степени на средства массовой информации. Таким образом, становится ясно, что террористическая угроза, которой опасается президент, заключается не столько в реальном акте, сколько в огромном количестве сторонников, которых Навальный приобрел за эти годы. Действительно, оппонент обладает способностью двигать массами, ему никогда не требовалось подстрекать к насилию, но правдоподобно думать, что если бы он попросил своих сторонников и последователей устроить насильственные беспорядки, некоторые из них сделали бы это. Мало того, Навальный напрямую угрожал президенту, разоблачая его коррупцию, то, как он получил власть, и разоблачая то, что он сделал, начиная со строительства своего секретного дворца. Возможно, самая большая угроза заключается именно в том, что впервые у Путина появился оппонент его собственного уровня. В истории России правительство всегда пыталось ограничить свободу оппонентов, стать единственным источником информации для граждан. Репрессивная манера, в которой государство действует против Навального, — это не что иное, как наследие прошлого.

Кризис и политика — взаимосвязанные и неразделимые системы, однако, политические кризисы — слепое пятно в исследованиях кризисных коммуникаций.

Распространенные типологии кризисов в науке о коммуникации обычно не классифицируют политический кризис как тип или обстановку кризиса, а более или менее всеобъемлющая дискуссия об организационном кризисе сталкивается лишь со скудными дебатами о политическом кризисе или политических актерах в кризисе. Освещение в СМИ играет ключевую роль в передаче информации о кризисных событиях как внутри политической системы, так и на международной арене. Исследования в области политологии показывают, что СМИ оказывают повсеместное влияние практически на все аспекты формирования политики. Что

касается кризисных ситуаций, то освещение в СМИ влияет на: общественное восприятие произошедшего, решения, принятые для разрешения ситуации, тип начатых действий, способ реализации политики и общую оценку успеха или неудачи ответных мер. В разных политических системах влияние СМИ столь же глубоко.

Кризисная коммуникация представляет собой совокупность коммуникационных действий организации до, во время и после наступления критического события. Цель этого вида стратегической коммуникации — уменьшить и сдержать репутационный ущерб, снизить негативное восприятие, защитить заинтересованные стороны и облегчить сотрудничество между теми, кто вовлечен в кризисную ситуацию. В частности, стратегическая кризисная коммуникация может сыграть ключевую роль в смягчении последствий террористической атаки; фактически, она входит в число ключевых требований учреждений, государственных органов и компаний. Кризисная коммуникация, как и само управление кризисом, требует ясности в своих структурах, в определении задач и обязанностей, а также в процессах координации. Террористический акт предъявляет исключительные требования к учреждениям и органам власти, как внешним, так и внутренним. Государственные органы часто являются частью очень сложных структур, каждая из которых имеет свой круг задач и сфер действия; в случае нападения они могут быть определены в иных терминах, чем неполитические мотивированные акты нанесения ущерба. Однако именно по этой причине широкий спектр уровней, ведомств, нижестоящих и вышестоящих органов власти, министерств и полиции, сил безопасности и чрезвычайных ситуаций должны тесно сотрудничать и обеспечивать не только бесперебойное функционирование действий по управлению кризисом, но и, прежде всего, непрерывный поток информации. Более чем в любом другом типе кризиса, крайне важно, чтобы процессы координации работали безупречно: в острой ситуации нет времени на установление или координацию этого сотрудничества и этих процессов; эта работа может и должна быть выполнена только заранее.

В СССР понятия “риск” и “кризис” считались иностранными и использовались в основном в пропагандистской риторике для осуждения эксплуататорской практики капитализма. Принятые детерминистские доктрины

отрицали идею кризиса как неотъемлемой части любой развивающейся системы, а советские граждане были вынуждены жить под лозунгом “победа любой ценой”, пропагандируемым коммунистической идеологией. Этот поведенческий сценарий не подходил для разработки стратегий предотвращения и снижения рисков. Однако, особенно в наше время, вопрос уже не в том, постигнет ли организацию крупная катастрофа, а в том, когда, как, в какой форме она произойдет и кто и сколько людей пострадает. Наличие готового, четкого и хорошо продуманного плана на случай кризиса имеет решающее значение.

Диссертация состоит из четырех глав, в которых рассматривается тема кризисной коммуникации в России, проанализированная с современной точки зрения российских и зарубежных ученых, особое внимание уделяется темам политической кризисной коммуникации и оборонной кризисной коммуникации в террористических ситуациях, с целью расследования дела Навального и изучения того, как вызванный им политический кризис, кульминацией которого стало отравление в 2020 году, обрабатывался и освещался российскими СМИ, и, наконец, какие последствия он имел для репутации Владимира Путина и самого Алексея Навального

Первая глава открывается введением основных понятий кризисной коммуникации и кризисного управления, анализом значения слова “кризис” и попыткой дать ему определение с организационной и корпоративной, а также политической точки зрения. Это определение можно резюмировать как неожиданное и непредвиденное событие, которое вызывает интерес СМИ, способно нарушить политический статус-кво, угрожает ценностям и приоритетам организации или отдельного человека и способно нанести ущерб его репутации, а также имеет ограниченное количество времени, в течение которого можно сформулировать ответные меры. Из этого следует, что кризисная коммуникация — это комплекс коммуникационных действий организации до, во время и после наступления критического события с целью уменьшения и сдерживания репутационного ущерба, снижения негативного восприятия, защиты заинтересованных сторон и облегчения сотрудничества между теми, кто вовлечен в кризисную ситуацию. Затем были проанализированы различные фазы, разработанные Кумбсом, то есть предкризисная, кризисная и посткризисная, а

также поведение, которое должно быть реализовано в каждый момент в зависимости от развития кризиса. Исходя из этого анализа, важно подчеркнуть, что выявление ранних признаков и осознание собственных уязвимых зон имеют решающее значение для планирования процесса готовности организации и определения приоритетов для вмешательства на этапе Исследования. Кроме того, на этом этапе важно создать кризисный комитет, задачей которого является управление и информирование о критическом событии, а также иметь доступ к кризисной комнате, то есть месту, где централизуется поток информации. Этап предвидения и подготовки завершается составлением плана коммуникации — документа, содержащего всю информацию, необходимую для наиболее эффективного преодоления кризиса. На этапе реагирования, то есть фактического запуска кризиса, очень важно централизовать поток информации, записывая каждое выполненное действие, чтобы легче было обнаружить ошибки или забывчивость, и изолировать управление кризисом от остального менеджмента, чтобы команда могла больше сосредоточиться на проблеме, а кризисный комитет взял контроль исключительно на себя. Кризис заканчивается в тот момент, когда можно вернуться к обычному состоянию управления, и на этом этапе пересмотра и оживления, или Recovery, важно сообщить о завершении критической ситуации: на этом этапе необходимо пересказать, что произошло, какова текущая ситуация, предложить план восстановления, объяснить, как были решены проблемы, подчеркнуть позитивные действия и то, как планируется предотвратить подобные кризисы в будущем.

Во второй главе тема политического кризиса и оборонной коммуникации была исследована более глубоко, начиная с определения политического кризиса как ситуации, угрожающей национальной безопасности страны и выживанию демократических институтов. Впоследствии были определены характеристики политических и социальных кризисов, а именно: появление новых политических акторов, коммуникативные группировки, вызванные конфликтом, и крах репутации соответствующих лиц, организаций и институтов. На основе теоретизированных Имхофом аспектов публичной коммуникации во время политических кризисов была рассмотрена проблематизация “другого”, которая в России разрешается в конфликте “либо мы - либо они”, где в “них” признается все,

что не является собственно русским. Кроме того, была представлена тема терроризма, сначала с исторического и более общего обзора, до российского терроризма. Из различных попыток дать четкое определение того, что такое терроризм, было принято одно, которое определяет его как злоупотребление, состоящее в угрозе усиления насилия, призванное вызвать социальные волнения, панику и виктимизацию в обществе с целью политических изменений. Затем последовало краткое описание того, как Путин построил свою политическую карьеру, связав ее с проблемой борьбы с терроризмом в России, и какой тип риторики он использовал для этого. Цель данного экскурса — объяснить, почему стало возможным включение Алексея Навального в список российских террористов и экстремистов. Далее были проанализированы специфические приемы кризисной коммуникации в террористических ситуациях, причем сначала было проведено различие между кризисами консенсуса и кризисами несогласия. Были рассмотрены действия, которые необходимо предпринять на трех этапах — докризисном, кризисном и посткризисном — в отношении этого специфического типа кризиса, в соответствии с Руководством по коммуникации в кризисных ситуациях при терроризме “Safe-Comms” — руководством, разработанным Европейским Союзом для ответственных лиц в государственных учреждениях, органах власти и компаниях по всей Европе. Наконец, после краткого обзора его политической карьеры, глава заканчивается анализом дела Навального и выводом о том, что именно благодаря отсутствию однозначного определения понятия терроризма и отношения России к этому явлению стало возможным включить диссидента в список российских экстремистов и террористов, поскольку Путин видит в нем угрозу.

В третьей главе рассмотрена важность Интернета и отношений со СМИ в деятельности по связям с общественностью. Действительно, связи со СМИ и общественностью имеют симбиотические отношения: связи со СМИ представляют собой значительную часть связей с общественностью, а специалисты по связям с общественностью обслуживают СМИ, предоставляя им информационные средства. После проведения первоначального разграничения между традиционными и “новыми СМИ” была прослежена история российских СМИ с 1917 по 2000-е годы, а затем проанализирована роль, которую СМИ играют и

играли в российской политике. Этот анализ показал, что большинство граждан России по-прежнему используют телевидение в качестве основного источника информации. Поскольку телевидение принадлежит государству и, следовательно, контролируется им, и поскольку “система СМИ отражает основные политические разногласия в обществе”, информация в российском контексте ограничена, и общественность не может легко получить полную информацию о вопросах, стоящих на повестке дня. Далее была объяснена теория “вещательной партии”, согласно которой наиболее важной “вещательной партией” в России является та, которая имеет наибольшее количество мест в Думе и тесную связь с президентом, то есть партия “Единая Россия”, которая также поддерживается правительством в контроле над региональными СМИ, особенно в преддверии выборов. Региональные газеты сохраняют гораздо большую независимость, чем телеканалы, но региональным СМИ трудно предоставить избирателям различные точки зрения или доступ к мнениям оппозиции. Таким образом, существует контраст между традиционными СМИ и “новыми СМИ”, используемыми в основном молодежью и в крупных городах, которые благодаря использованию цифровых медиа-стратегий стали одним из самых мощных инструментов мобилизации оппозиции против такого авторитарного и избирательного государства, как Россия. Наконец, был затронут вопрос о том, как, когда и с кем общаться при возникновении кризиса. В связи с техническим прогрессом управление кризисом и информирование о нем стали еще более сложными и комплексными. Поэтому то, что было сказано в предыдущих главах, подтвердилось, и была подчеркнута важность постоянного мониторинга Интернета, наличия кризисной команды, не пускать слухи на самотек, избегать “без комментариев” и установить бюджет для кризисной команды, в рамках которого она сможет выполнить все действия по подготовке и мониторингу рисков, связанных с Интернетом. Были приведены различные примеры российских кризисов и прокомментирована эффективность коммуникационных стратегий, принятых в отдельных случаях. В заключение, тема борьбы с терроризмом, всегда присутствующая в российской политике, возвращается, предполагая, что именно угроза терроризма дала российским властям возможность цензурировать освещение событий в СМИ во время кризисов, исходя из соображений общественного порядка.

В четвертой и последней главе обсуждаются последствия, которые оказало рассмотрение дела Навального на репутацию президента Путина и самого Навального в России и в Европе. После разграничения понятий идентичности, имиджа и репутации были рассмотрены различные техники разрушения репутации, то есть различные коммуникационные стратегии, используемые для влияния на общественное мнение о политических лидерах, партиях или национальных государствах. К ним относятся нападки *“ad hominem”*, нападки *“tu quoque”*, неверное цитирование, замалчивание, акты вандализма, оскорбления и обвинения в психических или физических заболеваниях, насмешки и обвинения в сексуальных отклонениях. После небольшого отступления от теории восстановления имиджа, в которой в качестве стратегий, которые должны быть приняты, выделяются отрицание, уход от ответственности, снижение оскорбительности события, корректирующие действия и морализация, были проанализированы два текста: отрывка из ежегодной пресс-конференции Путина 17 декабря 2020 года и отрывка из сообщения в блоге Навального 21 декабря 2020 года. Эти тексты были выбраны специально, потому что они комментируют то, что было определено как кульминация кризиса: отравление Навального в августе 2020 года, и оба фактически относятся к обвинениям, выдвинутым против президента Путина в расследовании Навального с помощью Bellingcat, The Insider, CNN, El País и Spiegel, что он приказал убить своего политического оппонента. В результате анализа языка и коммуникативных приемов, использованных в двух отрывках, позволил прокомментировать, как это событие повлияло на репутацию двух политических деятелей в России и остальной Европе.

Результаты, полученные в ходе данного исследования, подчеркивают важность правильного управления кризисом, будь то корпоративный или политический характер, в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также серьезность последствий для репутации. В рассматриваемом нами случае существовавший ранее политический кризис привел к появлению нового неинституционального политического актора, который, создав конфликт “или мы - или они”, усилил семантику различий, противопоставив себя Путину во всех отношениях. Алексей Навальный — оппонент нынешнего президента не только в политическом, но и в социальном и идеологическом плане. Навальный представил

себя как альтернативу нынешнему президенту и в то же время как противоядие от коррупции и всех тех проблем, с которыми ежедневно сталкивается российский народ. Несмотря на то, что диссиденту удалось вызвать проблематизацию существующих условий, преуспев в этом в том числе благодаря публичным демонстрациям, которые, в свою очередь, привлекли внимание СМИ, его ошибка заключалась в недооценке силы репутации и имиджа Путина в России.

Бесспорно, что вначале борьба Навального разделялась, а его усилия высоко ценились, но теперь отношение к нему в России сильно изменилось. Оппонент все больше теряет ту благосклонность, которую ему удалось завоевать, особенно среди молодых россиян, и даже с восстановлением 2020 года ему не удалось вернуть хоть какую-то положительную реакцию. По данным опросов, до трети населения считают, что мероприятие было срежиссировано самим Навальным, чтобы получить одобрение соотечественников, другие полагают, что оно было организовано американскими спецслужбами. Поэтому эпизод с отравлением вызвал разочарование среди российского населения, что серьезно отразилось на репутации диссидента, которого все больше воспринимают как марионетку в руках иностранных спецслужб. С помощью искусной стратегии президенту удалось перевести конфликт Навального с “мы, честные граждане” на “путинскую коррупцию” и обратить его в свою пользу на конфликт между “мы, российский народ” и “теми, кто против России”. При этом президенту удалось сохранить свою репутацию человека, который, прежде всего, заботится о своей стране, ее безопасности и стабильности. В России ущерб репутации наносится терпимостью к протестам и оппонентам, а не наказанием противников.

С другой стороны, в Европе ситуация иная, где по-прежнему сохраняется гипотеза, поддерживаемая европейскими СМИ, что отравление Навального было придумано и заказано Путиным с целью быстрого “разрешения” ситуации. В Европе дело Навального вызвало огромный резонанс, поскольку оно побудило людей развивать идею о том, что Путин превратил российское государство в репрессивную машину, которая уничтожает без разбора и угрызений совести. В этом контексте Навальный, благодаря массовой кампании в СМИ, кажется единственным, кто имеет смелость противостоять нынешнему президенту, и если раньше он не был известен или, в крайнем случае, был известен тем, что

поддерживал ксенофобских и расистских националистов, то теперь его репутация определенно изменилась. Для европейского менталитета тот факт, что в России быть против или вне системы равносильно преступлению (а ведь Навальный, внесистемный оппонент, внесен в список экстремистов и террористов, а его организации, включая Фонд борьбы с коррупцией, официально признаны незаконными), просто немыслим. Исходя из этого, неудивительно, что отравление в 2020 году явно укрепило имидж Навального, создав ему репутацию мученика, готового пожертвовать собой ради своих идеалов и освободить свою страну от тирана. Диссидент прекрасно понимает, что за рубежом его ценят больше, чем в собственной стране, и делает все возможное, чтобы сохранить эту хватку Запада, например, снабжая субтитрами свои видеодокументальные фильмы и переводя свой блог на английский язык.

Анализ коммуникации политического кризиса и дела Навального, проведенный в различных главах, показал, как, по мнению путинского правительства, после игнорирования и отрицания кризиса в течение нескольких месяцев, лучшей стратегией борьбы с ним стало обвинение Навального в экстремизме и терроризме, поддержанное той частью пожилого населения, которая получает информацию почти исключительно через государственное телевидение. Это подтверждает тезис о том, что Путин действительно чувствует угрозу со стороны своего оппонента, но в то же время неверно предполагать, что российское население по-прежнему готово выйти на улицы для демонстрации в поддержку диссидента. Положение оппозиции в авторитарных системах является результатом нескольких факторов, включая действия правительства, стратегии, выбранные активистами для противостояния деспотическому режиму, а также их способность обратиться к обществу и привлечь последователей. В случае с российской политической системой, в последние годы несистемной оппозиции пришлось столкнуться со все более жесткими методами атаки Кремля и, кроме того, ответить на вопрос, какая стратегия является наилучшей в рамках системы, построенной Владимиром Путиным, и как мобилизовать массы на борьбу с режимом. Многие действия оппозиции Алексея Навального, направленные на то, чтобы увеличить число своих сторонников и стать реальной силой, способной угрожать путинской системе, провалились, и не из-за вмешательства правительства, которое, напротив,

помогло ему сделать себе имя. Навальный уже давно выбрал роль жертвы, которая гнется, но не ломается, используя собственное страдающее тело, изображенное и рассказанное СМИ, как свое главное оружие (нападение на зеленку, отравление, кома, голодовка, а теперь еще и моральное унижение и сенсорная депривация, типичные для российских колоний). Эта стратегия, хотя и имеет большую привлекательность в Европе, где его репутация все еще чрезвычайно положительна, не эффективна в России, где нельзя игнорировать волю большинства российского народа не переходить от одного экстремизма к другому, и который, прежде всего, не считает Навального героем, каким его считают в Европе.