



Dipartimento di Scienze umane
Comunicazione, Formazione, Psicologia

CORSO DI LAUREA IN MARKETING & DIGITAL COMMUNICATION

CLASSE LM-59

*Il ruolo della comunicazione in occasione di crisi di livello nazionale
e internazionale all'interno delle organizzazioni Statuali*

*The role of the communication during National and International crises within state
organizations*

Relatore

Luca Poma

Gabriella Cartone

Matricola 26524/110

Anno accademico 2018 - 2019

INDICE

| | |
|---|----|
| Introduzione | 1 |
| | |
| CAP. 1: La comunicazione e la sua evoluzione | 3 |
| 1.1: L'evoluzione della comunicazione | 3 |
| 1.2: La comunicazione nell'era moderna | 10 |
| 1.3: La comunicazione del rischio | 15 |
| | |
| CAP. 2: La crisi | 19 |
| 2.1: La crisi nel settore privato | 19 |
| 2.2: La crisi nel settore pubblico | 25 |
| 2.3: I colpi di Stato | 30 |
| 2.4: Le fasi di una crisi di Stato | 32 |
| | |
| CAP. 3: Casi specifici | 39 |
| 3.1: L'Operazione Valchiria | 39 |
| 3.2: I flussi di comunicazione | 52 |
| 3.3: La Spagna nel 1981 e il <i>Golpe</i> Tejero | 57 |
| 3.4: I flussi di comunicazione | 62 |
| 3.5: Il colpo di Stato in Turchia nel 2016 | 64 |
| 3.6: I flussi di comunicazione | 69 |
| 3.7: Il Venezuela | 72 |
| 3.8: I flussi di comunicazione | 78 |

| | |
|---------------------|----|
| Conclusione | 80 |
| Bibliografia | 82 |
| Sitografia | 83 |

Introduzione

Il presente elaborato ha come scopo lo studio e la disamina del ruolo, sempre più preminente, che ha assunto la comunicazione in occasione di crisi di livello nazionale e internazionale all'interno delle organizzazioni Statuali.

Attraverso l'utilizzo di testi storici e di materiale didattico si è voluto mostrare come la comunicazione, durante una crisi, diviene elemento imprescindibile e come l'utilizzo di una puntuale e mirata strategia di comunicazione, durante i colpi di Stato, sia un elemento centrale. Questo ha permesso di poter effettuare una lettura non scontata di questi eventi che hanno condizionato e condizionano la storia dell'intera umanità.

Il presente lavoro è strutturato in tre capitoli.

Nel primo capitolo si è analizzato l'exkursus sull'evoluzione della comunicazione: dalla sua nascita, che si può riscontrare nella venuta al mondo dell'uomo, sino ai giorni nostri caratterizzati da una comunicazione tutta nuova capace di abbattere ogni barriera spazio-temporale.

Il nuovo modello di comunicazione permette di ripercorrere la storia del mondo facendo intuire come quest'ultima abbia ampiamente contribuito al grande progresso che ha rivoluzionato l'intera umanità, essendo il fondamento di ogni relazione umana.

Nel secondo capitolo vengono in rilievo le diverse situazioni di crisi che possono colpire non solo un organismo statale ma anche una situazione privata (crisi di azienda).

Si sottolinea come i fattori che generano una crisi possono essere di natura economica, demografica, sociale, culturale e politica. Si evidenziano i diversi aspetti della comunicazione di una crisi pubblica e come questi possono essere paragonati a quelli di una crisi aziendale con particolare attenzione anche alla comunicazione del rischio che permette di intuire e risolvere i momenti ostici.

La comunicazione è un'attività importante capace di dare un contributo al processo di organizzazione e di pianificazione. Questa non è solo una semplice diffusione di informazioni bensì

è la chiave in grado di creare relazioni al fine di superare i momenti di conflitto che caratterizzano le situazioni di crisi.

Appare, dunque, evidente come la pianificazione e la comunicazione viaggiano insieme al fine di affrontare al meglio le crisi in modo da uscirne vittoriosi e non rimanerne vittime.

Il terzo e ultimo capitolo si incentra su diversi colpi di Stato avvenuti nel corso della storia, concentrandosi sull'importante compito che ha avuto la comunicazione durante gli stessi.

Si è analizzato il colpo di Stato nel 1944 ad Adolf Hitler, in cui il mancato controllo della comunicazione ha contribuito alla fine del regime, e quello compiuto in Spagna nel 1981 a opera di alcuni militari guidati dal tenente colonnello Antonio Tejero.

Sono stati affrontati anche altri due casi, più recenti, che hanno visti come protagonisti la Turchia di Recep Tayyip Erdoğan nel 2016 in cui la mancata occupazione della CNN Turkey è stata decisiva per definire il fallimento del *golpe* e le rivolte in Venezuela che hanno messo in discussione la leadership di Nicolás Maduro, promosse dal suo oppositore politico, Juan Guaidò.

Capitolo 1: La comunicazione e la sua evoluzione

1.1: L'evoluzione della comunicazione

Comunicazione s. f. [dal lat. *communicatio -onis*]. –

1. a. In senso ampio e generico, l'azione, il fatto di comunicare, cioè di trasmettere ad altro o ad altri.

b. In senso più proprio, il rendere partecipe qualcuno di un contenuto mentale o spirituale, di uno stato d'animo, in un rapporto spesso privilegiato e interattivo. Più astrattamente, relazione complessa tra persone (di carattere cognitivo, spirituale, emozionale, operativo, ecc.), che istituisce tra di esse dipendenza, partecipazione e comprensione, unilaterali o reciproche.

c. Più com., nell'uso corrente, l'atto e il fatto di partecipare, cioè di far conoscere, di rendere noto, e il contenuto stesso di ciò che si partecipa.

2. In senso più generale (determinato dallo sviluppo degli studi nell'ambito della psicologia umana e animale e nell'ambito della teoria dell'informazione), ogni processo consistente nello scambio di messaggi, attraverso un canale e secondo un codice, tra un sistema (animale, uomo, macchina, ecc.) e un altro della stessa natura o di natura diversa. In partic.: a. Nelle scienze umane e sociali (talora dette anche *scienze della c.*) e del comportamento, processo di trasferimento dell'informazione contenuta in un *segnale*, attraverso un mezzo (*canale*), da un sistema (*promotore*) a un altro (*recettore*): in questo senso il segnale è dotato di significato e tale da poter provocare una reazione nel recettore; c. *non verbale* (o *analogica*), in contrapp. alla *c. verbale* (o *digitale*), l'insieme dei segnali extralinguistici (mimici, cinesici, tattili, ecc.) portatori di informazione o di significato nelle relazioni umane o animali; *Teoria della c.*, considerazione globale dei rapporti tra individui (persone, animali, gruppi etnici e sociali, ecc.) che intende descrivere qualsiasi dinamica cognitiva o comportamentale in un contesto di due o più individui (o sistemi) che si scambiano, anche

inconsapevolmente, segnali o segni (informazioni significanti) di natura culturale, sociale, emozionale, operativa, ecc¹.

La comunicazione può essere considerata come il fondamento di ogni relazione umana. Tutti gli essere viventi comunicano tra loro rendendo così la comunicazione la più facile delle attività umane. Nonostante la grande fattibilità di questo gesto, la stessa può essere ostacolata nella riuscita essendo sempre presente il fattore rischio, considerato come un avvenimento dubbio affinché possa verificarsi con voga.

La storia della comunicazione è una storia antica che risale alla nascita dell'uomo. In principio gli uomini comunicavano tramite gesti evolvendosi poi al parlato.

La Preistoria ci insegna come gli uomini comunicavano tramite determinati simboli per annotare particolari informazioni di carattere ambientale e naturale. Questi atti si possono considerare come delle vere e proprie testimonianze di scrittura anche se il merito della nascita di questa viene riconosciuto agli Egizi tramite la scrittura geroglifica (uso delle immagini) e ai Sumeri attraverso la scrittura cuneiforme (uso di segni a forma di cuneo).

Le prime forme di scrittura rappresentano uno strumento importante, per non dire determinante, per l'evoluzione della comunicazione. Ai Fenici si deve il primo alfabeto di tipo consonantico, molto semplice in quanto costituito da 22 segni ognuno rappresentante un suono, non permettendo però una lettura scorrevole e rapida bensì piuttosto lenta. Le vocali vennero aggiunte in un secondo momento dai Greci permettendo la nascita dell'alfabeto latino, antenato dell'odierno nostro alfabeto.

Nel Medioevo la bella e immensa tradizione letteraria e filosofica per mano della Grecia e di Roma venne meno e l'alfabetizzazione divenne qualcosa di privilegiato ma soprattutto riservato a pochi eletti, specialmente agli eletti della Chiesa. All'epoca tutti gli scritti erano in latino e solo a partire dal XIII secolo si diffusero i primi testi in volgare.

¹ <http://www.treccani.it/vocabolario/comunicazione/>

Nonostante la presenza ingente di testi scritti l'uso dell'orale tramite la memoria rivestiva un ruolo principale per la diffusione delle informazioni e del sapere. La tradizione mnemonica nel corso degli anni venne sostituita dallo sviluppo delle tecnologie prima fra tutti l'invenzione e la nascita della stampa a caratteri mobili.

Il 23 febbraio 1455 di certo non può essere considerato un giorno come tanti infatti, proprio quel giorno, segna il passaggio dalla fine del Medioevo all'inizio dell'Era Moderna per mezzo della nascita della stampa a caratteri mobili ad opera di Johannes Gutenberg, permettendo un maggiore sviluppo della scena culturale e sociale dell'Europa, considerando la nascita la più grande trasformazione tecnologica-culturale.

Prima di essa, il libro veniva considerato come un oggetto prezioso che in pochi potevano permettersi e solo da quel momento divenne accessibile a tutti grazie alla possibilità di moltiplicarlo in molte volte. I libri stampati passavano velocemente da una persona all'altra permettendo quindi in modo rapido il trasmettersi delle informazioni.

Nel 1837 si verificò un'altra svolta epocale che permise la diffusione delle notizie in maniera ancor più rapida grazie alla nascita del telegrafo per poi giungere nel 1876 all'invenzione del telefono. Questi strumenti rappresentano un grande successo per lo sviluppo della comunicazione e di tutti i sistemi comunicativi.

In pochi anni il telefono prese piede, si può azzardare ad affermare anche con modalità veloce: il suo utilizzo non era riservato esclusivamente a professionisti bensì anche ai privati.

I clienti esigevano sempre innovazioni, bramosi di novità circa le applicazioni del nuovo medium, contribuendo allo sviluppo tecnologico.

La situazione era ben chiara: le informazioni circolavano in maniera celere e colpivano ogni dove, le barriere spazio-temporali si stavano abbattendo sicuramente a beneficio della comunicazione e dell'informazione. Anche il contesto in se e per se fu un complice importante: ci troviamo nel bel mezzo della società industriale il che permise la nascita della nuova società di massa.

L'arte, la cultura, i trasporti furono soggetti a grandi cambiamenti, contribuirono tutti alla nascita di questa nuova società e al superamento dello spazio e del tempo.

Siamo negli anni Venti quando si verifica la nascita di un mezzo a noi anche oggi molto caro: la radio.

Guglielmo Marconi riuscì ad elaborare il sistema di trasmissione senza fili garantendo la trasmissione di informazione a grande distanza, in quegli anni inizia a concretizzarsi l'idea di diffondere contenuti sonori alle masse: nasce la radio come mezzo di comunicazione di massa.

Il termine tecnico per una tale diffusione è *broadcasting* indicante una comunicazione unidirezionale da uno verso molti².

La radio riuscì a insinuarsi immediatamente: musica, sport ma anche religione e politica tutti temi trattati da questo mezzo di comunicazione amato ora come all'ora e soprattutto molto più dei giornali in quanto permetteva un maggior coinvolgimento dei fatti che accadevano qui, lì e in tutto il mondo.

Salienti le parole di Marshall McLuhan nel suo libro *Gli Strumenti del Comunicare*: *“La radio tocca intimamente, personalmente, quasi tutti in quanto presenta un mondo di comunicazioni sottintese tra l'insieme scrittore-speaker e l'ascoltatore. Il suo aspetto è proprio questo: è un'esperienza privata. Le sue profondità subliminali sono cariche degli echi risonanti di corni tribali e di antichi tamburi. Ciò è insito nella natura stessa del medium, per il suo potere di trasformare la psiche e la società in un'unica stanza degli echi”*.

Continuando la lettura di questa opera, si può leggere come il sociologo canadese afferma che Adolf Hitler ebbe l'intuizione di utilizzare, come mezzo per la conquista del potere, questo grande e potente strumento specialmente durante i suoi lunghi discorsi ai tedeschi.

Nonostante il grande successo, la radio ebbe una forte battuta di arresto chiamata televisione.

² [https://it.wikipedia.org/wiki/Radio_\(mass_media\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Radio_(mass_media))

Nei primi anni Trenta del '900 vennero trasmessi i primi programmi televisivi ma è solo dopo la seconda guerra mondiale che questo nuovo e potentissimo medium si affermò come il più grande mezzo di comunicazione di massa. In poco tempo, specialmente negli anni Cinquanta, la radio vide dinanzi a sé lo sviluppo del televisore, considerato suo acerrimo rivale.

Il pubblico di massa era sempre più elettrizzato da questo grande mezzo proprio come all'ora lo era per la radio.

Il conseguente impatto sociale non era da sottovalutare: le persone si riunivano la sera intorno a questa nuova tecnologia per assistere alla visione dei programmi mandati in onda.

Il segnale non era dei migliori, tanto che alle volte le trasmissioni venivano interrotte a causa dei malfunzionamenti ma ciò non rappresentò un ostacolo per la sua espansione. Con lo sviluppo tecnologico, sempre più incalzante, vennero apportati miglioramenti continui quali la televisione a colori, via cavo e addirittura via satellite garantendole il premio di miglior mezzo di comunicazione.

La televisione era sempre al passo con i tempi e con tutti i cambiamenti che la società promuoveva; arrivava al cuore delle persone, era un motivo di ritrovo e di svago ma soprattutto anche di istruzione.

La tv istruiva tanto che molti studiosi la consideravano al pari, se non di più, della scuola.

Molti ritenevano che la radio fosse arrivata al capolinea e avesse perso la sua battaglia contro il suo grande nemico; intuizione non del tutto affrettata in quanto molti programmi trasmessi da questo mezzo a mano a mano venivano cancellati e il suo rivale conquistava, in men che non si dica e a suo discapito, una fetta sempre maggiore di pubblico.

Ricapitolando: la televisione avanza, la radio retrocede, nuove tecnologie iniziano a fare capolino ed è doveroso citare un grande colosso di cui oggi non se ne potrebbe fare a meno: il computer.

Il continuo progresso di questo strumento ha condizionato enormemente tutte le tecnologie e innovazioni della comunicazione impadronendosi di tutte le risorse che esse offrivano.

Il computer ha cambiato enormemente la vita ma soprattutto il ruolo dell'uomo stesso partendo dall'interazione uomo-macchina sorgono delle differenze sostanziali tra le persone che utilizzano le tecnologie.

Il soggetto umano che ne usufruisce viene etichettato come utente su cui vengono svolte tutte le riflessioni sulla natura e sulla progettazione dell'interfaccia utente.

Raffaella Scalisi parla dell'epoca dei *mainframe* come di un momento in cui l'utente non era propriamente un utente: all'epoca i computer venivano usati esclusivamente da professionisti facendolo intendere solo come un dispositivo per pochi. Erano strumenti destinati all'elaborazione dei dati, privi di capacità decisionale o discrezionale e che compivano determinate operazioni secondo procedure prestabilite o programmi³. È solo quando il computer diventa uno strumento personale e versatile che si inizia a considerare l'utente come una variabile in gioco: la nascita di esso può essere fatta coincidere con la diffusione del personal computer e delle interfacce grafiche.

Il computer, quindi, da complesso strumento di *élite* viene considerato un semplice dispositivo accessibile a tutti, cambiando radicalmente l'intera vita della persone o meglio degli utenti. Lo si può considerare come il vero mezzo di comunicazione di massa del XXI secolo, superando qualsiasi altro *competitor*.

Tutto ciò che faceva la stampa, la radio, la televisione e qualsivoglia altro medium il computer riusciva a farlo in maniera impeccabile e al meglio rispetto ai suoi predecessori.

L'archiviazione dei dati, la memorizzazioni delle informazioni, la trasmissione di programmi, la comunicazione, la diffusione delle notizie tutto in un unico mezzo; con il computer le barriere spazio-temporali vengono ancora una volta abbattute.

Sicuramente la sua ascesa è stata favorita dallo sviluppo della Rete, del Web e di Internet che permettono una navigazione efficace e sempre più veloce. Tutto viene effettuato dalla macchina

³ https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_computer

anche, addirittura, le relazioni tra persone diventano virtuali. Nascono i primi social network, una vera e propria svolta nella comunicazione.

Nell’Era Moderna tutto viene effettuato tramite Internet: tutti i dispositivi sono ad esso connessi e sembra quasi che non esistano altre forme di comunicazione.

Su Internet si comunica, si cercano informazioni, sembra quasi la risposta a tutti i problemi delle persone, non è inusuale sentir dire: “cerca su Internet” e magicamente tutte le risposte alle domande compaiono nell’immediato.

Gran parte della comunicazione quotidiana è mediata da strumenti del Web ed è enormemente cambiata rispetto al passato. Nascono neologismi, la brevità è la prima regola ed è soprattutto dettata per non dire imposta dai diversi mezzi che si usano. Nasce il *cyberspazio* ritenuto luogo di libertà e di eguaglianza, di civiltà della mente. Vi è la completa separazione tra vita offline e vita online nella quale nascono le prime comunità di scelta, ambienti che consentono al sé di liberarsi dalle costrizioni dei contesti pratici della vita quotidiana selezionando anche i soggetti con cui interagire⁴.

⁴ Networked Sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche) mediate dalle tecnologie; Francesca Comunello, Guerini e Associati; in Alfanet, Guerrini Scientifica, 2010.

1.2: La comunicazione nell'era moderna

Per capire al meglio il funzionamento della comunicazione, più in generale dell'atto di comunicare, è opportuno concentrarsi su due aspetti: il primo è quello di soggetto agente, il quale indica tutti coloro che partecipano alla comunicazione (di solito definiti in vari modi: partecipanti, parlanti, interlocutori) ed è strettamente legato a quello di azione; il secondo concetto fondamentale è quello di relazione comunicativa intesa come la dimensione comunicativa delle relazioni sociali⁵.

Per studiare il concetto di relazione comunicativa è fondamentale individuare gli aspetti cardine che la caratterizzano indipendentemente dal suo grado di complessità.

Molti autori si sono concentrati circa questo studio elaborando diversi modelli che cercano di essere esaustivi.

Di notevole importanza è quello informazionale di Shannon e Weaver e quello delle "Cinque W" di Harold Lasswell. Questi due modelli hanno caratteristiche affini quali la loro data di sviluppo, la fine degli anni Quaranta e l'identificazione di 5 componenti indispensabili per la comunicazione: emittente, ricevente, messaggio, codice e canale. Altro aspetto riscontrabile in entrambi è la loro struttura lineare e unidirezionale che identifica la comunicazione come una trasmissione di informazioni dall'emittente al destinatario, quindi la trasmissione del messaggio dall'origine al punto di arrivo.

Il primo modello preso in esame è quello di Shannon e Weaver (1949) sorto specialmente per risolvere problemi legati al rumore, affinché la comunicazione fosse più "pulita" e chiara senza condizioni di disturbo che potrebbero mutare il messaggio quindi la comunicazione (Figura 1).

⁵ Comunicazione, Cultura, Società. L'approccio Sociologico alla relazione comunicativa; Guido Gili e Fausto Colombo; La Scuola Editrice, 2012.

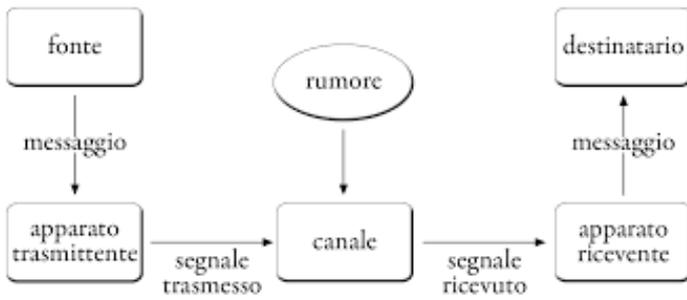


Figura 1: Modello di Shannon e Weaver

Il modello di Lasswell si fonda su 5 interrogativi indispensabili per capire la comunicazione: *who* (chi), *says what* (dice che cosa), *in which channel* (tramite quale canale), *to whom* (a chi) e *with what effect* (con quale effetto). Quello identificato dal politologo statunitense è un modello che vede la comunicazione come un comportamento, ad opera volontaria dell'individuo, orientato verso un altro. Seppur esplicativo, lo schema in questione detiene un limite relativo al processo comunicativo inteso come a-simmetrico che vede l'emittente attivo e il ricevente passivo.

Il modello triangolare di Newcomb (1953), detto anche modello ABX, non si può non annoverare in quanto introduce due concetti indispensabili quali la bi-direzionalità della relazione (i due soggetti coinvolti nel processo sono a loro volta sia emittenti che destinatari generando così un *feedback*) e il contesto sociale nel quale l'atto comunicativo è immerso (Figura 2).

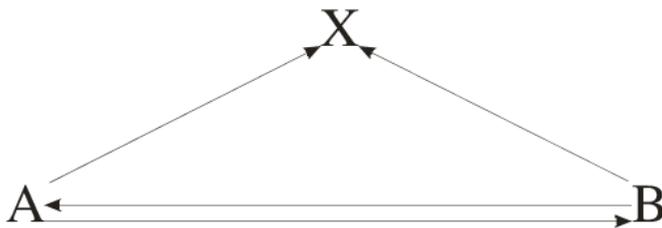


Figura 2: Modello di Newcomb

Per rilevare la difficoltà della comunicazione umana/sociale è indispensabile citare il modello elaborato da Wilbur Schramm (1954), denominato modello del campo di esperienza, inteso come un

modello visionario in quanto introduce il concetto di circolarità della relazione comunicativa e del campo di esperienza riferito al contesto di conoscenze, esperienze e valori dei soggetti coinvolti (Figura 3).

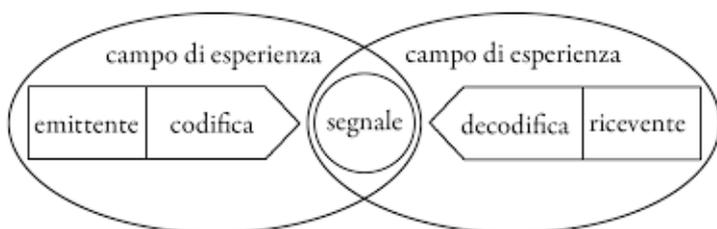


Figura 3: Modello del campo di esperienza di Schramm

Con il passare degli anni e con l'approfondimento degli studi, i modelli inerenti questo ambito divengono sempre più sofisticati e complessi.

Esemplificativo è quello del linguista Roman Jakobson (1960), che nel suo modello comunicativo ha individuato 6 componenti per la comunicazione: mittente, messaggio, destinatario, contesto, codice e contatto. È opportuno focalizzarsi su questi due ultimi punti: il codice, indispensabile affinché i due soggetti riescono a intendersi; il contatto, ossia il canale fisico e il legame psicologico tra essi in modo che la comunicazione vada a buon fine (Figura 4).



Figura 4: Modello Comunicativo di Jakobson

La comunicazione può essere intesa come la traduzione del comportamento dell'altro, riflessione derivante dalla consapevolezza che il soggetto con cui si comunica sarà sempre diverso rispetto al comunicatore. Altra riflessione degna di nota riguarda l'intenzionalità che ogni emittente ha nel comunicare un qualcosa al destinatario, comunicazione composta sia da atti che da gesti a fini esplicativi e orientati alla buona riuscita della stessa.

Quando due o più persone intraprendono un processo comunicativo una miriade di canali comunicativi entrano in gioco: canale uditivo, visivo-gestuale, olfattivo e gustativo.

I primi due sono necessariamente i più importanti ma i restanti non sono da sottovalutare; il canale uditivo-vocale consente la comunicazione tramite l'emanazione e il ricevimento dei suoni, mentre quello visivo-gestuale coglie aspetti relativi ai movimenti del corpo e le espressioni che propaga.

La comunicazione può anche essere pensata come la predisposizione di una collettività di individui che devono svolgere la medesima azione, considerando quindi fondamentale la predisposizione di un'attività comunicativa in quanto essa rappresenta l'unico tramite per la realizzazione di atti al fine di raggiungere determinati scopi.

La comunicazione viene così intesa come una guida all'azione, per esempio i giuramenti e le promesse che un individuo si pone, o meglio si infligge, in modo da dirigere la propria persona verso un determinato fine ma anche i comandi e gli ordini rivolti a terzi per indirizzarli a compiere precise azioni. Questi rientrano nella funzione conativa o imperativa, strettamente legata al concetto di persuasione nelle sue diverse sfaccettature: in ambito socio-politico ci si riferisce a quegli atti volti a influenzare il comportamento di altri includendo quindi la manipolazione e la coercizione⁶.

Anche la comunicazione può fallire e un fattore fondamentale affinché ciò non accada è la credibilità, che può essere intesa come un aspetto legato direttamente all'emittente prima ancora che avvenga il dialogo stesso o come un riconoscimento del destinatario. È un fattore personale, che muta da individuo a individuo e che fa riferimento alla situazione specifica.

⁶ Ibidem

Può svilupparsi in diverse forme: la credibilità del ruolo e quella nel ruolo.

La prima connessa alla reputazione e al prestigio del ruolo, la seconda riferita alla capacità del soggetto agente di risultare personalmente credibile in quel ruolo⁷.

Il contesto influenza molto la credibilità sui soggetti in quanto in situazioni di particolare emergenza si è più propensi a credere a coloro che rivestono una posizione decisoria dal momento in cui non si ha tempo a disposizione per decidere.

Il cosiddetto zainetto di credibilità che l'individuo si costruisce negli anni è un utile e fondamentale strumento in particolari situazioni di crisi in quanto si è maggiormente disposti a correre il rischio.

⁷ Ibidem

1.3: La comunicazione del rischio

In questa sede, a questo punto, è opportuno concentrarsi su un ulteriore aspetto riguardante però la nozione circa il rischio in ogni organizzazione complessa (include - ad esempio - le aziende) analizzata per poi essere affrontata e risolta per mezzo del giusto operato di una buona comunicazione.

Il concetto di rischio è strettamente connesso a quello di “crisi”, infatti una crisi spesso avviene in seguito al verificarsi delle conseguenze negative potenziali legate a un’attività rischiosa⁸.

La gestione del rischio, specialmente in ambito sopra citato, è ad opera di una disciplina, codificata accademicamente negli ultimi due decenni, denominata “gestione del rischio” o “ risk management”, in grado di saper affrontare questi momenti di tensione con successo.

Il risk management è una funzione che dà valore all’organizzazione e la supporta per consentirle il raggiungimento dei suoi obiettivi attraverso l’individuazione, la valutazione, il trattamento, la riduzione, l’eliminazione, il trasferimento, l’accettazione, la comunicazione e il monitoraggio dei rischi che ogni sua attività comporta⁹.

“Nessuna organizzazione, nessun prodotto, nessun personaggio pubblico può considerarsi immune dal rischio di crisi” (Ian Mitroff, 1997), da questa definizione si può intuire come qualsiasi tipo di organizzazione è esposta a rischi quindi è facile intuire che in qualsiasi fase della sua esistenza potrebbe essere colpita da un momento di grave tensione.

Compito del risk management è proprio quello di individuare e capire il modo per affrontare le difficoltà prima che esse incombano in modo da farle diventare non problematiche bensì opportunità.

⁸ La guida del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione. Luca Poma e Giampietro Vecchiato; Gruppo 24 Ore.

⁹ Ibidem

Queste possono essere di tipo: aziendale, operativi, reputazionali (di particolare rilievo specialmente perché possono intaccare sulla fiducia e sulla credibilità dell'organizzazione agli occhi degli *stakeholder*), finanziari e potenziali.

Al giorno d'oggi, i manager hanno capito che non comunicare il rischio non rappresenta la salvezza per la loro organizzazione al contrario potrebbe apportare solamente grandi danni aziendali; i pubblici vedrebbero la comunicazione come un grande gesto di trasparenza in modo da aumentare la loro fiducia presso l'organizzazione.

La risk communication è definita da Luigi Norsa nel 2002 come “un processo interattivo di scambio di informazioni e opinioni tra individui, gruppi o istituzioni. Implica una molteplicità di messaggi circa la natura del rischio e altri messaggi non strettamente connessi con il rischio ma che esprimono preoccupazione, opinione, reazione ai messaggi sul rischio o ad azioni legali e amministrative finalizzate alla gestione del rischio stesso”¹⁰. La disciplina in questione pone le sue basi per riuscire ad entrare direttamente nelle emozioni dei suoi pubblici essendo il rischio un fattore emotivo e non coinvolto nella sfera razionale umana.

L'obiettivo è quello di parlare chiaro agli interlocutori, con linguaggi semplici, in modo che essi possano divenire coscienti del rischio che potrebbe insorgere.

La consapevolezza è un primo grande traguardo da raggiungere in modo tale da essere pronti ad affrontare il rischio nel caso si palesi in quanto esso rimanda a qualcosa di probabile e possibile ma sicuramente non certo.

La comunicazione rappresenta uno dei momenti più ostici del risk management perché deve essere in grado di trasmettere la differenza che vi è tra il rischio percepito (inerente la sfera personale e soggettiva) e il rischio reale cercando di essere esaustiva di fronte al suo pubblico inteso come un insieme di personalità differenti.

¹⁰ Ibidem

La prima cosa da fare è segmentare le diverse personalità (fanatici, attenti, superficiali e disattenti), il secondo *step* è quello di decidere come organizzare il proprio lavoro in base ai segmenti individuati sempre tenendo presente che una personalità potrebbe tramutare in un'altra.

La disciplina in questione si trova dinanzi a sé un bivio tra soggettività e oggettività, tra razionale e irrazionale essendo sempre contaminata e condizionata dalla paura dei soggetti. Ha il compito di evidenziare i giusti comportamenti da adottare in determinate situazioni cercando di ottenere sempre maggiore credibilità e fiducia.

Gli obiettivi di comunicazione devono essere da subito pre-determinati al fine di riuscire a raggiungere lo scopo prefissato, un portavoce con tali caratteristiche aiuterebbe molto nell'intento.; onestà, trasparenza, apertura sono attributi fondamentali, per non dire scontati.

La situazione potrebbe essere delicata, tali caratteristiche aiuterebbero molto la buona riuscita dei *goal* prestabiliti oltre che a esternare il lato umano cogliendo anche le più piccole emozioni e non giudicando alcun tipo di reazione. In questi casi è opportuno non far scatenare il panico bensì frenare il più possibile la paura.

I numeri e la corretta diffusione di dati tecnici rappresentano un ostacolo significativo per questo tipo di management.

La maggior parte delle volte bisogna che essi vengano spiegati in modo comprensibile.

Motivare le persone, ma soprattutto coinvolgerle e ascoltarle, sono azioni da compiere per mitigare per quanto possibile gli effetti nefasti della crisi.

Altro ostacolo è rappresentato dai mezzi di comunicazione di massa: hanno un enorme potere e un alto grado di responsabilità nell'indirizzare le persone alla corretta percezione del rischio.

La comunicazione del rischio è un percorso lungo che ha bisogno di tempo per essere realizzato; deve essere bi-direzionale, deve esserci dialogo e ascolto e non semplicemente una lunga e sterile lista di atti da eseguire: lo scopo è instaurare un legame basato sulla fiducia da ambo i lati del flusso di comunicazione.

Per raggiungere gli obiettivi della comunicazione del rischio è necessario quindi ottenere la fiducia del pubblico; per guadagnare tale fiducia occorre effettuare tre azioni fondamentali (Norsa 2002):

1. Considerare l'aspetto emotivo;
2. Condividere le preoccupazioni del pubblico;
3. Mostrare impegno nell'affrontare e nel gestire il rischio¹¹.

¹¹ Ibidem

Capitolo 2: La crisi

Oggi si sente molto parlare di crisi, ma la vera domanda da porsi è: cosa è realmente una crisi?

È possibile definire, a livello generale, la crisi come quel processo caratterizzato da cambiamenti profondi e da conseguenze importanti relativi a una determinata situazione¹².

La crisi può manifestarsi sia nel settore privato che in quello pubblico.

2.1: La crisi nel settore privato

A livello privato, invece, la crisi colpisce specialmente le aziende.

Un'azienda, in economia aziendale, è un'organizzazione di beni e capitale umano finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici e servizi verso clienti, strutturata secondo una certa organizzazione aziendale e amministrata secondo una certa amministrazione aziendale (governance) da parte del management aziendale.

Il soggetto che conduce l'attività economica è anche detto imprenditore, mentre il complesso delle funzioni aziendali che l'azienda esercita per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (core business) è detta attività aziendale realizzata attraverso processi aziendali, nell'ambito della sua gestione operativa, che seguono un'accurata pianificazione aziendale¹³.

Inerente al concetto di organizzazione, la crisi viene definita come “una situazione operativa che, se non affrontata adeguatamente e risolta, potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder (pubblici influenti) e sulla *business continuity*”¹⁴.

¹²<https://dle.rae.es/?id=BHwUydm>

¹³ <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Azienda>

¹⁴ La guida del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione. Luca Poma e Giampietro Vecchiato; Gruppo 24 Ore, 2012.

Tutte le organizzazioni, siano esse di piccole, medie o di grandi dimensioni, potrebbero essere soggette a crisi essendo numerosissime le cause scatenanti: il disastro naturale, ad esempio, è ritenuto un attore principale in grado di causare non pochi problemi a diverse organizzazioni anche un guasto meccanico potrebbe essere la causa essendo oggi l'organizzazione affidata in maggior parte alle macchine che accidentalmente potrebbero rompersi causando molti danni.

Sbagliare è umano ma anche il più piccolo sbaglio può divenire una tragedia: un dipendente, stanco o magari distratto, potrebbe errare nel compiere un gesto abituale andando in contro a un grosso errore classificato come "casuale" o potrebbe volontariamente cimentarsi in dei gesti non perfettamente a norma per aumentare i profitti e velocizzare le diverse fasi sottovalutando però i numerosi pericoli presenti.

Altre cause potrebbero essere: il sabotaggio o l'estorsione, l'attacco esterno da diverse associazioni che, non condividendo l'operato dell'organizzazione, potrebbero attaccarla pubblicamente causando problemi circa la reputazione della stessa; anche le pratiche finanziarie, i problemi ai vertici aziendali, i licenziamenti, la comunicazione interna, la concorrenza, le lobbies economiche e politiche, le *fake news*¹⁵ e le contingenze politiche internazionali potrebbero generare gravissime conseguenze per l'organizzazione¹⁶.

La crisi, nella maggior parte dei casi, non si verifica per mezzo di un unico motivo bensì per un concatenarsi di cause che, se non risolte, potrebbero palesarsi mostrando i punti deboli dell'organizzazione. Nessuna parte è esonerata dal vedersi coinvolta essendo le criticità presenti in ogni aspetto aziendale dato che i motivi di una crisi possono essere disparati e interni o esterni.

¹⁵ Il termine inglese *fake news* (letteralmente in italiano notizie false) indica articoli redatti con informazioni inventate, ingannevoli o distorte, resi pubblici con il deliberato intento di disinformare attraverso i mezzi di informazione.

¹⁶ La guida del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione. Luca Poma e Giampietro Vecchiato; Gruppo 24 Ore, 2012.

In ogni caso vedono protagonista l'organizzazione la quale si vede coinvolta in un possibile scandalo da risolvere in quanto si assume, per prima cosa, la responsabilità delle sue azioni per assestare quanto accaduto e cercando di salvaguardare tutti gli stakeholder.

È importante sottolineare come in ogni situazione è compito dell'organizzazione impegnarsi nelle sue responsabilità che possono essere ridotte o rese quasi inesistenti mostrandola come vittima dell'evento, con un basso valore di responsabilità tipico delle crisi accidentali o con un alto valore di responsabilità come nelle crisi prevedibili in cui essa è rea di quanto accaduto.

I tempi di una crisi variano da caso a caso: può iniziare lentamente, lasciando quindi tutto il tempo per essere studiata analizzando tutte le mosse giuste da effettuare in modo da non poter sbagliare; in queste circostanze è importante riconoscerla nell'immediato in modo da poter sfruttare il vantaggio legato al fattore tempo giocando di anticipo prima che diventi ingestibile. Può capitare, però, che la crisi si palesi all'improvviso e nei momenti meno indicati per la vita dell'organizzazione causando grandi disagi in quanto potrebbe essere anche impreparata su quali interventi effettuare per fronteggiarla.

È bene ricordare come, allo scoppio di una crisi, i vertici aziendali hanno la tendenza a rispondere agli eventi attraverso un percorso-tipo che si sviluppa normalmente attraverso nove fasi di reazione (Norsa 2002; Aldas-Manzano 2006a):

1. Attacco all'accusatore: le fonti che hanno diffuso la notizia vengono attaccate nella loro credibilità e nella loro conoscenza dei fatti;
2. Diniego: l'organizzazione nega l'esistenza di una crisi;
3. Ottimismo e minimizzazione: l'organizzazione minimizza quanto accaduto;
4. Giustificazione: l'organizzazione si giustifica del suo operato dando colpe a terzi;
5. Rabbia e aggressività;
6. Fuga: tipica strategia adottata è il silenzio;

7. Controllo del danno: si contattano e si ascoltano gli esperti in materia, si va sul luogo dell'evento, si valuta la situazione;
8. Ricostruzione: si decide quali azioni intraprendere, quante risorse economiche e umane stanziare, come risarcire chi ha subito i danni;
9. Recupero e assunzione completa della responsabilità: l'organizzazione si assume la completa responsabilità per quanto è accaduto e chiede scusa a chi ha subito dei danni, promettendo di risarcire chi è stato colpito dalle conseguenze della crisi¹⁷.

Le organizzazioni in grado di saper affrontare la crisi attuano strategie come quelle elencate dai punti 7, 8 e 9 in quanto solo in questi modi si può risolvere efficacemente la crisi senza peggiorare la situazione esistente.

Ingenere l'importanza assoluta delle scuse.

È facile intuire come, durante eventi di tale tipo, l'organizzazione può risentirne specialmente dal punto di vista reputazionale e di affari quindi, in qualsiasi caso, è bene non sottovalutarli.

Mai come in situazioni di crisi una buona reputazione rappresenta una variabile fondamentale.

A questo punto è importante riconoscere il ruolo di una disciplina, nata recentemente, che si occupa dello studio della crisi identificata con il nome di *crisis management*.

Per *crisis management* si intende il processo attraverso cui un'organizzazione affronta una situazione che rischia di danneggiare la performance e la reputazione aziendale, mettendo in atto varie pratiche che consentono di prevenire, gestire e mitigare le conseguenze negative della crisi¹⁸.

Ogni crisi è di per sé unica ciò significa che alcune strategie adottate in determinate situazioni non avranno lo stesso impatto su altre nonostante i contesti siano simili. Questo perché le variabili che entrano in gioco in questi momenti così delicati possono essere molteplici e soprattutto facilmente influenzabili da ulteriori fattori differenziando così una situazione di crisi da un'altra.

¹⁷ Ibidem

¹⁸ <https://www.insidemarketing.it>

Il *crisis management* assume un ruolo fondamentale in quanto riesce a comprendere la singola situazione che si ha davanti, approcciandosi ad essa con strategie specifiche e cercando di non ripetere gli errori passati in modo tale da riuscire a risolverla con successo, senza danni o quantomeno limitandoli.

Ogni organizzazione, senza alcun tipo di eccezione, è esposta al rischio di crisi, accettando allo stesso tempo la possibilità che tali atti, seppur spiacevoli, avrebbero potuta vederla protagonista.

Il rischio è la probabilità che una situazione di pericolo ne produca una di crisi e un'eventuale emergenza specifica; è dunque una condizione che si realizza quando un sistema vulnerabile è esposto a una situazione pericolosa¹⁹.

In momenti di crisi e di urgenza le decisioni devono essere prese in fretta, non si ha troppo tempo a disposizione, quindi è fondamentale stabilire un piano di crisi, mantenere la calma e la lucidità e avere ben presente l'importanza dell'eticità.

Il *crisis management* è un processo di medio/lungo periodo ed è composto da tre fasi quali *research*, *response* e *recovery*.

La prima fase è anche detta pre-crisi e si occupa di prevenire tutti quei possibili panorami che potrebbero trasformarsi in una crisi vera e propria cercando di individuare i possibili disturbi che potrebbero mettere a rischio l'organizzazione.

La seconda fase del *crisis management* anche detta *response*, risposta o inter-crisi, è quella di gestione durante la crisi.

Questa è la fase in cui l'organizzazione si vede coinvolta nella crisi e, in questo momento, la comunicazione assume un ruolo fondamentale.

¹⁹ Comunicare l'emergenza. Crisis management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare; Mauro De Vincentiis, Centro Doc. Giornalistica, 2018.

La comunicazione di crisi è il principale “antifurto” per la miglior tutela del rapporto con tutti gli stakeholder di un’azienda (Poma 2002) ed è definita da Timothy Coombs come “la raccolta, l’elaborazione e la diffusione delle informazioni necessari per affrontare una crisi”.

Questa fase intermedia del *crisis management* rappresenta un momento molto delicato per l’organizzazione in quanto rischia di perdere tutto: la reputazione, il denaro, i clienti, il valore dei prodotti e la credibilità.

La terza e ultima fase del *crisis management* è quella denominata *recovery*, detta anche post-crisi, nella quale si individuano tutte quelle azioni necessarie per far ripartire l’organizzazione imparando dagli errori commessi e traendo anche da questi spiacevoli eventi degli insegnamenti e dei vantaggi significativi.

Come per le crisi statuali, anche le crisi aziendali attirano enormemente l’interesse dei giornalisti e dei media.

Essi cercano sempre di catturare l’attenzione del pubblico e il modo migliore per farlo è trattare di una crisi: gli eventi negativi interessano maggiormente le persone e ciò significa maggior numero di copie vendute e più visibilità per il giornalista o per i media.

I media sembreranno creati apposta per aggravare la situazione: molte volte ingigantiscono i fatti e diffondono notizie non del tutto veritiere, le cosiddette *fake news*, creando disagio e nervosismo non rappresentando quindi un fattore favorevole alla risoluzione della crisi stessa.

2.2: La crisi nel settore pubblico

A livello pubblico la crisi può essere definita come l'interruzione o rischio di interruzione del regolare funzionamento degli apparati dello Stato.

Lo Stato è la forma di organizzazione politica di un popolo incentrata in una autorità, stanziata su un determinato territorio, non derivata da altre e quindi originaria, nonché sovrana e indipendente rispetto alle altre autorità²⁰.

Con il termine Stato si intende, dunque, una particolare forma storica di organizzazione del potere politico, che esercita il monopolio dell'uso legittimo della forza in un determinato territorio ed è dotato di un proprio apparato amministrativo per il perseguimento di fini generali²¹.

Lo Stato lo si può considerare un ordinamento: giuridico in quanto regolato da un complesso di norme; originario perché non esistono ordinamenti superiori dai quali far derivare la propria validità; indipendente dato che non riconosce alcuna autorità superiore; sovrano poiché detiene il potere supremo ed è dunque in grado di imporsi nei confronti della società civile; politico che mira a soddisfare i bisogni del gruppo sociale.

Ogni Stato deve comporsi di alcuni elementi che devono necessariamente coesistere affinché possa essere considerato tale quali: il popolo (ossia l'insieme di persone che vedono conferirsi lo status di cittadini da parte dello Stato stesso), il territorio (inteso come lo spazio vero e proprio) e la sovranità (ossia il potere supremo originario dello Stato esercitato sui propri territori in maniera del tutto indipendente rispetto agli altri Stati).

Ogni Stato può avere differenti forme, indicate con l'espressione "forma di Stato" intese come il rapporto che intercorre tra titolare dei poteri supremi (governanti) e società civile (governati) e si

²⁰ L'ordinamento giuridico; Santi Romano, Quodlibet Editore, 1946.

²¹ Diritto pubblico; Roberto Bin e Giovanni Pitruzzella, Giappichelli Editore, Roma, 2018.

distingue dall'espressione "forma di governo", che indica invece i modi in cui il potere è distribuito fra gli organi dello Stato-apparato e i rapporti che tra essi si instaurano²².

Le forme di Stato possono essere classificate:

- in relazione alla organizzazione interna statale: Stato unitario e Stato composto;
- in base alla definizione dell'indirizzo politico statale: Stati democratici e Stati autocratici;
- in riferimento alla tutela dei diritti dei cittadini: Stato feudale, Stato assoluto, Stato di polizia, Stato di diritto;
- Sulla base dell'ingerenza dello Stato all'interno del campo economico: Stato liberale, Stato socialista e Stato sociale.

Le forme di Governo, invece, si suddividono in: monarchie, governi presidenziali, governi direttoriali e governi parlamentari.

In riferimento allo Stato la crisi può assumere significati diversi in quanto sono molteplici i tipi di crisi che possono colpirlo.

Le crisi possono essere classificate in evitabili e non evitabili.

Le prime sono quelle che potrebbero essere evitate dal momento in cui lo Stato o la organizzazione persegue un giusto ed efficace svolgimento del suo lavoro, si originano per mezzo delle azioni umane e lo Stato ha la responsabilità di occuparsi della pianificazione, della gestione e della prevenzione al fine di non far scatenare tali crisi o risolverle nel breve tempo possibile.

Le seconde sono quelle generate da causa differenti rispetto alle azioni volontarie degli individui come ad esempio gli incidenti di forza naturale (terremoti e inondazioni) o le azioni umane impossibili da controllare (terrorismo, immigrazioni o sicurezza informatica). In linea di massima è importante fare delle previsioni ed essere preparati nel migliore dei modi per ridurre gli impatti che potrebbero generare tali crisi nel normale funzionamento dello Stato.

²² Diritto pubblico generale, Franco Modugno, Laterza Editore, 2002.

I principali fattori che generano una crisi di Stato possono essere di natura economica, demografica, sociale, culturale e politica.

Le crisi economiche a livello statale nelle società sviluppate si verificano a seguito della globalizzazione e sono conseguenza della sottomissione delle politiche economiche, monetarie, lavorative e sociali di ogni Paese tenendo conto di tutte le esigenze dei colossi politici-economici quali ad esempio l'America, la Russia o la Cina.

Tutto ciò comporta la fine dell'autonomia dello Stato nel disegnare e ideare la propria economia e i propri sistemi di protezione sociale. Si vuole dare la priorità alla creazione dei posti di lavoro assecondando le esigenze monetarie del libero mercato che, come risultato dello sviluppo tecnologico, hanno acquisito una espansione senza limiti producendo in scala mondiale un sistema di scambi di capitali, merci e persone.

Si verificano manifestazioni chiare e sostanziali delle crisi quando la normalità e l'ordinario inizia a cambiare mutando così la sua dipendenza dell'abitudine.

Il potere dello stato non è assoluto, né nella forma né nella sostanza: lo Stato di diritto indica la separazione dei poteri quali la legalità, la democrazia e il rispetto dei diritti universali. Dal momento in cui tale situazione inizia a disgregarsi si può iniziare a parlare di crisi.

Inerente l'aspetto economico è importante sottolineare il ruolo principale giocato dalla politica economica. In quest'ottica lo Stato diviene un elemento dinamico del sistema economico che cerca di promuovere la produzione e controllare le spese.

Lo Stato deve tener conto degli eventuali squilibri che possono insorgere cercando di non andar in contro alla recessione delle attività produttive che possono provocare un crollo del modello lavorativo.

Altri fattori che contribuiscono allo sviluppo di una crisi economica sono ad esempio la diminuzione dei ricavi causata dall'eccesso della pressione fiscale e il movimento del sistema monetario internazionale. La fluttuazione di quest'ultimo aspetto può provocare un aumento dei

prezzi delle materie prime e del petrolio sia per gli importatori che per gli esportatori producendo così effetti negativi sul sistema economico.

I fattori demografici non possono essere sottovalutati in quanto possono essere uno dei principali aspetti di una crisi che può colpire uno Stato.

La diminuzione delle nascite e l'aumento della speranza della vita della popolazione può comportare uno squilibrio del sistema pensionistico.

La crisi demografica può verificarsi a causa della diminuzione della natalità o per l'incremento della mortalità catastrofica comportando uno strangolamento alla base della piramide della popolazione. Allo stesso modo l'aumento straordinario della speranza di vita conduce a uno sproporzionato vertice nella piramide alterando l'indice di dipendenza, inteso come l'indicatore statistico dinamico usato nella statistica demografica con l'obiettivo di misurare il rapporto tra individui dipendenti e indipendenti in una popolazione. Detto anche tasso di indipendenza, esso viene calcolato facendo il rapporto tra le persone considerate in età non attiva e quelle considerate in età attiva²³ (Figura 2.1).

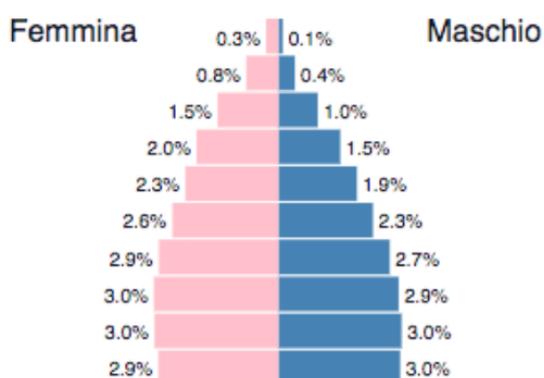


Figura 2.1: Piramide della popolazione

²³ https://it.wikipedia.org/wiki/Indice_di_dipendenza

I movimenti migratori possono anche essere considerati una causa di crisi in quanto colpiscono sia il Paese che ospita gli immigrati sia il Paese da cui proviene l'emigrazione.

Per quanto riguarda i fattori sociali è importante sottolineare come ogni crisi economica genera una crisi sociale. Uno dei compiti principali dello Stato è quello di provvedere al benessere sociale della popolazione essendo in grado di mantenere alta la soddisfazione complessiva della collettività. La crisi può insorgere quando tali requisiti vengono meno non riuscendo quindi a compiere tale atto aumentando il rischio di corruzione, inflazione e inefficienza dei servizi pubblici.

La crisi è la conseguenza delle attitudini negative inerenti all'ambito sociale e psicologico. Una corretta disciplina personale, etica e lavorativa è considerata un aspetto imprescindibile per il buon funzionamento delle istituzioni statali e private. Quando il sistema educativo viene a mancare si rompe la struttura sociale generando una crisi sui fondamenti su cui si basa una società. Da qui è evidente l'importanza dei fattori culturali che influiscono sul corretto funzionamento dello Stato.

La crisi economica, sociale e culturale colpisce a pieno le istituzioni politiche.

Lo Stato dovrebbe essere un'istituzione neutrale ma alcune volte si vede costretto a scendere a compromessi con terzi quali ad esempio i principali gruppi economici, sociali, imprenditoriali, i partiti politici e i sindacati.

Quando lo Stato subisce determinate pressioni è indotto a prendere decisioni a favore di alcuni poteri, seppur forti, a discapito della popolazione.

La legittimità dello Stato si basa sul processo democratico e per questo motivo gli Stati autoritari e dittatoriali hanno portato - a lungo andare - lo Stato stesso al declino politico, economico e sociale.

2.3: I colpi di Stato

Se invece si intende la crisi di uno Stato come quell'evento che sfocia nell'interruzione repentina del regolare funzionamento degli apparati statali, oppure a un immediato cambio di leadership, bisognerà fare riferimento al colpo di Stato.

Un colpo di Stato consiste nel rovesciamento, da parte di uno o più soggetti, popolari o delle élite nazionali, autonomamente o con l'appoggio diretto o indiretto di un organismo istituzionale quale per esempio le forze armate od anche di uno Stato estero, in maniera illegale, palese e spesso violenta, del potere costituito, al fine di causare un mutamento di regime.

Il termine proviene dal francese *coup d'état* ed è noto anche come *golpe* in portoghese o spagnolo (da *Golpe de Estado*) o *Putsch* in tedesco²⁴.

Con il termine si vuole indicare anche le azioni politico-militari ad esempio quelle anti-governative. Molte volte si verificano atti di resistenza, da parte di alcuni movimenti o dalla popolazione stessa, intesi come gli atteggiamenti avversi nei confronti degli artefici del colpo di Stato.

Il colpo di Stato la maggior parte delle volte è un atto aggressivo e dispotico con l'obiettivo di ribaltare il governo presente sostituendolo con un altro governo civile o militare.

Se il colpo fallisce la maggior parte delle volte si va incontro a una guerra civile, difficile da gestire rendono inevitabile quindi il ricorso alle armi.

Gli elementi che caratterizzano un colpo di Stato sono:

- 1- l'illegalità delle azioni per riuscire a prendere il potere senza fare ricorso a vie legali;
- 2- l'importanza delle forze interne al regime;
- 3- la volontà di stravolgere il regime e il possibile obiettivo di conquistare il potere (principalmente si vuole assumere il controllo del potere esecutivo tralasciando gli altri poteri quali quello giudiziario e legislativo).

²⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Colpo_di_Stato

I mezzi di comunicazione vengono manipolati: essi possono essere soggetti a censure o addirittura chiusi in quanto la comunicazione deve essere filtrata e controllata da coloro che hanno dato vita al colpo.

Può capitare che non venga utilizzata la violenza in quanto la sola minaccia di un possibile colpo di Stato fa sì che vengano adottate delle misure in linea con l'interesse di coloro che lo hanno architettato.

Uno degli ingredienti fondamentali perché un colpo di stato abbia successo, dice Max Fisher, noto giornalista del New York Times, è proprio il senso di inevitabilità, che fa sì che tutti quanti, dal popolo alle potenti élite di un paese, lo sostengano. C'è poi un altro aspetto che può determinare il successo o il fallimento di un colpo di Stato e ha poco a che fare con il sostegno dell'esercito e più con quello dei vari gruppi di potere di un paese. Anche se si pensa che i colpi di stato si basino principalmente sull'uso della forza, in realtà, spiega Fisher, si verificano principalmente con il sostegno delle élite militari, politiche ed economiche di un paese. Sono loro che hanno la parola finale sul fatto se un *leader* resti o sia rovesciato ma per esercitare questo potere devono agire insieme, dice Naunihal Singh, scienziato politico americano²⁵.

²⁵ <https://www.ilpost.it/2019/05/03/colpo-di-stato-venezuela-libia-turchia/>

2.4: Le fasi di una crisi di Stato

Come ben evidenziato nei precedenti paragrafi, ogni Stato è esposto al rischio di crisi.

È difficile definire un iter o uno schema dettagliato che possa accumunare le diverse crisi che colpiscono uno Stato in quanto ogni crisi presenta elementi e caratteristiche a sé stanti, tutte condizionate dalle situazioni dei diversi scenari statuali.

Si può però individuare un modo comune per la risoluzione e la gestione delle crisi che possono attanagliare lo Stato.

Quando ci si trova dinanzi a una situazione di crisi le prime parole che dovrebbero balenare sono pianificazione e comunicazione.

Per fronteggiare una crisi deve essere pianificato ogni minimo dettaglio e soprattutto la comunicazione deve essere organizzata al fine di intervenire in modo repentino.

È necessario definire le strutture, i servizi e i ruoli, deve essere predisposto un organo di coordinamento delle attività e un nucleo di comunicazione e infine deve essere nominato un portavoce.

Bisogna ipotizzare i possibili scenari che potrebbero caratterizzare la crisi e occorre incrementare i rapporti tra Istituzioni a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.

Le decisioni devono essere coerenti al fine di garantire a tutta la collettività i diritti fondamentali e la loro sicurezza.

La comunicazione è un'attività importante capace di dare un contributo al processo di organizzazione e di pianificazione. Questa non è solo una semplice diffusione di informazioni bensì è la chiave in grado di creare relazioni al fine di superare questi momenti di conflitto che caratterizzano le situazioni di crisi.

Per queste ragioni la capacità comunicativa deve essere trattata con cautela per evitare che si trasformi anch'essa in un ulteriore evento negativo.

Una buona comunicazione permette di agevolare i processi di scambio tra i protagonisti coinvolti nella crisi sia nella fase antecedente sia nella fase vera e propria.

La comunicazione è importante soprattutto per mantenere alta la credibilità e la fiducia dei cittadini essendo un grande mezzo e, come tale, deve essere sfruttato nel migliore dei modi.

Le informazioni trasmesse devono essere precise e soprattutto vere senza illudere i cittadini, anzi proprio questi ultimi devono essere ascoltati e capiti cercando quindi di instaurare un legame di fiducia basato sulla sincerità e sulla credibilità.

La comunicazione quindi ha il ruolo di aiutare la comunità in quanto essa potrebbe essere vittima di una paura incontrollata e un panico sproporzionato. Questi fattori si possono considerare inevitabili e proprio per questo motivo è necessario che la collettività sia guidata alla gestione della preoccupazione mantenendo alto il suo grado di ascolto e non sfociare nel caos affrontando nel migliore dei modi la situazione critica in atto.

L'empatia in questi casi risulta un elemento indispensabile: le persone vogliono che lo Stato percepisca il loro grado di paura e che lo senta nella loro stessa misura.

È bene precisare il significato esatto del termine empatia, esso indica la capacità di porsi nella situazione di un'altra persona o, più esattamente, di comprendere immediatamente i processi psichici dell'altro²⁶.

In queste situazioni ogni dettaglio è importante e ogni più piccolo elemento deve essere comunicato nel migliore dei modi. Una comunicazione approssimativa reca molti danni in quanto essa deve essere per prima cosa trasparente; le notizie trasmesse devono essere veritiere ma soprattutto chiare e concise e si devono diffondere informazioni relative a ciò che si è compiuto, quello che si sta compiendo e soprattutto quello che si ha intenzione di compiere; è bene che vengano comunicate tutte le informazioni che si sanno ma anche i dubbi e tutto quello che ancora rimane ignoto.

²⁶ <http://www.treccani.it/enciclopedia/empatia/>

Quando si verifica un vuoto, terze entità provvedono a riempirlo: è la situazione in cui i media si fanno garanti di questo lavoro influenzando inevitabilmente le persone. È un momento delicato quindi è bene che venga trattato con le giuste norme.

Ogni messaggio negativo e scoraggiante deve essere equilibrato da un messaggio positivo e volto alla risoluzione del problema: naturalmente non si ammettano false speranze ma tutto ciò che viene detto deve essere vero e altamente approfondito.

Il linguaggio utilizzato non può essere troppo tecnico in quanto bisogna sempre prendere in considerazione i destinatari di tale messaggio: gli esempi sono un ottimo strumento di aiuto in queste situazioni in quanto si possono considerare elementi altamente esplicativi. La comunicazione deve essere istituzionale ma allo stesso tempo comprensibile e accessibile a tutti.

Ogni media utilizzato, sia esso unidirezionale che bidirezionale, deve essere indirizzato a specifiche funzioni tenendo in considerazione il target al quale è destinato. In questi casi la comunicazione integrata è fondamentale in quanto numerose devono essere le informazioni trasmesse in modo tale da raggiungere ogni cittadino.

Quando si parla di crisi tre sono gli elementi fondamentali che la caratterizzano: eccezionalità, visibilità e tempestività.

L'eccezionalità deriva dal fatto che la crisi non si può considerare come un'emergenza o un incidente di facile risoluzione ma come un evento straordinario che necessita di mezzi specifici per essere risolto in quanto potrebbe apportare problemi, molte volte anche piuttosto gravi allo Stato e all'intera collettività.

La visibilità è importante dato che ad essa sono puntati gli occhi di tutti i cittadini e i riflettori di tutto il mondo, attenti a osservare ogni piccola mossa anche grazie alla diffusione dei nuovi mezzi di comunicazione.

I media influiscono nella percezione della crisi influenzando così la crisi stessa: la crisi non è formata esclusivamente dai fatti che accadono, essa è rappresentata anche dalla visione che i media

danno dell'evento critico. Sarebbe necessario che le informazioni circolanti siano corrette e veritiere ma non sempre ciò accade; informazioni distorte creano ulteriore panico rischiando così l'allungamento del periodo di crisi.

Infine la tempestività è un elemento cruciale in quanto le risposte devono essere rapide e immediate volte alla tutela dello Stato stesso e di tutti i suoi cittadini. Le informazioni che tardano ad arrivare o addirittura sbagliate potrebbero essere causa di un'ulteriore crisi, delle volte ancor più grave.

I periodi non caratterizzati da crisi possono essere considerati periodi fondamentali in quanto possono essere sfruttati per la prevenzione di essa; un buon allenamento di come comportarsi se questa dovesse incomberci può essere visto come un ottimo vantaggio evitando di correre il rischio di trovarsi impreparati nella gestione e nelle misure da adottare. Anticipare le problematiche può essere un esercizio utile e proficuo in quanto, a causa della tempestività della crisi, non sempre si è pronti ad affrontare al meglio la situazione.

Quando si affronta un periodo di crisi è bene sapere che le risorse a disposizione rappresentano un elemento fondamentale: esse possono terminare causando molti problemi quindi è necessario essere consapevoli che si possono subire perdite anche piuttosto ingenti. Ogni crisi di Stato è diversa e non può essere trattata adottando le stesse procedure e modalità di risoluzione in quanto in questi momenti nulla è sicuro e certo.

In periodo di crisi una buona comunicazione rappresenta un tassello importante per tutta la collettività essendo alla base dell'approccio democratico.

Tutte le persone devono essere informate su quanto sta accadendo e sulle modalità con cui si vuole affrontare il pericolo; è necessario che vengano messe a conoscenza dei rischi a cui si va incontro in modo tale da tutelarsi e comportarsi di conseguenza.

I cittadini in quanto membri di una democrazia hanno il diritto di partecipare al processo decisionale di un Paese e per queste ragioni la comunicazione deve essere mirata all'informazione e alla consapevolezza dei cittadini attraverso la diffusione di messaggi semplici e diretti.

La trasparenza del messaggio è importante soprattutto per mantenere alta la credibilità e la fiducia nei confronti dello Stato. Questo concetto, specialmente quando si parla di crisi statale, è fondamentale in quanto tutta la collettività deve credere ed essere fiducioso nello Stato e nella sua capacità di risoluzione della crisi che potrebbe vederlo coinvolto.

Quando il cittadino si trova in una situazione di forte tensione o panico si pone domande sui comportamenti da adottare e, se avrà fiducia nelle Istituzioni dello Stato, si lascerà guidare; se il cittadino non si fida, invece, tutto si complica e all'emergenza si somma quella dei comportamenti sbagliati e rischiosi²⁷.

La consapevolezza aiuta le persone a capire il modo in cui si devono comportare per affrontare al meglio i periodi negativi al fine di aiutare lo Stato a risolvere il problema.

Lo Stato deve essere in grado di avviare una comunicazione proficua con la società civile ma è necessario che tale comunicazione sia avviata ancor prima dello scoppio di una crisi.

Da qui l'importanza di un piano di comunicazione di crisi redatto antecedentemente al periodo critico in quanto la cura di tale piano risulta essere necessaria per fronteggiare con intelligenza le problematiche e sfruttare al meglio tutte le risorse disponibili.

Gli apparati dello Stato devono essere a conoscenza di tutto ciò che sta accadendo in modo da prepararsi a eventuali domande da parte dei mass media e non risultare impreparati agli occhi degli altri, mostrandosi consapevole delle situazione in atto.

È meglio essere i primi a parlare in modo da controllare le notizie e la comunicazione che assistere da spettatori e cercare di risolvere, oltre alla crisi in atto, anche la bomba comunicazionale che è scoppiata.

Il rapporto tra Istituzioni e mass media è fondamentale in quanto entrambi hanno bisogno l'uno dell'altro: i media necessitano di informazioni ufficiali e lo Stato ha bisogno che il suo messaggio venga diffuso al meglio.

²⁷ www.Ferpi.it

È bene che tutti i mezzi di comunicazione lavorino insieme sfruttando anche le potenzialità che offre il Web il quale permette di ottenere informazioni minuto per minuto.

In momenti di crisi lo Stato deve essere in grado di individuare la figura di un portavoce al quale vengono comunicate tutte le notizie ufficiali. L'individuazione di una figura unica e informata sulle vicende trasmette ai cittadini un senso di credibilità aumentando quindi il loro grado di fiducia verso lo Stato.

È necessaria una sala stampa che permette la diffusione continua delle informazioni.

Il sito istituzionale non può essere trascurato. Oggigiorno è impensabile non predisporre di un sito creato ad hoc nel quale si possano trovare tutte le notizie aggiornate e provenienti da una fonte ufficiale come lo Stato.

I concetti relativi ai rischi e alle conseguenze che potrebbero incombere è bene che siano affiancate anche a delle possibile proposte per la risoluzione e la mitigazione dei danni in modo da tranquillizzare i lettori e non aumentare il panico già presente.

Nel settore politico la parole crisi è all'ordine del giorno e le dinamiche che regolano la vita nelle istituzioni pubbliche sono molto complesse rispetto a qualsiasi altro settore in quanto la politica deve occuparsi di tutti gli aspetti che interessano la comunità. Data la complessità della materia politica, i cittadini spesso faticano a comprendere concretamente le conseguenze a lungo termine delle scelte assunte dai propri rappresentanti: di conseguenza, saper comunicare correttamente le ragioni alla base di un determinato provvedimento è importante quanto la scelta del provvedimento stesso e questo vale ancor di più quando ci si trova di fronte a una situazione di crisi²⁸.

In periodi di crisi è bene avere una visione chiara di quali mezzi di comunicazione devono essere utilizzati e soprattutto le modalità con cui essi vengono usati.

²⁸ La guida del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione. Luca Poma e Giampietro Vecchiato; Gruppo 24 Ore, 2012.

Il comunicato stampa risulta essere un ottimo strumento in questi casi in quanto permette di riportare tramite uno schema predefinito tutte le informazioni che si hanno a disposizione tramite un ordine predefinito: le vittime (nel caso esse siano presenti); la situazione attuale e le misure adottate; la situazione futura con gli obiettivi e le intenzioni che si vogliono compiere; lo sviluppo della situazione; la tipologia di danni; il ripristino della situazione iniziale.

L'intervista è un mezzo indispensabile che non può essere non preso in considerazione.

Specialmente per le interviste in televisione è necessario che l'intervistato sia altamente preparato circa tutta la situazione critica che vede lo Stato protagonista ed è buona norma che il portavoce della crisi di Stato si incarichi di ciò. Egli deve essere in grado di saper rispondere a tutte le domande, anche le più scomode, al fine di non risultare impreparato bensì consapevole della situazione in atto. L'emotività è un aspetto importante quindi è importante fare leva su questo punto.

I silenzi raramente vengono accettati quindi è bene evitarli.

Il tono della voce deve essere coerente con tutti i gesti mimici-facciali e con la postura adottata e il tutto deve essere utile per la comprensione e la rassicurazione dei cittadini.

Le conferenze stampa sono non solo scontate ma fondamentali. I giornalisti, come più volte accennato, devono essere sempre avvertiti e resi a conoscenza del periodo che si sta attraversando al fine di chiarire tutti i dubbi senza sfociare nella confusione per evitare quindi la diffusione di notizie false.

Anche i social media devono essere perfettamente curati e aggiornati costantemente.

Twitter, ad esempio, è il social media più utilizzato per quanto riguarda la comunicazione politica e istituzionale. Esso permette di comunicare in tempo reale e permette l'utilizzo di hashtag che possono essere considerati ottimi strumenti per individuare subito l'argomento su cui si vuole porre l'attenzione. Anche Facebook non può essere sottovalutato in quanto è impensabile che, allo scoppio e durante una crisi, lo Stato non aggiorni regolarmente il pubblico di quanto stia accadendo.

Terzo Capitolo: Casi specifici

3.1: L'Operazione Valchiria

Germania 1944. Il Paese è sotto il regime totalitario del Partito Nazionalsocialista dei Lavoratori guidato dal Führer Adolf Hitler²⁹.

Le disfatte militari si moltiplicano, delineando uno scenario di crisi per il regime stesso.

La Seconda Guerra Mondiale³⁰ era ormai in quei mesi giunta a un punto critico, e il tentativo di una soluzione diplomatica al conflitto appariva ogni giorno più vano. L'opzione di un accordo di pace pareva inconcepibile: più peggiorava la situazione, analogamente aumentava la carica ferocemente autodistruttiva dell'istinto hitleriano, che individuava nella "volontà" il nume trionfatore su tutti gli ostacoli, compresa la sempre più incolmabile disparità di forze e di armamenti tra i due fronti³¹.

Uomo dal carattere apparentemente insondabile, Hitler era narcisista, vendicativo, paranoico e introverso, amava i grandi discorsi in pubblico; tuttavia, lo caratterizzava una capacità innata di affascinare.

Quella del Führer era una personalità complessa, sicuramente segnata dal suo passato e dal rapporto con i genitori: ostile nei confronti del padre e amorevole con la madre, rimase orfano all'età di 19 anni. Proclamato capo dello Stato, delle forze armate e comandante supremo dell'esercito, era lui il solo e unico titolare della cosiddetta "ultima parola", in ogni materia militare e diplomatica.

Contraddire o disobbedire a Hitler significava andare incontro a fine certa, quindi i suoi generali e gerarchi erano costretti a cercare di dare seguito anche agli ordini più irrealizzabili.

²⁹ Adolf Hitler nacque il 20 aprile 1889 a Braunau am Inn (Austria), fu un politico, cancelliere e dittatore tedesco dal 1934 al 1945. Partecipò alla Prima e Seconda Guerra Mondiale. Morì il 30 aprile 1945 a Berlino in circostanze ancora ignote.

³⁰ La Seconda Guerra Mondiale si svolse tra il 1939 e il 1945 e vide battersi le Potenze dell'Asse contro gli Alleati. Iniziò con l'attacco della Germania alla Polonia il 1 settembre 1939.

³¹ Operazione Valchiria, Ian Kershaw, Bompiani Editori, 2016.

L'idea che Hitler voleva dare di sé agli occhi della Germania era quella di un uomo che lavorava e si batteva sempre per il suo Paese, dedito al servizio del proprio popolo: *“Non ho conosciuto che preoccupazioni e lavoro, vivendo innumerevoli giorni e notti insonne solo per il mio popolo”* queste sono le parole del Führer durante uno dei suoi lunghi discorsi, rivolto via radio al popolo tedesco.

Molti consideravano Adolf Hitler come un uomo estremamente fortunato e addirittura benedetto dalla stessa Provvidenza, e lui stesso era convinto di essere stato prescelto da forze superiori, predestinato ad un destino epico.

Data la sua posizione, la sua indole, il suo discutibile modo di governare e la situazione che stava attraversando la Germania, è ben comprensibile come molti - anche nella ristretta cerchia dei sodali a lui più vicini - avessero desiderio e interesse a eliminare il Führer. L'ipotesi di una sua dimissione spontanea era d'altronde impensabile. Conscio di tutto ciò, Hitler organizzò nei minimi dettagli l'apparato della propria sicurezza personale. I suoi spostamenti - ad esempio - erano poco noti, e soggetti a repentini imprevisti cambiamenti, in modo da rendere più difficile organizzare un attentato alla sua vita.

Con il passare del tempo la guerra si avviava sempre più chiaramente alla sua conclusione; i nemici avanzavano e la disfatta della Germania pareva sempre più vicina. L'unico che sembrava non accorgersi di ciò era lo stesso Hitler il quale appariva fiducioso nell'esito della guerra e faceva intendere che non si sarebbe mai arreso, costringendo quindi il suo esercito a combattere fino alla propria definitiva distruzione.

L'idea di un futuro senza il Führer iniziava a fare breccia nelle menti di tanti, sempre più convinti di doverlo eliminare fisicamente, e - pur tra mille difficoltà - la cospirazione iniziava a concretizzarsi.

Tra i cospiratori, il giuramento di fedeltà a Hitler e al regime poneva un grosso problema di coscienza. Si aggiunga la consapevolezza - in caso di fallimento della congiura - di andare incontro a spietate rappresaglie e a morte certa. Anche in caso di successo, visto il diffuso sentimento nazionale di aperto amore verso il Führer, il rischio era quello della riprovazione sociale e del

conseguente isolamento. Molti erano quindi combattuti sul da farsi, incerti sulle decisioni da prendere e sulla propria adesione alla cospirazione stessa.

Alcuni congiurati ritenevano poi immorale cospirare ai danni del proprio leader, proprio nel momento in cui il Paese si trovava impegnato in fasi difficili di una tragica guerra, mentre gli hitleriani più fanatici - dal canto loro - ovviamente non consideravano nemmeno una simile ipotesi.

La frase del Colonnello von Stauffenberg, capo del personale del generale Friedrich Fromm, comandante delle forze di riserva, descrive perfettamente la situazione: *“È ormai tempo che si faccia qualcosa. Ma l'uomo che ne ha il coraggio deve agire sapendo di passare alla storia come un traditore della Germania. Se viceversa non agisce, tradirà la propria coscienza”*.

Due valori - coscienza e onore - ben incardinati nel proprio sistema valoriale da impedire un gesto che poteva essere interpretato come “alto tradimento” verso il proprio Paese. Erano uomini con alte cariche istituzionali, e lo stesso Stauffenberg affermò che *“dal momento che i generali non sono approdati a nulla, ora tocca ai colonnelli”*.

E così furono le “seconde linee” a organizzarsi, e a predisporre il progetto per uccidere Hitler, in attesa si presentasse l'occasione giusta. Occasione che non tardò ad arrivare.

Piuttosto che pianificare loro il momento di colpire, i congiurati lasciarono che l'occasione si venisse a creare grazie a fortunate circostanze esterne che, per la stessa natura delle cose, non erano in grado di prevedere³².

Figura fondamentale in questo momento, di spicco all'interno della cospirazione, è quella di Henning von Tresckow. Egli combatté per difendere il regime, infatti fu capo di stato maggiore della II armata sul fianco sud del fronte meridionale. Noto per essere un uomo riservato ma dal grande carisma, egli passò dall'essere grande sostenitore di Hitler al suo nemico più spietato.

L'idea di uccidere Hitler era sempre più certa: Tresckow, Stauffenberg, l'ex capo di stato maggiore Ludwig Beck, l'ex commissario Carl Goerdeler, il ministro delle Finanze prussiano Johannes

³² Ibidem

Popitz, l'ex ambasciatore tedesco a Roma Ulrich Hassel, il colonnello e capo dell'ufficio centrale per le informazioni estere della Abwehr Hans Oster, il giurista Hans von Dohnanyi e infine il generale e capo dell'Ufficio generale dell'esercito a Berlino e vice di Fromm nel comando dell'esercito interno Friedrich Olbricht si riunirono per programmare il più grande colpo di Stato che la storia avesse mai visto.

Scelsero l'esplosivo più piccolo in commercio, un dispositivo magnetico britannico, ormai di proprietà tedesca: un morsetto di piccole dimensioni facile da nascondere.

Anche la data era stata decisa: il colpo si sarebbe fatto il 13 marzo.

L'unico problema da risolvere era come avvicinarsi al cancelliere, imprevedibile nelle sue mosse e nei suoi spostamenti. Hitler non si muoveva mai senza indossare un giubbotto e un berretto antiproiettili ed era sempre circondato dalle sue guardie del corpo, guardie con la licenza di uccidere, legittimate ad aprire il fuoco in caso di pericolo.

Decisero di attuare il piano durante una visita che Hitler doveva sostenere presso il quartier generale delle armate centrali di Smolenskin, precisamente nel momento in cui egli doveva compiere un breve tragitto a piedi.

Tutti erano pronti a eseguire il programma, tutto era stato studiato nei minimi particolari, tutto era stato preso in considerazione, tutto tranne la fortuna, a volte beffarda, che sembrava sempre dalla parte del cancelliere e non permise la riuscita della cospirazione. I cospiratori si trovarono impossibilitati a eseguire l'omicidio e si trovarono obbligati a rimandare il piano.

Questo fu solo uno dei tantissimi episodi in cui Hitler, baciato dalla dea bendata, riuscì a scampare ad un colpo di Stato. Molti provarono ad attentare alla vita del cancelliere tedesco: il più eclatante fu quando progettarono una bomba dalla misura di due bottiglie di cognac e riuscirono a farla salire nel suo stesso aereo con la scusa di essere un pacco da consegnare al fronte. La bomba doveva esplodere durante il viaggio e senza complicanze. Purtroppo ciò non si verificò: il freddo intenso disinnescò la bomba che non esplose, facendo atterrare il cancelliere sano e salvo.

Proprio fortunato quell' Adolf Hitler!

A questi si susseguirono moltissimi altri tentativi, come quello Rudolph Christoph Freiherr von Gersdorff, soldato di professione e poco simpatizzante di Hitler. Gersdorff era disposto a sacrificare la sua stessa vita pur di uccidere il Führer. Pianificò di farsi saltare in aria durante la cerimonia del 21 marzo 1943 a Berlino. Anche in quella circostanza il piano non andò a buon fine: Hitler accelerò i tempi e, in men che non si dica, era già sparito. Non fu dato alla bomba il tempo necessario per esplodere.

Nel frattempo l'intolleranza nei confronti del cancelliere crebbe a dismisura. Nell'aristocrazia tedesca si creò una cerchia, nota come Kreisau, costituita da giovani nobili in contrasto con le idee naziste, nella quale spiccavano figure come Moltke e Yorck.

La cerchia Kreisau attingeva massicciamente la propria ispirazione all'idealismo del movimento giovanile tedesco, al pensiero cristiano e socialista, alle dure esperienze del primo dopo guerra e dell'ascesa del nazionalsocialismo. Le concezioni della cerchia per un nuovo assetto dello stato si fondavano in gran parte su ideali cristiano-sociali d'impianto tipicamente tedesco, che guardavano a una democratizzazione dal basso attraverso un sistema di comunità autonome operanti in base a principi di giustizia sociale; di essi faceva garante uno stato che fungeva poco più che da ente supervisore di interessi locali e particolaristici all'interno di una struttura federale³³.

Il gruppo, seppur motivato, non aveva mezzi per contrastare Hitler: impossibilitato ad avvicinarsi al cancelliere e carente di armi per contrastarlo. Anche per loro il problema era sempre e solo lo stesso: come e quando uccidere il dittatore.

Adesso però Tresckow non era più solo. L'idea di fare fuori il cancelliere balenava anche in altre menti.

Nonostante tutti i problemi che attorniavano un possibile colpo di Stato nei confronti di Hitler, la cospirazione non si fermò mai. Tresckow era concentrato solo ed esclusivamente sul suo obiettivo e

³³ Ibidem

avrebbe fatto di tutto pur di vederlo realizzato anche se era consapevole dei numerosi rischi a cui stava andando in contro.

Tresckow voleva vedere Hitler morto. Hitler doveva morire.

Nel corso del 1943, Tresckow, Stauffenberg - ferito durante il suo servizio in Nord Africa dove perse un occhio, la mano destra e due dita della mano sinistra - e gli altri cospiratori escogitarono diverse strategie per realizzare l'attentato. Numerosi furono i tentativi, come quelli durante l'esposizione di uniformi, ma tutti vennero sventati: la fortuna non giocava sicuramente dalla loro parte. Si ritrovarono disperati e senza più idee. Proprio quando tutto sembrava perso, proprio in quel momento, Olbricht presentò una nuova strategia per la realizzazione del colpo di Stato.

L'esercito territoriale, guidato dal generale Friedrich Fromm, aveva un piano operativo denominato "*Operazione Valchiria*", utilizzabile in caso di rivolta interna o nei territori occupati. Il piano fu ideato inizialmente dallo stesso Olbricht per la difesa e protezione del Reich, ma l'operazione assunse un ruolo opposto, rappresentando l'unica opzione in grado di porre fine al regime nazista. Olbricht suggerì che questo piano poteva essere utilizzato per mobilitare l'esercito territoriale non contro la minaccia preventivata, ma viceversa contro le SS e i vertici del partito.

La realizzazione del piano portava con sé due quesiti di non facile risoluzione: il primo come riuscire a far emanare l'ordine dal generale Fromm; il secondo come avvicinarsi al cancelliere.

Tresckow aveva maturato l'idea che l'unico modo era quello di svolgere l'attentato all'interno del quartier generale di Hitler. L'impresa era così ardua da non poter lasciare nulla al caso. Tutto doveva essere studiato nei minimi dettagli.

Ovviamente, i problemi non tardarono ad arrivare: non riuscivano ad individuare la figura in grado di essere a capo dell'attentato, e non riuscivano a capire come evitare la Gestapo, la polizia segreta del regime nazista, che voleva a tutti i costi smantellare la cospirazione.

Purtroppo, non c'era più tempo.

Alla cospirazione si palesò un briciolo di fortuna: Stauffenberg il 1 luglio 1944 assunse il ruolo di capo del personale di Fromm, divenendo quindi suo vice. Egli adesso rappresentava l'unico mezzo per arrivare a Hitler.

Il colpo di Stato per mano di Stauffenberg era stabilito per il giorno 20 luglio 1944 durante la riunione a cui lui stesso era invitato a partecipare presso la Tana del lupo.

Dopo due ore di volo da Berlino, Stauffenberg e il tenente Werner von Haeften, suo complice, giunsero a Rastenburg alle 10.15 del mattino.

Appena atterrato, Stauffenberg si recò nella Tana del lupo dove, alle ore 11.30, doveva partecipare a una seduta introduttiva guidata da Keitel dalla durata di 45 minuti. La riunione con il Führer fu però spostata alle ore 12.30 a causa dell'arrivo del Duce Benito Mussolini. Questo fece anticipare l'incontro di circa 30 minuti.

Terminata la riunione con Keitel, iniziò il piano, iniziò l'operazione che doveva portare Hitler alla morte. Stauffenberg chiese se fosse possibile cambiarsi la camicia e andare a darsi una rinfrescarta.

La richiesta non sollevò sospetti dato che il caldo di quel giorno era asfissiante.

Il tempo correva e Stauffenberg sapeva che non poteva essere sprecato. Si recò in bagno e con l'aiuto di Haeften - che nel frattempo lo aveva raggiunto con la valigetta contenente la bomba - cercarono di regolare le spolette a tempo dei due ordigni per poi riporli all'interno della valigetta.

I minuti a disposizione prima dell'esplosione della bomba oscillavano tra 15 e i 30 minuti.

Il caldo si faceva sempre più opprimente e il tempo correva sempre più veloce. Keitel sollecitò il colonnello a uscire dal bagno e recarsi alla riunione.

Il tempo stringeva: Stauffenberg chiuse velocemente la valigetta senza aver preparato la spoletta per il secondo ordigno la quale venne infilata nella borsa del suo complice assieme a un mucchio di carte.

Nel frattempo tutti gli altri componenti della cospirazione fecero le loro mosse, a partire dal generale Erich Fellgiebel, responsabile delle comunicazioni del comando supremo della

Wehrmacht. Fellgiebel aveva l'importante compito di isolare la Tana del lupo una volta compiuto il colpo.

Egli telefonò al quartier generale chiedendo di voler parlare urgentemente con Stauffenberg. Data l'impossibilità di Stauffenberg di prendere la chiamata, egli lasciò riferita la sua volontà di essere richiamato al più presto.

Stauffenberg si recò velocemente alla riunione che si stava svolgendo, come di consueto, nella catapecchia di legno. La riunione era già iniziata al momento del suo arrivo: Hitler era seduto al centro del lato lungo del tavolo in prossimità della porta.

Stauffenberg chiese di essere posizionato il più possibile vicino al cancelliere in modo da poterlo ascoltare al meglio; la richiesta non destò alcun sospetto - data la sua carenza di udito - e dunque venne fatto accomodare alla destra del Führer. Stauffenberg posizionò la valigetta contro l'esterno della gamba destra del tavolo. Al colonnello fu ricordato di richiamare Fellgiebel, dunque egli uscì dalla riunione con un pretesto plausibile.

Anche se nella riunione iniziarono a notare la sua assenza, nessun sospetto di cospirazione balenò nelle menti dei presenti.

Il colonnello e il suo complice, ormai lontani dalla stanza in cui si stava svolgendo la riunione, insistettero per far arrivare l'auto che li avrebbe condotti all'aeroporto.

In quel frangente di tempo, precisamente alle 12.45, un'esplosione coinvolse la catapecchia dove si stava svolgendo la riunione. L'auto giunse e i due partirono.

Incontrarono il primo posto di blocco nella zona interna ma riuscirono a sorpassarlo senza alcun problema dato che la notizia dell'esplosione ancora non era stata trasmessa. Più difficile era il superamento del perimetro esterno: Stauffenberg si vide costretto a telefonare il Rittmeister Leonhard von Möllendorf il quale diede il via libera per il loro passaggio.

L'auto era sempre più vicina all'aeroporto. Arrivarono puntuali e alle 13.15 erano già sul volo diretto a Berlino con un'unica convinzione: Hitler era morto.

I due erano consci che era quasi impossibile sopravvivere a un'esplosione del genere e quindi la convinzione che il Führer fosse morto e che nessuno dei presenti fosse stato in grado di scampare a tale atto era più che plausibile.

Durante lo scoppio della bomba - che era posizionata proprio sotto il cancelliere - Hitler poggiava il gomito sul tavolo, la mano al mento e gli occhi puntati su una cartina geografica.

Il rumore fu assordante e l'esplosione di porte e finestre fu inevitabile. In aria volavano pezzi di vetro, di legno e di carta assieme ad una fitta nuvola di fumo e a un odore sgradevole.

Sicuramente attimi difficili: urla, corpi a terra e brandelli di carne ovunque.

Undici persone vennero portate di urgenza nell'ospedale più vicino mentre altre giacevano a terra ormai senza vita. Una volta giunti all'ospedale, molti di loro morirono nel giro di poche ore o di pochi giorni. Era stato un vero e proprio massacro.

L'idea della riuscita del piano e del successo della cospirazione si faceva sempre più allettante ma sbagliarono a cantar vittoria: Adolf Hitler e Wilhelm Keitel uscirono quasi illesi da quel terribile avvenimento.

Ancora una volta la fortuna baciò Hitler. Il cancelliere non riportò grandi ferite sul corpo, solo qualche piccolo taglio e alcune bruciature.

Cosciente del suo ottimo stato di salute, uscì dalla stanza dove incontrò Keitel, anche egli senza gravi lesioni addirittura senza alcun tipo di problema al timpano. Hitler si diresse immediatamente nel suo bunker e "*hanno cercato di ammazzarmi*" fu la prima frase rivolta al suo medico, il dottor Morell, il quale venne chiamato e fatto arrivare immediatamente per constatare la salute del dittatore.

Passati gli attimi di estremo panico e una volta accertato il suo stato di salute, l'unico e solo pensiero di Adolf Hitler era quello di scovare l'artefice di tale atto.

Questo non fu poi così difficile.

Stauffenberg venne cercato in ogni dove e nel frattempo la furia di Hitler cresceva ogni secondo di più, bramoso di vendetta.

Il colonnello, ignaro dell'ottima salute del cancelliere, da lì a poco sarebbe atterrato a Berlino per raggiungere gli altri membri della cospirazione, ansiosi di sapere gli esiti dell'attentato per decidere se attuare o meno l'Operazione Valchiria.

Importante sottolineare un aspetto cruciale: tutte le comunicazioni furono bloccate da parte di un aiutante di Hitler, Nicolaus von Below.

I cospiratori non ebbero alcun modo di comunicare fra di loro.

Fellgoebeld riuscì solo a trasmettere un'informazione di non facile comprensione rivolta al capo delle comunicazioni presso il comando supremo dell'esercito. Nel messaggio egli era riuscito solo ad affermare che Hitler era sopravvissuto all'attentato senza aggiungere altro.

Si sparse la voce che presso il quartier generale di Hitler fosse successo qualcosa e che lui fosse vivo.

Il panico dilagava all'interno della cospirazione.

I cospiratori non sapevano come comportarsi, non sapevano se procedere o meno con l'Operazione Valchiria. Se la notizia che il cancelliere era riuscito a sopravvivere fosse stata confermata, tale operazione non sarebbe mai potuta scattare.

Olbricht era certo che senza alcun tipo di informazione esatta, qualsiasi azione sarebbe stata un buco nell'acqua. Questo significava la morte certa di tutti i membri della cospirazione.

Il colonnello giunse a Berlino e, alle 16.30, riuscì a raggiungere i suoi compagni. Stauffenberg era ancora convinto della morte del Führer. Venuto a sapere delle voci su una possibile sopravvivenza di Hitler, egli cercò di convincere gli altri membri della cospirazione della falsità della notizia.

La bomba era posizionata sotto Hitler, non c'era alcuna possibilità che egli fosse ancora vivo.

Sembrava parecchio persuasivo ma ormai Fromm era deciso: Stauffenberg mentiva, Hitler era vivo e la cospirazione era spacciata.

Per questo, alla richiesta rivoltagli da Olbricht di firmare l'ordine per l'Operazione Valchiria, Fromm rispose negativamente.

Purtroppo nessuno aveva fatto i conti con la sorte: un impaziente colonnello Mertz von Quirnheim, amico di Stauffenberg e da tempo affiliato alla trama eversiva, aveva già dato inizio all'operazione inviando ai comandanti militari regionali un cablogramma che esordiva con le parole: "*Il Führer Adolf Hitler è morto*". All'ordine di Fromm di far arrestare Mertz, Stauffenberg replicava informandolo che a trovarsi in arresto era proprio lui³⁴.

L'entusiasmo circa la possibile riuscita del golpe era altissimo. Erano così sicuri di aver vinto da non vedere la realtà dei fatti: il cancelliere era vivo e gli stava dando la caccia.

Troppo poca attenzione era stata rivolta a piccoli ma importanti dettagli di coordinazione, come ad esempio la scelta dei tempi e la comunicazione.

Nulla era stato escogitato per far saltare la centralina al quartier generale del Führer o per metterla comunque fuori uso in modo permanente. Nulla fu fatto per acquisire l'immediato controllo delle stazioni radiofoniche a Berlino e in altre città, né i golpisti diramarono alcun annuncio³⁵.

L'attentato vedeva coinvolte troppe persone ma il focus era solo ed esclusivamente rivolto verso l'uccisione di Hitler e non sullo scenario che avrebbe comportato. Vi era l'estrema convinzione che il colpo si sarebbe concluso in ogni caso con successo.

La notizia sulla sopravvivenza di Hitler ormai era sempre più certa e la consapevolezza di una sommossa contro il regime si diramava sempre di più e questo non faceva altro che aumentare i consensi verso di lui. Sotto l'ordine del dittatore, Himmler assunse il ruolo di nuovo comandante della riserva e Keitel informava, tramite comunicato, del tentato attentato alla vita del Führer.

Paul Joseph Goebbels fu informato della buona salute di Hitler e trasmise via radio un breve messaggio scritto direttamente dal cancelliere stesso. Goebbels però non era a conoscenza della

³⁴ Ibidem

³⁵ Ibidem

gravità della situazione e sottovalutò le vicende in atto. Egli infatti scelse di attendere maggiori notizie e non divulgare informazioni, non perché facesse parte della cospirazione, ma perché non sapeva assolutamente nulla del colpo di Stato progettato. Questa attesa però non fu vista di buon occhio dal regime: secondo loro Goebbels non aveva diramato alcuna notizia perché voleva difendere i cospiratori. Tutta la casa di Goebbels venne circondata da soldati poiché lo ritenevano coinvolto di quanto accaduto. Riuscì però a scagionarsi e fu invitato a tenere un discorso ai soldati riportando i fatti e la buona salute del dittatore. Il messaggio sulla buona salute del cancelliere centrò il bersaglio. Ascoltata la notizia alla radio che Hitler era ancora vivo, sempre più persone al grido “*Grazie a Dio il Führer è vivo*” mostrarono la loro estrema fedeltà al cancelliere.

La situazione per i cospiratori ormai era degenerata. Il loro futuro era scritto e impossibile da modificare: furono arrestati e giustiziati, uno a uno.

Dopo l’attentato, alla mezzanotte del 20 luglio 1944, Adolf Hitler tenne un discorso rivolto al popolo tedesco, seguito da due comunicati.

Durante il suo appello, Hitler rassicurò i tedeschi mostrando come riuscì, con il volere di Dio, a sopravvivere al *golpe* e a trovarsi in ottime condizioni; insistette sulla gravità dell’accaduto rimarcando come un gruppo costituito da poche persone - da lui stesso definito “*gruppuscolo*” - aveva progettato un modo per eliminare lui e i suoi colleghi. Informò di come la vendetta non sarebbe sicuramente mancata, enunciando come avrebbe ucciso tutti coloro coinvolti nel misfatto. Infine, più volte, ribadì il ruolo fondamentale giocato dalla provvidenza: “*il segno che devo portare avanti la mia missione, e così farò*” parole dello stesso Führer.

Tutte le comunicazioni, anche le lettere che i cittadini inviarono, furono scrupolosamente lette. Tolleranza zero nei confronti di tutti quei provvedimenti, anche minimi, che manifestavano comportamenti contro Hitler.

Il discorso di Hitler, però, con il passare dei giorni, non ebbe l'effetto desiderato. Anche se fu rimarcato a più riprese come l'attentato fosse opera di un gruppo composto da poche persone, le misure da lui adottate erano veramente troppo drastiche per un "affare di poco conto".

Il popolo capì che l'appello hitleriano di quella notte non era altro che una menzogna: si iniziò a capire che egli avesse mentito sul fatto che *"il tempo era dalla parte della Germania, che la produzione bellica era in aumento e che presto sarebbe venuto il giorno della riscossa, sostenuto da nuove, decisive armi di distruzione"*³⁶.

Le persone cominciarono dunque a dubitare anche di Hitler stesso: quando il popolo perde la fiducia nel leader, quel leader è ormai spacciato; la maggior parte dei sostenitori, anche quelli animati fino a ieri da una fede incontrollabile, da quel giorno cessarono di credere nel Führer.

La fine del regime non poteva tardare³⁷.

³⁶ Ibidem

³⁷ Ibidem

3.2 I flussi di comunicazione

La comunicazione durante l'Operazione Valchiria assunse un ruolo fondamentale.

Anche se la cospirazione contro Hitler aveva escogitato un piano degno di nota, sottovalutò alcuni dettagli fondamentali come, appunto, quelli relativi alla comunicazione. Niente era stato fatto per disattivare la centralina della Tana del lupo e per prendere il comando delle comunicazioni via radio, i cospiratori non diffusero alcun tipo di annuncio.

Un particolare sottile ma fondamentale, specialmente in occasioni di crisi di Stato.

L'attentato ad Adolf Hitler del 20 luglio 1944 fu svolto in un periodo molto critico per la Germania quindi il contesto sociale e politico in un certo senso rappresentava un ottimo scenario per la realizzazione dello stesso.

Le scarse informazioni giunte a Berlino ai golpisti causarono grandi disagi: non erano a conoscenza dell'esito dell'attentato, solo il messaggio di Fellgiebel riuscì ad arrivare ma era di difficile comprensione e sicuramente incompleto. Lo stesso Stauffenberg, autore del colpo, aveva una visione distorta della realtà. Infatti, quando raggiunse i suoi collaboratori a Berlino, diffuse false informazioni perché non si era accertato della riuscita del suo piano. Naturalmente supposeva che il tutto si era concluso nel migliore dei modi. Però, soprattutto quando si aveva a che fare con un uomo come Hitler, un uomo baciato dalla fortuna ogni giorno della sua esistenza, nulla poteva essere considerato scontato.

Le mancate informazioni fecero perdere tempo prezioso alla cospirazione.

Cosa sarebbe successo se tutto quel tempo non fosse andato perduto? Se la cospirazione fosse riuscita a escogitare un'ulteriore piano, in men che non si dica, dal momento in cui le informazioni circolavano in maniera tempestiva? Probabilmente niente o probabilmente tutto.

All'epoca, la comunicazione di Hitler era tutta basata sulla propaganda.

Il termine si riferisce all'azione che tende a influire sull'opinione pubblica e i mezzi con cui viene svolta. È un tentativo deliberato e sistematico di plasmare percezioni, manipolare cognizioni e dirigere il comportamento al fine di ottenere una risposta che favorisca gli intenti di chi lo mette in atto. La propaganda utilizza tecniche comunicative che richiedono competenze professionali, nonché l'accesso a mezzi di comunicazione di vario tipo, in particolare ai mass media, e implicano un certo grado di occultamento, manipolazione, selettività rispetto alla verità. I messaggi possono arrivare a implicare diversi gradi di coercizione o di minaccia, possono far leva sulla paura o appellarsi ad aspirazioni positive³⁸.

La paura rappresentava un fattore fondamentale in quegli anni: tutto il popolo tedesco era consapevole che pronunciare anche una sola parola fuori posto avrebbe comportato conseguenze molto gravi sia per il soggetto stesso che per tutta la famiglia.

La svista comunicativa, però, caratterizzò anche il Führer e i suoi alleati.

Below, a seguito dello scoppio della bomba, ebbe la brillante intuizione di bloccare tutte le comunicazioni, escludendo quelle di Hitler, Keitel e Jodl, che giocò sicuramente a loro favore ma l'interruzione non fu permanente ma solo di qualche ora.

La notizia dell'attentato non circolò nell'immediato e ciò permise a Stauffenberg di riuscire a oltrepassare sia il blocco interno che esterno senza alcun tipo di problema, riuscendo quindi ad arrivare all'aeroporto puntuale per il suo volo per Berlino. Questo aspetto non comportò grandi conseguenze perché il colonnello venne subito intercettato e giustiziato assieme ai suoi compagni.

La mancata tempestività dell'informazione dell'attentato non permise a Goebbels di avere ben chiaro di quanto fosse successo; Heinz Lorenz gli telefonò dettandogli un testo, scritto di getto dallo stesso Hitler, che doveva essere comunicato via radio. Egli però non era consapevole della gravità e della drammaticità che stava caratterizzando quegli istanti dunque non mostrò alcun tipo di

³⁸ <http://www.treccani.it/enciclopedia/propaganda/>

interesse nel diffondere subito quel comunicato radiofonico, tanto meno un comunicato stampa: scelse di attendere maggiori informazioni sull'accaduto.

La sua prudenza poteva costargli la vita, ma la fortuna fu dalla sua parte: convinse Remer della sua completa innocenza e assoluta estraneità ai fatti e lanciò a quel punto un comunicato, in perfetto stile Goebbels, sulla notizia della buona salute del Führer.

Aveva una sola occasione per salvarsi e l'aveva certamente colta al meglio.

Mentre Goebbels giocò bene le sue carte, lo stesso non può dirsi del cancelliere. Hitler era un buon oratore, ma non infallibile. Un errore importante, infatti, riguardò il discorso che fece alla mezzanotte al popolo tedesco.

Subito dopo l'attentato, Hitler si era ben informato sulle tempistiche relative ad un suo possibile discorso radiofonico. Gli fu comunicato che era possibile effettuarlo per le 18, un orario discutibile visto il poco preavviso e visto che non erano assolutamente preparati ad una situazione del genere. Ci furono molti imprevisti, come si può ben pensare, e il discorso di Hitler fu pronto per la mezzanotte. Egli decise di parlare ugualmente ma purtroppo il discorso non ottenne il successo sperato.

Rivolgendosi direttamente al popolo tedesco, Hitler sperava di avere il loro pieno sostegno.

Le cose però si complicarono. Durante il discorso, Hitler, ferito nel suo orgoglio, si fece prendere la mano e iniziò a riferire informazioni parziali e non corrette. A detta del cancelliere i responsabili erano "*un gruppuscolo di criminali con spirito ambizioso*", che avevano intenzione di farlo fuori, ma la Provvidenza era accorsa in suo aiuto. Lui era stato mandato da Dio per aiutare la Germania e proprio quell'accaduto era il segno che doveva continuare il suo lavoro così come lo aveva iniziato. Il popolo si rese conto di non essere stato messo a conoscenza della realtà dei fatti: quel gruppuscolo, in realtà, non era composto da poche persone, bensì da un numero assai significativo di uomini che volevano ucciderlo.

La terribile situazione che la Germania stava affrontando in guerra - a differenza di quanto pensava Hitler - non dipendeva ovviamente da quei soggetti. I cospiratori non volevano ostacolare la riuscita della battaglia.

Il popolo ne prese coscienza e iniziò ad interpretare il discorso in maniera del tutto opposta rispetto agli intenti del cancelliere. Le persone si resero conto che le informazioni trasmesse erano false, che la Germania stava attraverso momenti realmente difficili e che nessuna condizione era favorevole nei loro confronti. Iniziarono a dubitare dello stesso cancelliere, rassegnati al loro destino sicuramente poco roseo.

Se Hitler proprio durante quel discorso fosse stato sincero e avesse spiegato i fatti realmente come erano, probabilmente la reazione sarebbe stata diversa.

In occasione di crisi statuale è buona norma informare le persone della reali condizioni che sta attraversando il Paese. Le persone devono essere messe a conoscenza di quanto sta accadendo per adottare i comportamenti giusti per aiutare a superare tali momenti.

L'alterazione delle informazioni non rappresenta certamente il migliore strumento per gestire questi momenti critici.

È facile intuire, però, come un dittatore dal calibro di Hitler non avrebbe mai e poi mai giudicato i propri comportamenti come sbagliati, al contrario, tutte le colpe venivano sempre affibbate a terzi. Hitler non avrebbe mai palesato al suo popolo il disagio e il pericolo che la Germania stava attraversando. Il discorso di quella notte fu cruciale in quanto condizionò in maniera decisiva le menti dei tedeschi: perse consensi, invece di aumentarli. Non fu in grado di rassicurare e tranquillizzare la popolazione, anzi, la spaventò e rese loro consapevoli della grave situazione che attraversava il Paese.

Non si sa se la causa sia stata un discorso poco bene preparato, il panico che stava caratterizzando quei momenti, o la spietata voglia di vendetta di Hitler, o ancora alcune comunicazioni mancate o

false informazioni. L'unica cosa certa è che, quell'episodio, fu decisivo e segnò l'inizio della fine del regime nazista.

3.3: La Spagna nel 1981 e il *Golpe Tejero*

Spagna 1981. La nazione, dilaniata dalla dittatura franchista³⁹ di Francisco Franco⁴⁰, è nei primi anni di democrazia.

È il 23 febbraio 1981, un giorno che la Spagna ricorderà per sempre.

Giorno in cui avvenne il più grave tentativo di colpo di Stato che la democrazia spagnola abbia mai visto, il cosiddetto 23-F.

L'intero Parlamento a Madrid fu preso in ostaggio da dei comandanti militari spagnoli.

I militari della Guardia Civil, guidati dal tenente colonnello Antonio Tejero Molina, assalirono il Congresso dei deputati, durante la votazione di Leopoldo Calvo Sotelo - appartenente all'Unione del Centro Democratico (UCD) - che si era candidato alla presidenza del Governo di Spagna.

Tejero non era un nome sconosciuto, anzi. Il suo nome faceva tremare le bocche dei politici spagnoli.

Già nel 1978, Tejero fu l'artefice di un colpo di Stato, l'Operazione Galaxia⁴¹, che però venne smantellata e il golpista condannato a sette mesi di carcere.

In quel tempo il Governo stava affrontando una grave crisi che, nel 1980, sfociò in un vero e proprio problema senza eguali.

Il Governo, con l'allora Presidente Adolfo Suárez⁴², dell'Unione del Centro Democratico si trovava costretto ad affrontare alcuni problemi di non facile risoluzione: la crisi economica, la riorganizzazione dei territori dello Stato, la pressione terroristica da parte dell'Euskadi Ta

³⁹ Il Franchismo durò dal 1939 al 1975. Fu una dittatura militare sotto il comando di Francisco Franco.

⁴⁰ Francisco Paulino Hermenegildo Teódulo Franco y Bahamonde, noto come Francisco Franco, nacque il 4 dicembre 1892 a Ferrol. Fu un generale, politico e dittatore spagnolo. Morì il 20 novembre 1975 a Madrid.

⁴¹ L'Operazione Galaxia è il tentativo di colpo di Stato avvenuto in Spagna nel 1978 non andato però a buon fine. I golpisti volevano frenare la Transizione spagnola in atto.

⁴² Adolfo Suarez è stato Presidente del Governo della Spagna dal 5 luglio 1976 al 26 febbraio 1981, il primo eletto democraticamente dopo la caduta del regime franchista. Fondatore e Presidente del partito dell'Unione del Centro Democratico (UCD) fino al 1981, nel 1982 ha fondato una nuova formazione politica, il Centro Democratico Sociale

Askatasuna - comunemente chiamata con il nome di ETA - e la resistenza da parte di alcuni membri dell'esercito poco inclini al neo sistema democratico.

Anche l'esercito mostrò i primi fastidi nati, soprattutto, a causa delle dimissioni - a seguito dell'affermazione del Partito Comunista di Spagna - da parte del ministro della marina, l'ammiraglio Pita da Veiga.

Allo scompiglio che stava contraddistinguendo l'esercito spagnolo e l'estrema destra post franchista si aggiunse una vera e propria crisi politica: il ministro della Cultura Manuel Clavero e il vicepresidente del governo Fernando Abril Martorell presentarono le loro dimissioni. Venne presentata la sfiducia contro Adolfo Suárez da parte del Partito Socialista Operaio Spagnolo (PSOE) e venne eletto Miguel Herrero Rodríguez de Miñón, candidato proposto dal partito di centro di Suárez.

A questo punto Suárez non aveva alternativa che dare le dimissioni. Il 29 gennaio 1981 fu obbligato a farlo pubblicamente nel bel mezzo del programma televisivo più famoso di tutta la Spagna. Nel suo messaggio al paese affermò: *"Yo no quiero que el sistema democrático de convivencia sea, una vez más, un paréntesis en la historia de España⁴³".*

Da quel momento i tempi si fecero sempre più ostici e bui.

Il quotidiano El Alcázar peggiorò la situazione quando pubblicò un articolo di chiara impronta golpista.

A questo clima sociale, non sicuramente dei migliori, si aggiunse un'ulteriore problema, specialmente di natura di politica interna: l'individuazione di un buon sostituto che potesse prendere il posto di Adolfo Suárez.

⁴³ "Io non desidero che il sistema democratico di convivenza sia, ancora una volta, una parentesi nella storia della Spagna"

A Maiorca tra il 6 e il 9 febbraio si svolse un congresso nel quale vennero individuate due cariche fondamentali: il presidente provvisorio dell'UCD Augustín Rodríguez Sahagùn e il futuro candidato alla presidenza del governo Leopoldo Calvo Sotelo.

Gli attriti politici aumentarono quando si venne a conoscenza della morte di Jose Ignacio Arregui, conosciuto con il nome di Joseba Arregi, combattente per conto dell'ETA.

La tortura e la sua relativa uccisione venne rivendicata da parte della Direzione generale della Sicurezza a Madrid ad opera della Polizia nazionale.

La situazione era drammatica: i Paesi Baschi scesero in piazza e indirono uno sciopero generale. Alcuni dipendenti della polizia vennero immediatamente licenziati, il ministero dell'Interno si trovò di fronte una serie di dimissioni da parte di alcuni membri solidali con coloro che avevano compiuto il delitto.

El Alcázar ancora una volta non fu tanto comprensivo con il governo e pubblicò una serie di articoli inerenti la sua cattiva gestione consigliando di interrompere tale condotta in maniera drastica.

Fu in quel momento che Leopoldo Calvo Sotelo fece la sua mossa. Egli cavalcò l'ondata della crisi nel migliore dei modi e presentò la sua candidatura e il suo governo il giorno 18 febbraio 1981.

La prima votazione sulla fiducia, il 20 febbraio, non andò a buon fine. Il Parlamento rimandò la votazione alla giornata del 23.

Proprio quel giorno fu scelto dai golpisti per il loro tentativo di colpo di Stato.

I cospiratori non erano a conoscenza delle diverse correnti di pensiero al loro interno: quelle di un *golpe duro*, impersonate da Tejero e dal capitano generale Jaime Milans del Bosch, e quelle di un *golpe blando*, promosse dal generale Alfonso Armada, uomo di fiducia del Re⁴⁴.

Sono le 18 spaccate del 23 febbraio 1981 quando iniziò la votazione per la fiducia al Presidente del Governo spagnolo Leopoldo Calvo Sotelo presso la sala del Congresso dei Deputati a Madrid.

⁴⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Colpo_di_Stato_in_Spagna_del_1981

Erano appena passate le 18.30 quando un gruppo di soldati della Guardia Civili, armati fino ai denti e guidati da un fiero tenente colonnello Tejero, invase l'emiciclo.

“*Quieto todo el mundo*” esclamò Tejero, frase celebre ed emblematica di quel momento.

Il golpista aveva preteso il silenzio di tutti i presenti comunicando che sarebbe arrivata una persona, un'autorità competente, che però non si presentò.

In quegli istanti di paura e angoscia il terrore di un possibile ritorno alla dittatura balenava nelle menti dei più.

Nel frattempo un dipendente della TVE, la televisione spagnola, aveva la telecamera accesa e riuscì quindi a immortalare tutti i momenti salienti del *golpe*.

Per mezz'ora la telecamera riuscì a dare prova concreta a tutta la Spagna e a tutto il mondo di quanto fosse accaduto. Quel filmato era di estrema importanza: documentava tutta la scena del *golpe*.

Non si osa immaginare cosa sarebbe accaduto se i golpisti si fossero accorti delle riprese in corso.

Il generale vicepresidente e ministro della difesa Gutiérrez Mellado intimò agli artefici del colpo di Stato di abbassare le armi. Ovviamente nessuno lo ascoltò, anzi venne fisicamente assalito.

I golpisti impugnarono le armi e spararono diversi colpi di arma da fuoco verso il soffitto del Congresso.

Con quel gesto volevano dimostrare alla Spagna intera il loro potere: l'esecutivo era in mano ai golpisti.

Nel frattempo a Valencia Jaime Milans del Bosch - capitano generale della Terza regione militare - dichiarò lo stato di emergenza: 250 volontari portoghesi di estrema destra attraversarono il confine per aiutare i golpisti.

Però la fortuna non fu dalla parte della loro parte: il generale Torres Rojas fallì nel suo intento di succedere al generale Juste nel comando nella Divisione corazzata Brunete, con la quale avrebbe

dovuto occupare i punti strategici della capitale, tra cui soprattutto radio e televisione da cui avrebbe diramato un comunicato sul successo del *golpe*⁴⁵.

Ovviamente la corona non restò con le mani in mano. Alle 21 del tragico giorno, un comunicato del ministero dell'Interno avvertiva della formazione di un governo provvisorio composto dai sottosegretari e guidato dal direttore della sicurezza Francisco Laína sotto gli ordini del Re al fine di garantire la normale funzionalità dello Stato nonostante la terribile situazione in atto.

Il Re Juan Carlos I era irremovibile sulla sua decisione di non appoggiare il *golpe*, anzi era ben volenteroso di fermarlo.

Venne subito trasmesso a tutta la nazione un comunicato via radio con lo scopo di frenare il panico. Tutta la Spagna era continuamente aggiornata su ciò che stava accadendo all'interno dell'emiciclo grazie alle continue notizie trasmesse dalla televisione e dalla radio.

Il *golpe* si considerò fallito quando il Re apparve in televisione alle ore 01.14 del mattino comunicando, a nome della Costituzione spagnola, la sua completa opposizione nei confronti delle persone che avevano progettato e ideato il piano. Fu una mossa decisiva e ben studiata. .

Jaime Milans del Bosch venne scoperto e venne arrestato alle 5 del mattino mentre Antonio Tejero Molina, una volta liberati gli ostaggi, riuscì a resistere fino alle 12 del giorno seguente per poi fallire (i deputati vennero tenuti in ostaggio per tutta la notte).

Tejero era ben consapevole delle notevoli conseguenze a cui andava incontro se il colpo non si fosse concluso con successo. Il 23-F venne considerato un vero e proprio atto terrorista.

Tutti i golpisti vennero processati e condannati: 30 anni di carcere per Jaime Milans del Bosch, Antonio Tejero Molina e Alfonso Armada.

Il tenente colonnello Tejero, l'ideatore del piano da cui lo stesso *golpe* prende il nome, uscì di prigione nel 1996 sotto libertà condizionata e naturalmente privo di ogni tipo di carica militare.

⁴⁵ Ibidem

3.4: I flussi di comunicazione

Il 23-F può essere considerato come ottimo esempio di buona comunicazione durante la crisi di un organismo statale.

La situazione in Spagna in quel periodo era sottosopra: un completo disordine regnava nell'organizzazione politica spagnola.

La Nazione stava uscendo dai tempi dittatoriali guidati da Franco: uno scombussolamento generale regnava nelle diverse vie spagnole quindi il rischio di un possibile *golpe* era sempre più certo.

In un certo senso un tentativo di colpo di Stato poteva essere considerato inevitabile anche a causa delle continue pubblicazioni di stampo golpista del quotidiano El Alcázar, critico nei confronti del governo.

La figura del Re Juan Carlos I è stata fondamentale così come è stata esemplare la sua strategia comunicativa. Il popolo spagnolo venne informato nell'immediato, come è giusto che sia durante crisi di Stato: radio e televisione trasmettevano minuto per minuto informazioni inerenti il colpo.

Non solo le notizie circolavano in maniera dettagliata ma soprattutto furono tempestive: non c'era un cittadino in tutta la Spagna che non era venuto a conoscenza di quanto accaduto.

Niente notizie false, niente false speranze ma semplicemente la realtà dei fatti e un flusso incessante di comunicazioni.

Juan Carlos I fin da subito manifestò la sua disapprovazione su quanto stava accadendo ribadendo la sua incessante volontà di smantellare, in ogni modo possibile, il colpo in atto.

Fondamentale anche la telecamera dell'operatore televisivo che riuscì a immortalare ogni minimo dettaglio di quell'istante di paura e terrore.

Il Re, con indosso la divisa generale degli eserciti, fece apparizione in tutte le televisioni spagnole per difendere la Costituzione della sua Nazione, negando il suo appoggio ai golpisti.

Questa mossa fu essenziale poiché fece sì che i consensi nei suoi confronti aumentarono a vista d'occhio; la fiducia cittadina verso la figura del Re si rafforzò.

La fiducia in queste circostanze è di fondamentale aiuto in quanto riesce a coinvolgere tutta la popolazione che diviene così volenterosa di collaborare per portare alla vittoria il proprio Paese.

Il terrore - che inizialmente caratterizzò la Spagna - si affievoliva ogni giorno di più grazie ai continui comunicati che venivano trasmessi che furono in grado di tranquillizzare gli animi e di non far scatenare il caos.

La Spagna aveva timore di cadere nuovamente nella dittatura quindi il panico cittadino era più che comprensibile.

La comunicazione in questa occasione fu gestita davvero nel migliore dei modi: sembrava quasi che fosse stata pianificata da tempo in attesa di un colpo di Stato.

Fu cauta, dettagliata e mirata: nessun comportamento fuori dalle righe, per evitare un'ulteriore precipitare degli eventi.

Si può benissimo notare la differenza tra la strategia utilizzata dal Re e quella usata da Adolf Hitler: nonostante i periodi e i contesti differenti, Adolf Hitler non riuscì a realizzare una buona comunicazione durante i momenti che caratterizzarono il suo attentato, in quanto non fu capace di catturare la fiducia del proprio popolo. La sua comunicazione, a differenza di quella utilizzata dalla corona spagnola, fu contraddistinta dalle false notizie e queste aggravarono ancor di più la situazione in corso rendendo inevitabile la fine del regime.

In quei momenti era fondamentale che il popolo fosse dalla parte del Re, che lo appoggiasse, lo sostenesse e non scatenasse, a causa della paura inevitabile e in un certo senso giustificata, altre problematiche alla situazione critica intorno.

Il giorno seguente il *golpe* Tejero fallì: una vittoria del Re, del popolo e di tutta la Spagna.

3.5: Il colpo di Stato in Turchia nel 2016

La figura del politico turco Recep Tayyip Erdoğan⁴⁶ è da sempre al centro di numerose polemiche.

Nato a Istanbul il 26 febbraio 1954, Erdoğan è l'attuale presidente della Turchia, fondatore del Partito per la Giustizia e lo Sviluppo (AKP).

Sindaco di Istanbul dal 1994 al 1998, divenne Primo Ministro dal 2003 al 2014, anno in cui venne eletto Presidente della Repubblica turca (10 agosto 2014) ottenendo un gran numero di consensi da parte di coloro aventi diritto di voto che si erano recati alle elezioni (guadagnò il 52.4%).

L'anno successivo, il suo Partito vinse nuovamente ed Erdoğan manifestò la sua volontà di trasferire maggiori poteri all'esecutivo, venendo dunque accusato di voler instaurare nel Paese un forte sistema presidenziale.

Da sempre contrario alla libertà di stampa, venne accusato di non favorire la libertà di espressione e di conseguenza di ostacolare la libera esplicazione della democrazia.

A causa di questa situazione che imperversava nel Paese, il 15 luglio 2016 i militari, oppositori del governo, realizzarono un colpo di Stato con l'obiettivo di rimuovere il Presidente Erdoğan dalla sua carica.

Il *golpe* fallì, ma certamente lo si può considerare come il più mediatico della storia: macchine fotografiche, telefoni cellulari, telecamere, televisione e Social Network ripresero ogni istante del colpo di Stato, fungendo dunque da testimoni di quel momento critico.

I primi indizi del *golpe* avvennero intorno alle 23 quando i diversi jet F-16 dell'aviazione turca iniziarono a circolare nei cieli di Ankara a bassa quota.

⁴⁶ Recep Tayyip Erdoğan è il politico più noto della storia turca. Estremamente carismatico, la sua figura vede il consenso della Turchia rurale, di Istanbul e dei conservatori religiosi mentre la sinistra, i sindacati, la popolazione urbana della costa occidentale e una piccola minoranza non appoggia a pieno le sue decisioni. Il suo modo di governo è spesso soggetto a critiche: il suo è un atteggiamento poco democratico e altamente severo.

Il loro obiettivo non era solo quello di colpire la polizia e le altre forze del governo ma anche quello di rappresentare un appoggio psicologico ai loro collaboratori, trasmettendo un messaggio chiaro e forte: tutto l'esercito era favorevole e sostenitore del colpo di Stato.

In quell'istante i ponti sul Bosforo vennero invasi da un'orda di militari.

Già da quel momento il web fu subito protagonista: diversi *tweet* dei passanti, che si sentivano urlare bruscamente di tornare a casa, riportarono la chiusura dei pontili iniziando quindi a maturare la consapevolezza del colpo di Stato in atto.

A mezzanotte la piazza di Istanbul, la piazza di Ankara e i due aeroporti della capitale erano già stati occupati dai militari.

Già dal mattino seguente l'idea di un possibile inconveniente durante il colpo iniziava a circolare.

Gli attentatori non furono in grado di bloccare le comunicazioni tra il Primo Ministro Binali Yildirim e la televisione locale; permisero quindi lo scambio di informazione, nell'immediato, sul colpo di Stato che si stava svolgendo proprio in quelle ore.

Una grande svista, la prima di una lunga serie.

I golpisti che inizialmente potevano vantare dell'appoggio della maggioranza turca - in molti filmati si può notare come la folla mostra sostegno ai militari durante il loro passaggio - si videro sgretolare di fronte agli occhi tutti i consensi.

Quello in atto non era il primo colpo di Stato che si svolgeva in Turchia; il territorio turco aveva già fatto da sfondo a tre attentati al potere: ma, a differenza di questo, i colpi del 1960, 1971 e 1980 si erano tutti conclusi con successo e senza neanche con un colpo d'arma da fuoco.

All'epoca l'esercito aveva maggiori consensi rispetto al governo quindi la riuscita del *golpe* era considerata quasi scontata.

Nel colpo del 2016 le cose però erano ben diverse: sin dal primo istante i militari si videro costretti ad affrontare lo scontro con la polizia e cercare di prevenire alcune eventuali mosse delle forze armate, iniziarono addirittura a sparare per invadere il Parlamento anche con l'utilizzo di bombe.

Nonostante gli sforzi, nessun rappresentante politico della cerchia del Presidente venne catturato.

Alle 23 riuscirono a invadere la sede televisiva turca TRT costringendo la conduttrice a trasmettere un messaggio in cui diceva che la Turchia era in mano ai golpisti.

La CNN Turkey non venne ancora invasa: un errore importante, se non il più importante, che pose le basi del fallimento del *golpe*.

Il Presidente Erdoğan, che per sua fortuna si trovava fuori città per trascorrere alcuni giorni di vacanza, riuscì a mettersi in contatto con la CNN turca. Tramite un telefono cellulare non rintracciabile, riuscì a fare una videochiamata FaceTime con la conduttrice televisiva mentre trasmettevano in diretta nazionale. Nella telefonata il Presidente invitava il popolo a mantenere la calma e a scendere per le strade a manifestare contro i golpisti affinché il *golpe* venisse bloccato.

I militari riuscirono ad entrare negli studi televisivi subito dopo l'appello di Erdoğan ma completamente ignari di come interrompere le trasmissioni: l'unica cosa che fecero fu quella di far evacuare gli studi televisivi ma senza la consapevolezza che le telecamere continuarono a riprendere ogni minimo dettaglio.

La richiesta del Presidente venne accolta positivamente e immediatamente il popolo turco invase, assieme all'aiuto delle forze dell'ordine, gli studi di trasmissione.

Il successo del discorso presidenziale ebbe un effetto incredibile. Il giorno seguente i turchi scesero in piazza per sostenere il proprio Presidente e per far cessare il colpo di Stato e tornare alla normalità.

Uomini e donne piombarono per le strade per esternare il loro consenso al Presidente.

Allo schioccare della mezzanotte, molti soldati scelsero la resa, mentre altri cercarono di mantenere duro e non mollare la presa; furono obbligati a rispondere con il fuoco, molti di loro morirono e alcuni vennero feriti gravemente.

Nel frattempo gli ultimi golpisti erano riusciti a trovare l'hotel nel quale risiedeva Erdoğan, sorvolando la zona con gli elicotteri: ci fu uno scontro aperto con la polizia tra le mura dell'albergo.

La situazione era ogni momento più delicata: non c'era più alcuna via di fuga e il destino dei militari era già segnato. Era l'una di notte e decisero di sfruttare il buio per ritirarsi ma ormai non c'era più scampo. Gli arresti si susseguirono uno dopo l'altro.

I ponti sul Bosforo, occupati dai militari, vennero sgombrati alla prima luce del sabato mattina: i soldati vennero malmenati davanti alle telecamere che, con occhi indiscreti, ripresero ogni minimo istante di quei giorni stravolti dal colpo di Stato.

Malgrado gli sforzi degli attentatori di bloccare i Social Network, sempre più immagini e video di militari che occupavano spazi strategici, della polizia, dei manifestanti, degli scontri e infine del fallimento dei golpisti circolavano in maniera repentina e impossibile da frenare.

Nel corso del *golpe* nessun leader politico venne ucciso o gravemente ferito.

Tutti i golpisti si arresero e l'unica cosa che rimaneva del colpo di Stato erano i resti delle esplosioni e i veicoli lasciati per le vie turche.

Nonostante i fatti siano stati documentati anche dagli stessi cittadini turchi, un velo di incertezza caratterizza questo colpo di Stato in quanto non sono ancora molto chiare alcune circostanze.

Le cause del *golpe* possono essere identificate sicuramente dal difficile rapporto tra i militari e il Presidente: la politica turca non stava vivendo situazioni idilliache e il modo di governare adottato da Erdoğan a molti membri dell'esercito non andava a genio.

Come ha scritto Jeremy Bowen, caporedattore per il Medio Oriente di BBC: *“Il colpo di Stato è avvenuto perché il paese è profondamente diviso sul progetto del presidente Erdogan di cambiare il paese, e a causa dell'influenza della guerra civile siriana”*. Nel loro primo comunicato, i leader del *golpe* avevano detto che la loro operazione era dettata dalla necessità di fermare la deriva autoritaria e l'islamizzazione del paese voluta da Erdoğan. I golpisti hanno anche parlato dell'incapacità del governo di prevenire attacchi e attentati e, essendo la Turchia uno dei pochi paesi al mondo dove situazioni del genere sono effettivamente plausibili a causa dei numerosi scandali in cui il governo

turco ha dimostrato di essere spregiudicato nel perseguire i suoi fini, il colpo di Stato era inevitabile per non dire scontato⁴⁷.

⁴⁷ <https://www.ilpost.it/2016/07/17/colpo-di-stato-golpe-turchia-spiegazioni/>

3.6: I flussi di comunicazione

Come precedentemente esposto, il *golpe* fallito nel 2016 in Turchia rappresenta il caso recente più mediatico di tentativo di colpo di Stato. Questo esempio evidenzia l'estrema importanza della comunicazione durante le crisi di Stato.

Il *golpe* nei confronti di Erdoğan può essere considerato un vero e proprio colpo di Stato in perfetto stile web 2.0: cellulari e Social Network hanno rivestito il ruolo di veri e propri attori in questa trama caratterizzata da paura, terrore e colpi d'arma da fuoco.

Tutto venne ripreso, fotografato e mandato in onda. I cittadini turchi, grazie alle loro continue pubblicazioni sui Social Network, hanno rivestito il ruolo di giornalisti e telecronisti divenendo dei veri e propri *prosumer*.

I golpisti avevano avuto una buona intuizione: dovevano oscurare le comunicazioni e assalire gli studi televisivi di TRT.

Purtroppo non furono altrettanto perspicaci nell'invasione della CNN Turkey: uno sbaglio che hanno pagato caro. Emblematico il momento in cui, tramite FaceTime, il Presidente riuscì a parlare con il popolo esortandolo a battersi per salvaguardare il proprio Paese. Sicuramente un colpo d'astuzia da parte di Erdoğan. Egli, nonostante le difficoltà in corso, riuscì a compiere un gesto eclatante, che gli ha permesso di ottenere numerosi consensi e di ribaltare la situazione a suo vantaggio.

Gli assaltatori riuscirono a bloccare Facebook, YouTube e Twitter ma solo per un primo istante: sperare di poter bloccare la rete era come cercare un ago in un pagliaio.

Anche Anonymous⁴⁸ ha partecipato alla vicenda, rivestendo il ruolo di aiutante. Dava informazioni su come evitare le restrizioni poste dai militari tramite l'installazione di Tor per un accesso più

⁴⁸ Anonymous è un gruppo di utenti Internet che lavorano in modo concorde per raggiungere un obiettivo comune. È formato da *hacker* che si impegnano nella protesta e in altre azioni mirate specialmente alla libertà di pensiero e di espressione.

veloce al *deep web*⁴⁹. I cittadini turchi, a causa delle politiche restrittive del Presidente, sanno utilizzare abilmente questi portali e per queste ragioni hanno fatto tesoro dei consigli di Anonymous.

I militari sapevano bene che bloccare ogni tipo di comunicazione rappresentava un grande vantaggio per la riuscita del *golpe* in modo tale che Erdoğan, non potendo mettersi in contatto con il suo popolo, non era in grado di invitare i turchi alla resistenza. Ma ciò non bastò poiché non riuscirono a prevedere la lungimiranza e l'abilità politica del Presidente che, tramite il suo telefono impossibile da bloccare, fece una semplice videochiamata.

È importante da sottolineare come, durante i colpi di Stato, il coinvolgimento dei cittadini è fondamentale e questo caso lo dimostra a pieno. Il panico e la paura vennero frenati, alimentando lo spirito patriottico e la volontà di difendere la Turchia.

Nonostante il grande utilizzo di media online, anche l'offline non rimase con le mani in mano: tutti i giornali parlavano della vicenda, raccontando, passo dopo passo, ogni minimo dettaglio.

Naturalmente tutto ciò che accade su Internet è di gran lunga più veloce essendo la velocità la sua prima caratteristica.

I cittadini in ogni modo e tramite tutti i mezzi di comunicazione vennero altamente informati e questo i golpisti non potevano certamente fermarlo nonostante i numerosi sforzi.

Questo colpo di Stato è un esempio di come le tecnologie rappresentano un ottimo strumento per ottenere un vantaggio soprattutto in momenti critici.

L'ottima gestione della comunicazione ha fatto sì che il popolo fosse in buona parte schierato con lui, e ha portato Erdoğan alla vittoria

Una minore attenzione da parte del Presidente ai flussi di comunicazione lo avrebbe sicuramente portato alla sconfitta: questo è stato ampiamente dimostrato dal fatto che in un primo tempo i

⁴⁹ Il *deep web* è il web profondo contenente tutte le risorse presenti su Internet impossibili però da indicizzare tramite i motori di ricerca. È possibile incontrarci e acquistare di tutto, anche armi da fuoco.

golpisti godevano di un certo appoggio, seppure condizionato, mentre successivamente videro, dinanzi a loro, le loro sorti rapidamente mutare.

La circolazione di immagini e video cruenti spaventò molto i cittadini. L'appello del Presidente fu interpretato come un messaggio di speranza: diede la forza e la carica giusta al popolo turco per affrontare il momento critico.

Nessuna falsa informazione: il Presidente si mostrò, almeno apparentemente, come una persona onesta, bisognosa del suo popolo per affrontare la criticità.

In momenti di crisi i cittadini hanno bisogno di questo: rassicurazione e coinvolgimento sono le parole chiavi. Il popolo ha bisogno di capire di essere il motore per il proprio Paese e di essere l'unica occasione per poter tornare alla normalità.

Pensare di sottovalutare la comunicazione è un errore che nessuno può permettersi di compiere.

Una buona comunicazione aiuta a superare momenti ostici e, per tale motivo, deve essere studiata e organizzata. Alcun tipo di decisione può essere presa di fretta e soprattutto condizionata dal panico di quei momenti.

Ottimi network comunicativi conducono, come in questo caso, a una vittoria sui golpisti.

3.7: Il Venezuela

Il Venezuela, potenzialmente, potrebbe essere considerato uno dei Paesi più ricchi del Latino America, addirittura del mondo. Oltre al petrolio, dispone di una quantità ingente di risorse naturali, riserve di gas e oro.

A seguito di alcune decisioni politiche prese da Governi sconsiderati, il Venezuela fu coinvolto in una crisi di carattere umanitario, economico, politico e presidenziale.

Il declino dell'economia venezuelana può essere ricondotto ai primi anni '70, precisamente nel 1973, quando la Nazione era nel bel mezzo del *boom* economico.

Il prezzo del barile improvvisamente salì da 2 a 34 dollari. Fu proprio da quel momento che si iniziò a percepire l'esistenza di un grande divario tra la popolazione: soltanto una piccola parte di essa riuscì a guadagnare dalla vendita petrolifera. Si venne a creare una profonda alterazione della struttura tradizionale della società venezuelana: la classe media borghese scomparve; il popolo si impoverì sempre più.

La crisi economica degli anni '80 non si placò, anzi, riuscì a coinvolgere anche gli anni '90;

Sono proprio questi anni che fanno da scenografia alle diverse crisi politiche e alle rivolte popolari che si verificarono nel Paese. Tra queste tristemente si ricordano la micidiale rivolta denominata Caracazo nel 1989, i due tentativi colpi di Stato nel 1992 e il processo del presidente Carlos Andrés Pérez accusato di appropriazione indebita dei fondi pubblici nel 1993.

Questi avvenimenti contribuirono al crollo della fiducia del popolo nei confronti dei diversi partiti politici che governarono quegli anni.

Il malcontento della popolazione regalò la vittoria all'allora candidato socialista all'elezione per la presidenza del governo nel 1999, Hugo Rafael Chávez Frías⁵⁰, dando inizio così alla Rivoluzione Bolivariana.

Hugo Chávez non era nuovo alle cronache venezuelane.

Prima di essere eletto presidente, infatti, Hugo Chávez, assieme a un gruppo di militari, tentò un colpo di Stato che però non andò a buon fine. Tutti i golpisti, tra cui Chávez stesso, vennero arrestati: alcuni passarono la loro reclusione nella prigione di Yare nello stato della Miranda, altri nella caserma San Carlos a Caracas.

La reclusione di Chávez durò due anni, anni in cui scrisse il libro "Come uscire dal Labirinto" che contribuì all'aumento della sua fama e della sua popolarità.

Il 27 marzo 1994 fu rilasciato a seguito dell'indulto concesso dal presidente Rafael Caldera.

Hugo Chávez venne eletto presidente per quattro volte consecutive: il suo primo mandato avvenne dal 1999 al 2001, il secondo dal 2001 al 2007, il terzo dal 2007 al 2013 e il quarto iniziò nel gennaio del 2013 conclusosi però nello stesso anno a causa della sua morte avvenuta il 5 marzo 2013 per una grave malattia.

Nei pochi mesi dell'ultimo mandato, essendo malato, delegò tutte le sue mansioni presidenziali al vicepresidente, nonché suo caro amico, Nicolás Maduro⁵¹.

I quattro periodi presidenziali di Chávez furono caratterizzati dalla presenza di numerosi disagi: la crisi finanziaria responsabile di gravi problemi economici, l'aumento della disoccupazione causata dalla chiusura delle società private, la carenza di prodotti primari e medicinali, la migrazione di massa dei cittadini verso altri paesi, le restrizioni sulla libertà di stampa, l'aumento sproporzionato

⁵⁰ Hugo Rafael Chávez Frías nacque il 28 luglio 1954 a Sabaneta. Fu un politico, militare e presidente del Venezuela. Il suo pensiero politico che caratterizzò i suoi quattro di mandato venne denominato Chavismo. Fu il fondatore del Movimento Quinta Repubblica divenuto poi Partito Socialista Unito del Venezuela. Morì il 5 marzo 2013 a Caracas.

⁵¹ Nicolás Maduro nacque il 23 novembre 1962 a Caracas. Tutt'ora è in vita ed è un politico, sindacalista e presidente venezuelano.

della criminalità e del narcotraffico e la completa assenza del sistema giudiziario, considerato da molti uno dei peggiori al mondo.

Questi problemi però non furono i soli: la diminuzione del credito alle società private da parte delle banche, l'intervento della politica monetaria da parte del governo centrale tramite la Banca Centrale del Venezuela (BCV) e l'improvviso calo del prezzo del petrolio furono le principali cause che portarono il Paese ad essere caratterizzato dall'iperinflazione, dalla corruzione politica e dal deterioramento della produttività e della competitività.

Per tutte queste ragioni, il Venezuela fu coinvolto nella più grande crisi degli ultimi tempi.

Dopo la morte di Hugo Chavez, nel Paese furono indotte nuove elezioni.

Il 19 aprile 2013 Maduro vinse le elezioni e divenne il nuovo Presidente del governo venezuelano.

Già dai primi mesi di mandato, la situazione del Paese non migliorò, anzi la crisi peggiorò sempre più, arrivando a livelli mai raggiunti da un Paese industrializzato.

Il nuovo presidente cercò, in ogni modo e con tutti i mezzi possibili, di ignorare la crisi portando avanti a tutti i costi le sue decisioni. Questo suo comportamento causò un gravissimo stato di instabilità, così grave da sfociare in uno sciopero generale.

Il Presidente non si preoccupò minimamente di prendere provvedimenti circa le strategie da adottare sia per reprimere lo sciopero sia per aumentare la produzione nazionale. Non si curò di adottare le misure necessarie per risolvere i molti problemi lasciati dal governo precedente come gli impegni con Cina e Russia, i processi con le multinazionali ExxonMobil, ConocoPhillips e Cristalex, i problemi interni con le compagnie aeree, la carenza dei prodotti alimentari e la misura di controllo che non permise all'industria nazionale di risollevarsi e decollare.

Ovviamente, tutto questo portò la popolazione allo sfinimento più totale.

Il 21 maggio 2018 Nicolás Maduro venne rieletto presidente per la seconda volta: le elezioni, però, vennero giudicate dall'opposizione come illegittime, poiché truccate e manipolate da Maduro, e ne richiesero a gran voce di nuove.

Per questi motivi, nel gennaio 2019 in un Venezuela già stremato, si verificò una crisi presidenziale: fu contestata la legittimità di Nicolás Maduro come Presidente della Repubblica Bolivariana del Venezuela, anche a causa dei brogli che caratterizzavano la sua rielezione.

Il 10 gennaio 2019 l'Assemblea nazionale del Venezuela dichiarò come legittimo il presidente del Venezuela Juan Guaidò⁵², poiché riteneva Nicolás Maduro un usurpatore, il quale invece era appoggiato dall'Assemblea Nazionale costituente.

Guaidò prestò giuramento come presidente responsabile del Venezuela ottenendo il riconoscimento da oltre 50 paesi tra cui gli Stati Uniti. Questi Paesi lo sostennero e iniziarono a sanzionare funzionari, sia pubblici che privati, favorevoli alla figura di Maduro.

Gli aiuti umanitari, indispensabili per il Paese, iniziarono ad arrivare ma il governo di Maduro, per contrastare i Paesi ritenuti da lui ostili, non ne permise l'ingresso.

L'estrema e continua violazione dei diritti umani determinò l'intervento e la visita in Venezuela da parte dell'Alto commissario delle Nazioni Unite per i diritti umani, il quale dichiarò, tramite un rapporto, la completa violazione dei diritti umani e delle libertà fondamentali dei cittadini del Paese. Iniziarono i primi dialoghi internazionali per cercare di individuare tempestivamente una soluzione pacifica a questa crisi politica: uno dei primi avvenne nelle isole Barbados. Purtroppo, non si arrivò ad alcun tipo di accordo nonostante ci fosse la mediazione da parte della Norvegia.

Maduro sosteneva l'inesistenza della crisi nel suo Paese, ritenendo che tutto il caso mediatico fosse opera americana, accusando dunque gli Stati Uniti di aver architettato tutto per prendere il possesso su tutto il petrolio presente in territorio venezuelano.

Nessuno Stato terzo riuscì a trovare un compromesso con Maduro e a far ragionare il Presidente circa la situazione critica che stava e sta attraversando il Venezuela.

⁵² Juan Guaidò nacque il 28 luglio 1983 a La Guaira. Tutt'ora in vita, egli è un politico e presidente dell'Assemblea nazionale del Venezuela. Leader dell'opposizione, ha prestato giuramento come presidente del Venezuela *ad interim*, scatenando una grave crisi politica ancora in atto.

Questo non fece altro che aumentare il sostegno, da parte della comunità internazionale, alla figura di Guaidò. Quest'ultimo ribadì più volte di non aver escogitato un colpo di Stato e che i militari erano semplicemente volontari pacifici che lo stavano appoggiando.

Guaidò e i suoi alleati specificarono fin dall'inizio la politica che avrebbero voluto adottare: volevano innanzitutto far cessare l'usurpazione del governo di Maduro, volevano istituire un governo di transizione promosso dall'Assemblea nazionale e volevano far svolgere, per la prima volta dopo tanto tempo, delle elezioni in modo chiaro e trasparente senza alcun tipo di corruzione.

Il percorso che avrebbe voluto intraprendere Guaidò era mirato alla libertà e alla democrazia del Paese.

Anche se appoggiato dalla maggior parte dei Paesi internazionali, che riconoscevano Guaidò come il legittimo Presidente del Venezuela, il suo tentativo colpo di Stato - non considerato tale a detta di molti - per spodestare Maduro fallì in modo eclatante: Guaidò non aveva l'appoggio dei militari e il popolo non fu del tutto dalla sua parte.

Nonostante il suo appello, l'esercito rimase ben legato a Maduro, il quale, apparso in televisione, con aria trionfante, proclamò la sua completa vittoria contro i golpisti.

Il Messico e l'Uruguay cercarono in ogni modo di far trovare un punto di incontro ai due protagonisti della vicenda, Maduro e Guaidò, al fine di giungere a un accordo soddisfacente: Maduro accettò ben volentieri, mostrandosi desideroso di un confronto con il suo rivale ma quest'ultimo rifiutò categoricamente l'invito di un incontro con lo stesso.

Il 25 gennaio segnò una svolta drastica nella scalata verso al potere di Guaidò: Jorge Rodriguez, ministro della Comunicazione, rese pubblico un video che mostrava il leader dell'opposizione, la sera prima della sua auto proclamazione, seduto al tavolo con alcuni dei massimi esponenti del chavismo. In quel video Guaidò dichiarava di ricevere forti pressioni da parte dell'America. Immediatamente, Guaidò negò il tutto, dichiarando che il video fosse un falso e affermando che egli non aveva mai partecipato a quell'incontro. Il ministro però, conscio della veridicità di quel filmato,

minacciò di far circolare gli audio dell'incontro: a quel punto Guaidò si trovò con le spalle al muro. Fu costretto a confessare di aver incontrato quelle persone senza però specificare nulla di quanto fosse successo o detto.

Nel frattempo, grazie all'alleanza che Maduro aveva instaurato con la Russia, un gruppo di soldati russi si recò nella capitale del Venezuela con lo scopo di difendere la vita del Presidente.

Ad oggi, nessun cambiamento è avvenuto nel Paese e Maduro conferma ogni giorno di più il suo potere. La crisi venezuelana è ancora in atto e sembra che la sua conclusione sia molto lontana.

Purtroppo, la storia insegna che in tutte le guerre di potere alla fine è sempre il popolo quello costretto a subire le conseguenze più gravi: il salario minimo di un venezuelano si aggira intorno a 1.80 dollari al mese e ovviamente non servono spiegazioni per capire che con quella cifra è impossibile vivere; l'emigrazione continua a essere un serio problema, l'Unicef ha infatti stimato che oltre 4 milioni di persone hanno già lasciato il Paese⁵³, raggiungendo non solo i Paesi come la Colombia, il Perù, l'Ecuador, il Cile, il Brasile ma tante altre destinazioni tra cui l'Italia; l'economia venezuelana circola tutta intorno al dollaro nonostante i salari vengano pagati in Bolivar.

Tutto quello che è accaduto e sta accadendo in Venezuela è l'effetto della corruzione del regime che ha contribuito a portare un'intera Nazione nel baratro più totale, facendo vivere al Paese la più crudele delle crisi umanitarie.

⁵³ <https://www.unicef.it/doc/9205/venezuela-4-milioni-di-profughi.htm>

3.8: I flussi di comunicazione

Come suesposto, la crisi che sta attraversando il Venezuela negli ultimi anni è un problema non ancora risolto che sta causando molti problemi in tutto il Paese.

Purtroppo, nonostante il Venezuela stia vivendo dei periodi difficili, il tentativo di cambio di governo, posto in essere da Juan Guaidò, non ha avuto successo.

Secondo Max Fisher, giornalista del New York Times, uno degli ingredienti fondamentali affinché un colpo di Stato abbia successo è proprio il senso di inevitabilità, che fa sì che tutti quanti, dal popolo alle potenti élite di un Paese, lo sostengano⁵⁴.

Ed è proprio questo senso di inevitabilità che mancava al cambio di governo di Guaidò.

Nel Paese, infatti, non si era mai diffusa la percezione di un possibile evento critico che potesse ribaltare il regime e portare alla vittoria l'opposizione; dopo lo scoppio della rivolta, i cittadini si trovarono in uno stato di così profonda incertezza che era impossibile decidere da che parte schierarsi in quanto la riuscita del colpo da parte dei golpisti era pressoché incerta e utopica.

Anche se alla fine Guaidò non è riuscito a conquistare il potere e a portare alla deriva il Presidente Maduro, egli sta continuando a porre le basi affinché lo Stato sia pronto al cambiamento.

Sfortunatamente, egli ancora non ha ottenuto il successo sperato.

Secondo molti studiosi, il leader dell'opposizione ha sbagliato a scegliere i canali comunicativi, non selezionando quelli più idonei alla sua campagna: troppa attenzione ai Social Network, specialmente a Twitter, tralasciando completamente la televisione e altri strumenti *mainstream*.

Nonostante Twitter sia un ottimo mezzo per affrontare temi politici, esso non è in grado di conferire quel senso di autorità, rispettabilità e prestigio che solo la televisione riesce a dare.

La scelta dei mezzi di comunicazione non è stato però il solo e unico errore commesso da Guaidò.

⁵⁴ <https://www.ilpost.it/2019/05/03/colpo-di-stato-venezuela-libia-turchia/>

Guaidò ha sbagliato anche il modo di esprimersi quando si rivolse al popolo Venezuelano per ottenere il maggior numero di consensi possibili.

Un buon leader, infatti, deve esprimersi con sicurezza, deve trasmettere la consapevolezza e la fierezza di avere già la vittoria in pugno. Deve conquistarsi la solidarietà da parte della maggioranza tramite un messaggio forte ma al tempo stesso onesto, trasparente e chiaro. Deve essere empatico e i cittadini devono avere la percezione che lui è uno di loro, vicino a loro e che farà di tutto per loro e per il loro bene.

In occasione di crisi di Stato, come più volte affermato nel corso di questo lavoro, la comunicazione deve essere ben studiata e non può essere assolutamente lasciata al caso.

Una comunicazione poco mirata e dettagliata è una delle principali cause di insuccesso di un *golpe*.

Un ulteriore problema che ha contribuito al fallimento del colpo di Stato è stato il non appoggio delle Forze Armate. Guaidò non aveva e non ha tutt'ora tutto l'esercito della sua parte, ne ha solo una piccola minoranza. Nei suoi appelli questa mancanza è apparsa chiara, facendo ancora di più spaventare il popolo, consapevole che le forze armate fossero dalla parte di Maduro.

Perlopiù, lo scandalo portato alla luce dal ministro della Comunicazione venezuelano non ha di certo aiutato Guaidò nella riuscita del suo cambio di governo. Egli, in quell'occasione, ha commesso un grave errore: il non essere stato completamente sincero e l'aver mentito ha minato l'integrità della sua persona. Dopo aver sbandierato la sua totale estraneità ai fatti, l'essere apparso al tavolo con i suoi avversari non rappresentò sicuramente un comportamento totalmente trasparente e coerente, differente da quello dei suoi avversari.

Se mai vorrà riprovare a prendere il potere, Guaidò dovrà far in modo di aumentare sempre di più la sua credibilità agli occhi del suo popolo e incrementare la fiducia dei cittadini, dovrà tranquillizzarli e frenare il loro senso di paura e panico.

In un Paese pieno di corruzione la trasparenza rappresenterebbe l'unico fattore vincente per risollevarlo e ricondurlo allo splendore di un tempo.

Conclusione

In conclusione è importante sottolineare come la comunicazione sia un aspetto fondamentale e imprescindibile nella vita non solo di ogni individuo ma anche, e soprattutto, di ogni organismo sia esso di natura privata o pubblica.

Adottare una buona strategia di comunicazione rappresenta un grande vantaggio che non deve assolutamente essere trascurato.

In situazioni di crisi avere il pieno controllo della comunicazione rappresenta sicuramente un ottimo punto a favore per risolvere i momenti critici in atto: è meglio essere i primi a parlare, piuttosto che accodarsi a quanto viene detto da altri.

Avere il controllo delle comunicazioni significa soprattutto alleggerire la situazioni critica, evitando quindi che, oltre ai problemi concreti esistenti, vengano aggiunti anche quelli relativi ad una sbagliata comunicazione, così da evitare la possibilità che si sfoci in una crisi ancor peggiore di quella in corso.

Uno Stato colpito da crisi non può sottovalutare e ignorare l'importanza della comunicazione in quanto, come si evince in tutto il corpo dell'elaborato, questa rappresenta il tassello fondamentale per risolverla.

Essa deve essere scrupolosamente pianificata e non può essere lasciata al caso. Bisogna essere consci che in queste situazioni qualsiasi parola o gesto è di vitale importanza e anche una minima sbavatura può costare caro.

La trasparenza del messaggio è fondamentale soprattutto per mantenere alta la credibilità e la fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni. Questo concetto, specialmente quando si parla di crisi di Stato, è indispensabile in quanto tutta la collettività deve credere ed essere fiduciosa nel Governo e nella sua capacità di risoluzione della crisi.

Quando il cittadino si trova in una situazione di forte tensione o panico si pone domande sui comportamenti da adottare e, solo se avrà fiducia nello Stato, si lascerà guidare; se il cittadino non si fida, invece, tutto si complica e all'emergenza si somma quella dei comportamenti sbagliati e rischiosi.

I cittadini devono essere ascoltati, capiti e soprattutto tranquillizzati: il panico è inevitabile quindi occorre attuare delle strategie che riescano a placarlo onde evitare di sfociare nel caos più assoluto.

Come si evince dal terzo capitolo, la comunicazione è un fattore determinante nella vittoria durante un *golpe*. Ciò è stato ampiamente dimostrato dal colpo di Stato avvenuto nella Turchia di Erdoğan che riuscì a ribaltare le sorti degli eventi tramite un discorso mirato al suo popolo, giocando di astuzia nei confronti dei suoi avversari.

Lo stesso Juan Carlos I, Re di Spagna, riuscì a sconfiggere i golpisti soprattutto grazie alla sua comparsa in diretta nazionale facendo calmare il popolo e assicurando che si sarebbe battuto in ogni modo per risolvere quel terribile accaduto che stava caratterizzando la Spagna.

Questi sono esempi di un ottimo utilizzo della comunicazione ritenuta fondamentale e determinante in situazioni di crisi.

La non curanza del discorso di Adolf Hitler fu cruciale per l'inizio della fine del suo regime: egli, nonostante sia stato un grande oratore, non riuscì realmente a convincere i tedeschi.

La non fiducia da parte del popolo verso lo Stato rappresenta un grande problema a cui si deve trovare una soluzione nell'immediato e lo stesso Juan Guaidò, oppositore di Maduro, lo ha scoperto a proprie spese.

Alla luce di ciò emerge come la comunicazione, specialmente nel mondo contemporaneo, dove le informazioni circolano in maniera rapida e raggiungono ogni angolo del Pianeta, deve essere ben studiata: occorre che tutti i mezzi di comunicazione lavorino insieme sfruttando ogni minima potenzialità per riuscire a raggiungere gli scopi prefissati e superare la crisi.

Bibliografia

Francesca Comunello, Guercini e Associati, *Networked Sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche) mediate dalle tecnologie*, in Alfanet, Guerrini Scientifica, 2010

Franco Modugno, *Diritto pubblico generale*, Laterza Editori, 2002

Guido Gili, Fausto Colombo, *Comunicazione, Cultura, Società. L'approccio Sociologico alla relazione comunicativa*, La Scuola Editrice, 2012

Ian Kershaw, *Operazione Valchiria*, Bompiani Editore, 2016

Luca Poma e Giampietro Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity*, Gruppo 24 Ore, 2012

Mauro de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza. Crisis management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, Centro Doc. Giornalistica, 2018

Roberto Bin e Giovanni Pitruzzella, *Diritto pubblico*, Giappichelli Editore, Roma, 2018

Santi Romano, *L'ordinamento giuridico*, Quodlibet Editore, 1946

Sitografia

<http://www.artspecialday.com/9art/2018/02/23/bibbia-gutenberg-nascita-stampa/>

<http://www.Ferpi.it>

<http://www.inftub.com/filosofia/psicologia/LA-COMUNICAZIONE-Cosa-signific64268.php>

<http://www.treccani.it>

<https://dle.rae.es/?id=BHwUydm>

<https://it.wikipedia.org/wiki/>

<https://www.frozenfrogs.it/internet-e-la-comunicazione-come-e-cambiata-la-nostra-maniera-di-rapportarci-agli-altri/>

<https://www.ilpost.it/2019/05/03/colpo-di-stato-venezuela-libia-turchia/>

<https://www.ilpost.it/2016/07/17/colpo-di-stato-golpe-turchia-spiegazioni/>

<https://www.insidemarketing.it>

<https://www.lacomunicazione.it/voce/storia-della-comunicazione/>

<https://www.radiospeaker.it/blog/mcluhan-radio.html>

<https://www.unicef.it/doc/9205/venezuela-4-milioni-di-profughi.htm>