

Alma Mater Studiorum Università di Bologna  
Archivio istituzionale della ricerca

La gestione della crisi e il meaning-making. Narrazione e manipolazione nelle conferenze stampa di Giuseppe Conte durante la pandemia del coronavirus

This is the final peer-reviewed author's accepted manuscript (postprint) of the following publication:

*Published Version:*

Sofia Ventura (2021). La gestione della crisi e il meaning-making. Narrazione e manipolazione nelle conferenze stampa di Giuseppe Conte durante la pandemia del coronavirus. COMUNICAZIONE POLITICA, XXII(1 /aprile 2021), 19-46 [10.3270/100309].

*Availability:*

This version is available at: <https://hdl.handle.net/11585/819259> since: 2023-04-14

*Published:*

DOI: <http://doi.org/10.3270/100309>

*Terms of use:*

Some rights reserved. The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. For all terms of use and more information see the publisher's website.

This item was downloaded from IRIS Università di Bologna (<https://cris.unibo.it/>).  
When citing, please refer to the published version.

(Article begins on next page)

## **La gestione della crisi e il meaning-making: l'effetto manipolativo delle conferenze stampa del Presidente del Consiglio Conte durante la pandemia del coronavirus**

### **Abstract**

#### **Coronavirus crisis management and meaning-making: the manipulative effect of Italian Prime Minister Conte's press conferences**

Leaders' behaviour in the face of the COVID-19 crisis has attracted the attention of scholars and political analysts since the spread of the SARS-CoV-2 virus outside of China, where the disease manifested itself the first time. This contribution explores a particular aspect of crisis management in the Italian case: Prime Minister Giuseppe Conte's meaning-making. Meaning-making is one of the tasks that the literature on crisis management assigns to political leaders confronting a crisis: in order to mobilize stakeholders and citizens and counter the uncertainty produced by the crisis, they must formulate a persuasive message that explains what has happened and why, what its repercussions are, how it can be resolved. At the same time, meaning-making can also repair, protect or enhance the reputation and consensus of leaders and governments.

This essay explores Giuseppe Conte's meaning-making through the content analysis of the speeches he gave during the press conferences held between January 31 and June 3, 2020. The findings show the high level of personalization of Conte's communication and the considerable presence in his speeches of persuasive messages and manipulative linguistic devices. In the concluding section of the article, results are interpreted in light of two hypotheses. The first one is that Giuseppe Conte's meaning-making overall aims at narrating a sweetened reality, which puts the government and its leader in a positive light. The second one is that this sweetened reality is functional to his leadership strengthening.

COVID-19, Crisis management, Meaning-Making, Leadership, Giuseppe Conte

**This is an Accepted Manuscript of an article published by Il Mulino:**

**Ventura, S. (2021). La gestione della crisi e il meaning-making. Narrazione e manipolazione nelle conferenze stampa di Giuseppe Conte durante la pandemia del coronavirus. *Comunicazione politica*, 22(1), 19-46.**

Available at: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.3270/100309>

## La gestione della crisi e il meaning-making: l'effetto manipolativo delle conferenze stampa del Presidente del Consiglio Conte durante la pandemia del coronavirus \*

### 1. Introduzione

I comportamenti di leader e governi di fronte alla crisi pandemica hanno attirato l'attenzione di studiosi e analisti sin dalle prime settimane della diffusione del virus SARS-CoV-2 al di fuori della Cina, dove la malattia COVID-19 si è manifestata per la prima volta. La messa a punto di spiegazioni soddisfacenti, in grado di cogliere i fattori che hanno concorso, nelle diverse realtà nazionali, a forgiare le specifiche modalità di gestione della crisi richiederà tempo e la messa a fuoco della pluralità di aspetti propri dei processi di *crisis management* innescati dalla pandemia. Un tassello di questo puzzle è rappresentato dal modo in cui i leader di governo hanno comunicato con i cittadini. In particolare, dal modo in cui hanno affrontato uno dei *compiti* che la letteratura sulla gestione delle crisi affida in modo precipuo ai leader politici: il *meaning-making* [Ansell, Boin e t'Hart, 2014; Boin e t'Hart, 2003; Kielkowski, 2013], vale a dire la messa a punto di un'efficace narrativa sulla crisi: «I leader sono sfidati a presentare una storia persuasiva che descriva che cosa comporta la crisi: che cosa è in gioco, quali sono le cause, cosa può essere fatto» (Boin, t'Hart, Stern e Sundelius, 2017: 17).

Questo saggio si concentra su questo specifico aspetto nel caso italiano, in particolare attraverso l'azione comunicativa del Presidente del Consiglio Giuseppe Conte. Un'azione comunicativa che, inevitabilmente, è fluita nell'alveo di un processo politico e di policy ove si sono trovati a convivere gli imperativi del consenso – per le scelte adottate per fronteggiare la pandemia, ma anche per il leader e il suo governo come tali – con quelli della concreta gestione della situazione. Un'azione comunicativa, ancora, necessaria e che ha richiesto la costruzione di un «terreno comune tra l'oratore e il suo uditorio» (Cian, 2011: 243), ovvero il Presidente del consiglio e i cittadini. Il Presidente Conte ha comunicato su diversi terreni. Quello che però assunto una rilevanza particolare, per la sua relativa continuità e per essere stato concepito come uno dei più importanti strumenti per comunicare più che con i giornalisti, con i cittadini, è stato il terreno delle conferenze stampa, trasmesse sui più importanti canali televisivi e attraverso la pagina Facebook del Presidente del Consiglio. Il *meaning-making* di Conte è, dunque, analizzato attraverso i suoi interventi nelle conferenze stampa dedicate ad annunciare e illustrare i provvedimenti volti a gestire l'emergenza sanitaria; si tratta di quindici incontri, dal 30 gennaio, quando sono comunicate le prime misure assunte in seguito al ricovero di due turisti cinesi a Roma per i quali era stato accertato il contagio, sino al 3 giugno, quando dopo mesi di un lockdown progressivo avviato all'inizio di marzo e i successivi allentamenti delle misure, sono rimossi tutti i divieti di spostamento nel territorio nazionale.

L'obiettivo dell'analisi è individuare le strategie discorsive del Presidente del Consiglio. Come scriveva Lorella Cedroni, «Il discorso politico fornisce delle informazioni sulla cui base viene sviluppata un'argomentazione, più o meno esplicita, tesa a persuadere l'interlocutore» (Cedroni 2014, 26). L'interrogativo che, dunque, ci poniamo è: di cosa vuole convincere Conte i cittadini ai quali si rivolge? Attraverso l'analisi si cercherà di valutare se l'ipotesi impressionistica – emersa dall'ascolto delle conferenze stampa – che le argomentazioni di Giuseppe Conte siano soprattutto volte a convincere non tanto della intrinseca validità logica ed empirica dei suoi argomenti, quanto della loro ovvietà e ineluttabilità, così come della pretesa che lui e il suo governo siano attori politici ai quali è bene *affidarsi*, possa trovare conforto. A sua volta, tale ipotesi assume un *senso* grazie ad

---

\* Ringrazio gli anonimi reviewers per le critiche e i suggerimenti.

una seconda ipotesi, ovvero che nella prospettiva di Conte la crisi e l'attività di *crisis management* costituiscono anche una *opportunità* per rafforzare la propria leadership.

Dopo una descrizione dell'approccio utilizzato (sezione 2) e degli aspetti del processo di *meaning-making* ritenuti più rilevanti per l'analisi (sezione 3), nelle sezioni successive si analizzano l'importanza della figura del leader, attraverso la rilevazione delle forme verbali alla prima persona, singolare e plurale (sezione 4) e quindi le diverse *funzioni* attribuite alle diverse parti dei discorsi (sezione 5). Nella sesta sezione, alcune funzioni che rimandano all'obiettivo di convincere della bontà delle misure e dell'adeguatezza dei processi sono approfondite mediante l'analisi di alcune espressioni linguistiche in grado di celare, con diverse modalità, contenuti e intenzioni. Infine, nella sezione conclusiva le due ipotesi sono valutate alla luce dei risultati dello studio condotto.

## 2. Il Metodo

La leadership che si confronta con la gestione dell'emergenza è qui analizzata attraverso la messa a fuoco delle *intenzioni* del leader di governo (secondo la prospettiva weberiana della sociologia comprendente (Weber 2003), una componente essenziale per la comprensione dei fenomeni più ampi del *crisis management* e del *meaning-making*. Gli strumenti della linguistica, in particolare quelli forniti dalla *pragmatica*, sono qui utilizzati per indagare questo aspetto, in un'analisi che nel suo obiettivo di studio della leadership rimane politologica.

Il corpus sul quale è stata condotta la ricerca consta di 13.314 parole e 1336 proposizioni. Esso è costituito dai testi, trascritti dall'autore, delle conferenze stampa del Presidente del Consiglio Conte dal 30 gennaio al 3 giugno 2020, rinvenibili in video sul sito del governo<sup>†</sup>, e dedicate alle misure per il contenimento della diffusione del virus: 30 gennaio (329 parole, 33 proposizioni), 31 gennaio (151, 20), 6 febbraio (211, 22), 22 febbraio (1129, 105), 4 marzo (578, 65), 8 marzo (1683, 176), 9 marzo (754, 74), 11 marzo (1096, 113), 21 marzo (745, 86), 24 marzo (944, 80), 1 aprile (604, 60), 10 aprile (1114, 111), 26 aprile (2488, 245), 16 maggio (1018, 100), 3 giugno (470, 46). Le parti dedicate a digressioni sulla situazione economica sono state eliminate.

Le *proposizioni* nelle quali è stato suddiviso il corpus sono state individuate seguendo l'impostazione suggerita da Gianni Losito nella sua trattazione dell'analisi proposizionale. La letteratura relativa all'analisi del contenuto ha evidenziato la componente inevitabilmente soggettiva di un'operazione che può rifarsi a criteri molteplici e, anche laddove questi criteri sono specificati, poggia sempre in ultima istanza sull'interpretazione dello studioso. Seguendo Losito, nei casi di più proposizioni connesse logicamente tra loro, sono state considerate proposizioni distinte quelle che, «dopo la separazione, presentano ciascuna un senso autonomo». A tal scopo in alcuni casi – casi che si presentano sovente in «testi complessi», come sono i testi qui analizzati (talvolta anche sintatticamente confusi, si tenga presente che si tratta di linguaggio parlato) – le proposizioni sono state considerate dotate di un senso autonomo anche se per acquisire tale senso necessitavano di un'integrazione (Losito, 1996: 114-115). La ratio di una tale scelta riposa nell'aver voluto distinguere le diverse *unità di informazione* (Lantella, 1973: 247). In alcuni casi, invero pochi, siamo consapevoli che per fare ciò abbiamo conteggiato come singole proposizioni entità formalmente prive di struttura predicativa (Graffi e Scalise, 2002: 182). Tuttavia, in quei pochi casi l'entità medesima era trasformabile in quella struttura. Nell'esempio: «a) È tutta la giornata che siamo impegnati b) per una riunione qui nella sede della Protezione civile», b) può essere riformulata «per fare una riunione qui nella sede della Protezione civile». Qui la subordinata causale merita di essere distinta poiché aggiunge una significativa informazione alla principale.

---

<sup>†</sup> <http://www.governo.it/it/coronavirus-video>

Analogamente, nell'esempio «a) questi rigorosi controlli, quindi, nascondono un lavoro certosino, un lavoro puntiglioso, meticoloso, di verifiche e di controllo, b) a cura ovviamente del personale sanitario», b) può essere trasformata in «che è stato a cura ovviamente del personale sanitario».

Qui di seguito proponiamo un esempio di come si è proceduto nella scomposizione:

Vorrei assicurare tutti i cittadini  
che ci ascoltano  
\*del fatto che abbiamo già predisposto,  
come già stavamo facendo,  
\* tutte le misure precauzionali  
per isolare questi due casi.  
Quindi in questo momento ci sono delle attente verifiche  
per ricostruire il percorso dei due cittadini.  
Per isolare evidentemente, per isolare i loro passaggi.  
Per evitare assolutamente un qualsiasi rischio  
ulteriore rispetto a quello già accertato.

I due asterischi uniscono una stessa proposizione separata da una proposizione incidentale.

Ogni proposizione è stata codificata come appartenente ad una delle tredici *funzioni* ravvisate nel corpus. Cercare di individuare le funzioni svolte dai discorsi pronunciati dal Presidente del Consiglio significa cercare di attribuire all'emittente (Conte) gli obiettivi che si è presunto questi abbia perseguito attraverso le sue affermazioni e che possono tutti essere ricondotti a quelle finalità che nella letteratura sul tema sono assegnate (in una prospettiva sia descrittiva sia prescrittiva) al leader nel suo esercizio di *meaning-making*. Dal punto di vista della linguistica, ciò significa muoversi all'interno dell'ambito della *pragmatica*. In particolare, all'interno di una delle due direzioni di ricerca della pragmatica, quella che «studia l'influenza della parola sul contesto», la sua possibilità di «influenzare le credenze e le azioni dei loro [i parlanti] interlocutori» (Bianchi, 2003: 11). Gli obiettivi dell'emittente (che possono essere *rassicurare*, *allertare*, *preoccupare*, etc.) hanno tutti a che fare con l'intenzione di produrre un mutamento in chi ascolta, che a sua volta potrà produrre nuove attitudini (ad esempio più positive verso il parlante) e azioni (ad esempio non uscire di casa).

Dall'*atto locutorio*, il fatto di dire qualcosa, mediante «un'espressione ben formata sintatticamente e dotata di significato, oggetto di studio da parte di sintassi e semantica», si passa all'*atto illocutorio*, che corrisponde alla forza illocutoria di ciò che abbiamo proferito, ad esempio ordine, minaccia, promessa, avvertimento (*Ibidem*: 64). D'altro canto, il significato che il concetto di *meaning-making* assume nella letteratura sul *crisis management* rinvia proprio all'intenzione dei decisori pubblici e dei leader politici di creare un mondo possibile che, recepito dai destinatari dei loro messaggi, condizioni le percezioni, le predisposizioni e le azioni dei medesimi.

L'operazione dell'individuazione delle funzioni è soggettiva, ma non arbitraria, proprio perché basata sulla ricognizione dei significati delle proposizioni o insiemi di proposizioni e del loro potenziale impatto sugli uditori, in diversi casi ipotizzabile grazie anche a termini o espressioni specifiche. Così, ad esempio, proposizioni contenute in passaggi dedicati a dettagliare procedure o attività messe in campo dal governo e al tempo stesso a illustrarne l'utilità per i cittadini sono state codificate come appartenenti alla funzione «Informazioni per assicurare»:

Dobbiamo mantenerci flessibili,  
se del caso dobbiamo tornare ad aggiornare le nostre misure,  
proprio perché mantengano quella soglia di massima precauzione,  
per tranquillizzare,

proteggere al massimo la salute dei cittadini.

L'approccio utilizzato è prevalentemente qualitativo, ma si è fatto ricorso anche a misurazioni quantitative. In particolare, la scomposizione del testo in proposizioni ha consentito di attribuire un peso relativo alle diverse *funzioni* rispetto all'insieme del corpus, nonché a individuare la frequenza di termini ed espressioni rilevanti. Tale scomposizione ha anche facilitato l'individuazione delle funzioni, favorendo l'attenzione sulle singole unità del discorso.

A loro volta, le funzioni, oltre a permettere di ricostruire le finalità complessive dei discorsi, hanno consentito di illuminarne alcune parti dove con più frequenza è stato possibile riscontrare l'utilizzo di espressioni linguistiche in grado di manipolare la percezione del contenuto. Dopo avere illustrato le diverse funzioni così come colte all'interno dei testi analizzati, si è, perciò, scelto di osservare più in profondità proposizioni e periodi rientranti nelle funzioni delle *motivazioni delle misure* e dell'*illustrazione delle procedure* che, per la loro natura strettamente inerente alla meta-funzione di giustificare le scelte compiute, maggiormente si prestano ad illustrare l'operazione di manipolazione di cui sopra. Per quanto concerne le *motivazioni delle misure* l'analisi è condotta in una prospettiva diacronica, attraverso le diverse fasi della gestione della crisi nel periodo considerato, al fine di rendere più chiaro il contesto nel quale sono collocate le diverse affermazioni.

Per questa operazione ci si è avvalsi di strumenti linguistici oggetto di studio della pragmatica che, come suggerisce ad esempio Edoardo Lombardi Vallauri (2019), pur comunemente presenti nel linguaggio, possono anche divenire strumenti esplicitamente utilizzati al fine della persuasione, nella pubblicità così come nel discorso politico. È il caso degli *impliciti del contenuto*: «Ci sono espressioni linguistiche che, mentre esprimono un contenuto, inducono il destinatario a estrarne degli altri non espressi, spesso con l'aiuto del contesto. L'essenza persuasiva di questi impliciti sta nel fatto che il destinatario, poiché non "vede" l'emittente asserire quel contenuto, e anzi è lui stesso a costruirlo, più difficilmente lo metterà in discussione» (*Ibidem*: 27). Tra questi, particolarmente significativi per la nostra analisi sono lo *sviamento dell'attenzione*, le *implicature* e la *vaghezza*. Con il primo, un contenuto ritenuto discutibile non viene presentato come quello del quale si vuole persuadere il destinatario, ma *nascondo* in un messaggio che dà l'impressione che sia proposto un contenuto affatto diverso: il destinatario viene portato a concentrarsi su un contenuto riconoscibilmente vero – che funge da pretesto – e indotto a vagliare con poca attenzione il resto (*Ibidem*: 39, 41). Le *implicature* sono quelle proposizioni che possono essere comunicate usando un enunciato senza però essere esplicitamente dette, ovvero «senza essere parte del significato convenzionale dell'enunciato» (Bianchi, 2003: 73). «Stasera Paolo ha appuntamento con una donna» implica che stasera Paolo non vedrà né la moglie, né la sorella o la madre o la fidanzata (*Ibidem*: 84). Esse eludono «la vigilanza critica del destinatario» (Lombardi Vallauri, 2019: 65): quel contenuto che «c'è ma non si vede» può essere proposto nella propaganda, specie se discutibile o addirittura falso, poiché consente all'emittente di non esporsi «come la fonte di contenuti che, se asseriti esplicitamente, sarebbero facilmente riconosciuti poco veritieri; è invece il destinatario che li integra "di sua iniziativa", e quindi è meno portato a metterli in discussione» [*Ibidem*: 49]. La *vaghezza*, infine, corrisponde all'adozione di enunciati che restano vaghi e sotto-determinati in conseguenza della scelta esplicita di «asserire di meno»:

Questo in termini di strategia comunicativa garantisce all'emittente due vantaggi: primo, può deresponsabilizzarsi rispetto a un contenuto delicato, perché riesce a veicolarlo senza averlo asserito esplicitamente; secondo, per questo motivo le probabilità di essere contraddetto o semplicemente riconosciuto erroneo o mendace si abbassano notevolmente [*Ibidem*: 98].

Tra gli strumenti linguistici che possono essere finalizzati alla persuasione vi sono anche gli *impliciti della responsabilità*, tra i quali le *presupposizioni*. «Un'altra cosa che può rimanere non

espressa [rispetto al contenuto] è la responsabilità dell'emittente per una parte del contenuto trasmesso. Significa (...) che la responsabilità per quel contenuto viene attribuita anche al destinatario» (*Ibidem*: 117). *Presupporre* una proposizione significa darne per scontata l'esistenza. Se affermiamo che «Paolo non si è reso conto che Francesca lo tradisce» presupponiamo che Francesca tradisca Paolo, il tradimento è dato per scontato [Bianchi, 2003: 86]. Ma un parlante può presupporre una proposizione che lui stesso non ritiene vera per ingannare i suoi interlocutori. Per questo la presupposizione può divenire «un'arma subdola di persuasione» (*Ibidem*: 89). La presupposizione presenta il contenuto come qualcosa che l'interlocutore o gli interlocutori hanno già nella loro memoria, di quel contenuto l'emittente non si assume la responsabilità. Può però accadere che esso sia in realtà nuovo per i destinatari della comunicazione, ma che per la forma con la quale è veicolato questi non se ne avvedano. Come nel caso del capoufficio che comunica al suo vice l'assunzione del signor X e si sente rispondere che si tratta di una buona idea perché X ha finalmente smesso di bere. Il capoufficio sarà così indotto a credere che il fatto che il signor X bevesse fosse cosa risaputa, anche se non ne aveva mai avuto notizia. Con le conseguenze che si possono immaginare (Lombardi Vallauri, 2019: 117 - 119).

L'analisi delle funzioni e delle strategie linguistiche, infine, è preceduta dalla rilevazione dell'uso dei pronomi, in particolare Io, Noi (nei suoi diversi *significati*) e Voi, ovvero quelle *espressioni deittiche personali* (nella terminologia della linguistica), «che codificano il ruolo dei partecipanti in uno scambio comunicativo» (Bianchi, 2003: 29). Ma che in realtà fanno molto di più, nella misura in cui, come è stato osservato, «orientano l'attenzione del co-partecipante all'atto comunicativo», «sollecitano un certo modo di volgersi dello sguardo» (Szantyka, 2009: 148 - 149). Per questo la loro analisi ha non solo una portata semantica, bensì anche, e soprattutto, pragmatica (Maalej 2013, 639):

C'è una forte connessione tra la scelta dell'agente dell'azione e l'intenzione soggiacente: l'attribuzione di un'azione a un soggetto o a un altro corrisponde all'*agency*, la facoltà di azione o di agire sul mondo che è, infatti, compiuta nei discorsi politici, attraverso l'uso e la modifica dei pronomi personali soggetto; essa costituisce una strategia di manipolazione molto diffusa che consente di rappresentare in maniera positiva o negativa gli "attori politici" (La Rosa, 2018: 72).

L'io Conte, il Noi governo, il Noi italiani, il Voi cittadini giocano un ruolo importante nella più generale strategia narrativa contiana e il loro uso, come si vedrà, si rivela con essa coerente.

### 3. Il meaning-making

Le crisi generano una molteplicità di aspettative nei confronti dei leader, dai quali ci si attende che forniscano risposte esaurienti e mettano in campo delle azioni difensive e di ripristino della normalità, incarnino il sentimento di determinazione collettiva di fronte alla sfida, si assumano responsabilità, apprendano dall'esperienza (Ansell, Boin e t'Hart, 2018: 426).

Boin, t'Hart, Stern e Sundelius (2016: 13 - 14) hanno individuato cinque *compiti* che i leader devono affrontare dinanzi a una crisi: il *sense-making*, ovvero la raccolta ed elaborazione delle informazioni necessarie a definire la natura della crisi; il *decision-making*, che comporta la presa delle decisioni cruciali e il coordinamento della messa a punto di risposte coerenti al fine di implementare quelle decisioni; il *meaning-making*, attraverso il quale fornire una narrativa che sia convincente, utile e in grado di ispirare e mobilitare i cittadini e coloro che sono chiamati ad agire; l'*accounting*, cioè il rendere conto in consessi pubblici di cosa è stato fatto per prevenire e gestire la crisi e perché; il *learning*, ovvero l'apprendimento dall'esperienza.

La nostra analisi si concentra sul *meaning-making*, attraverso il quale il leader cerca di far accettare al pubblico la sua definizione della situazione, illustrando ciò che è successo e perché, quali sono le ripercussioni, come la situazione può essere risolta, a chi ci si deve affidare per risolverla e quali lezioni possono essere tratte dagli accadimenti (Boin, t'Hart, Stern e Sundelius, 2016: 79).

Questi tipi di messaggi rispondono, in realtà, alle funzioni della leadership in generale (Tucker, 1995) e di quella dei leader trasformativi in particolare (McGregor Burns, 2003). Tuttavia, le crisi sottopongono i decisori e il pubblico alla pressione della necessità di soluzioni immediate e, dal punto di vista comunicativo, richiedono particolari capacità (Nye, 2008: 121) per gestire l'elevato e diffuso livello di incertezza. In queste situazioni, per essere «ascoltato, creduto e seguito» il leader non può poggiare la sua azione semplicemente sulla credibilità acquisita nel periodo pre-crisi (Boin, t'Hart, Stern e Sundelius, 2016: 17-18).

Ma la retorica di crisi mira anche a incidere sul grado di sostegno ai governanti, in un contesto ove i diversi attori (comprese le forze di opposizione) competono in una *guerra di frame* per affermare le proprie narrative (Boin, t'Hart e McConnell, 2009: 82-83). Peraltro, il ricorso a pratiche discorsive che hanno più lo scopo di tutelare i leader e le organizzazioni chiamati a rispondere della crisi e meno quello di salvaguardare gli interessi degli stakeholder e dei cittadini è piuttosto diffuso (Kenton e Boatwright, 2018: 515).

In questa prospettiva assume rilevanza l'«apologia» come discorso auto-difensivo (Ware e Linkugel, 1973). Timothy Coombs (2014), dalla prospettiva delle organizzazioni, tra i tipi di risposta alle crisi individua il *reputation repair*, ovvero l'azione condotta per ridurre «gli effetti negativi che una crisi produce sulla reputazione dell'organizzazione» (*ibidem*: 142). Alcune delle strategie da lui descritte hanno a che fare con il *meaning-making*. Anche se immaginate soprattutto dal punto di vista del recupero della reputazione, esse appaiono congruenti anche con l'angolazione della difesa (anche preventiva) della reputazione medesima. La prima di queste strategie è la negazione (*denial*), attraverso la quale si cerca di scindere ogni legame tra l'organizzazione e la crisi, per declinare ogni responsabilità. Trasferita nell'ambito di un governo che fronteggia una pandemia, tale strategia può assumere la forma della negazione, ad esempio, di ogni responsabilità nella sua diffusione iniziale a causa di un mancato o insufficiente intervento preventivo o tempestivo. La *negazione* è rilevante anche nella fase del *sense-making*. In questo caso essa assume la forma di un *bias*, a sua volta potenzialmente legato a un *wishful thinking* (Boin, t'Hart, Stern e Sundelius, 2016: 46): dunque, non una negazione difensiva, quanto la negazione innanzitutto a se stessi della portata della crisi. Un'attitudine di questo genere può però riflettersi nel *meaning-making* nella misura in cui il *bias* e il tentativo di confermarlo si ripercuotono nella comunicazione pubblica. Per Coombs una forma di *denial* è anche lo *scapegoating* (il capro espiatorio), una pratica che comporta lo scaricare colpe e responsabilità su altri, individui o organizzazioni (Kenton e Boatwright, 2018: 515). La seconda strategia descritta da Coombs è quella della riduzione del carattere offensivo della crisi (*reducing offensiveness*) attraverso o la pretesa che l'organizzazione ha scarso controllo su di essa o che questa non è così grave come il pubblico la percepisce. Infine, la terza strategia è quella che già Ware e Linkugel (1973: 275, 277-78) avevano definito *bolstering*. Per Coombs essa consiste nell'aggiungere informazioni *positive* alla situazione di crisi, cercando così di bilanciare i suoi aspetti negativi. Secondo Ware e Linkugel, l'oratore quando utilizza questa strategia cerca di identificare la propria persona con qualcosa che è visto positivamente dall'audience (*ibidem*: 277).

#### **4. Io il Presidente del Consiglio, noi il mio governo, voi i cittadini**

I confini del «terreno comune tra l'oratore e il suo uditorio» sono definiti dall'interazione messa in scena dal Presidente del Consiglio tra lui e i cittadini, raggiunti attraverso Facebook e le dirette televisive.

La frequenza di forme verbali alla prima persona, singolare e plurale, evidenzia la centralità del capo del governo. Nel corpus l'uso del verbo alla prima persona singolare ricorre 122 volte, cioè nel 9,13% delle proposizioni. Rilevante è anche l'uso della prima persona plurale con il significato di «noi, il governo». A questo proposito, è necessaria una notazione sul ruolo politico del Presidente del Consiglio Conte. Professore di diritto e avvocato, non ha alle spalle una carriera politica. Sia nel 2018, quando si trovò a presiedere un governo Lega-Movimento Cinque stelle, sia nel 2019, quando continuò a sedere a Palazzo Chigi alla guida di una maggioranza M5s-Partito democratico, fu indicato dal partito fondato da Grillo e Casaleggio. Tuttavia, egli non ne è mai stato la guida. È, piuttosto, dal governo che ha tratto legittimazione la sua *persona politica*. Ciò si riscontra in particolare nella sua seconda esperienza (il Conte II), quando la sua azione, non più limitata dai due precedenti vice-presidenti del Consiglio Luigi di Maio e Matteo Salvini, è concepita come essenziale per mantenere in equilibrio una maggioranza eterogenea. Quel «noi» può dunque essere interpretato anche come un'estensione dell'«io» capo del governo. Un «io» che si rafforza in quanto alla guida del «noi». In alcuni casi, peraltro, «noi, il governo» e «io, il Presidente» si confondono:

E all'esito (sic) di questa giornata (...) abbiamo convocato, ho convocato un consiglio straordinario dei ministri.

Beh, noi abbiamo adottato, abbiamo sempre detto e lo confermo, una linea di massima precauzione.

Abbiamo un dialogo anche con le forze di opposizione, presto le incontrerò

Quello che vi possiamo promettere, che vi posso promettere,

Questo piano che adesso illustro parte dal 4 maggio, quindi ve lo anticipiamo

Questo tipo di «noi» si ripete 232 volte, coinvolgendo il 17,36% del numero totale delle proposizioni. Nel complesso, la prima persona, singolare o plurale (limitatamente al noi *esclusivo*, che intende *noi il governo*), interviene nel 26,49% delle proposizioni. Conte e il *suo* governo dominano il «terreno comune».

Come sono coinvolti i cittadini? Sono richiamati con la terza persona plurale quando si tratta di descrivere le misure prese e dunque il comportamento che ci si attende da loro. Conte si rivolge direttamente a loro (*noi vi, io vi*) 28 volte (2% delle proposizioni), 20 volte in prima persona: *vi posso/possiamo promettere, vi assicuro/assicuriamo, vi dico, vi illustro, vi comunico, vi invito, vi chiedo*. In sintesi: comunicazione, assicurazione, richiesta di adesione. Inoltre li coinvolge, come vedremo, attraverso un noi apparentemente *inclusivo*, ma che chiaramente sottintende un *voi*, che costituisce la forma più diffusa attraverso la quale si rivolge ai cittadini per *mobilitarli* (32 ricorrenze, 2,4% delle proposizioni).

Anticipando l'illustrazione delle funzioni dei messaggi, osserviamo che il coinvolgimento dei cittadini avviene anche attraverso i *ringraziamenti* (infrequenti) e, in misura più rilevante (8,46%), attraverso frasi che esprimono la *condivisione* di difficoltà, sofferenze e speranze. Qui il Presidente del Consiglio alterna un *noi* (realmente) *inclusivo* (22 ricorrenze, il 19,4% delle proposizioni di questa parte), attraverso il quale esprime soprattutto un *essere* e un *dover essere collettivo* di fronte alla pandemia («i valori con i quali siamo cresciuti», «questa prova ci renderà

migliori»), a un *io* (22 ricorrenze) con il quale comunica la sua consapevolezza, il suo dispiacere, la sua convinzione.

## 5. Le funzioni del discorso

All'interno del corpus sono state individuate 13 diverse *funzioni*. Di ognuna di queste è stato calcolato il peso relativo.

**Tabella - Le funzioni del discorso**

| <b>Funzioni</b>   | <b>Peso percentuale nel corpus</b> | <b>Numero di proposizioni</b> |
|---|------------------------------------|-------------------------------|
| <b>1) Ringraziamenti</b>  | <b>2,02%</b>                       | <b>27</b>                     |
| <b>2 ) Condivisione dello stato d'animo dei cittadini</b>                 | <b>8,46%</b>                       | <b>113</b>                    |
| <b>3) Valutazione positiva delle azioni del governo</b>                   | <b>5,31%</b>                       | <b>71</b>                     |
| <b>4) Conferma dell'impegno del governo in termini di lavoro dedicato</b> | <b>1,72%</b>                       | <b>23</b>                     |
| <b>5) Rassicurazioni sulla buona volontà del governo</b>                  | <b>2,10%</b>                       | <b>28</b>                     |
| <b>6) Rassicurazioni generiche</b>  | <b>0,67%</b>                       | <b>9</b>                      |
| <b>7) Argomentazioni difensive</b>  | <b>4,42%</b>                       | <b>59</b>                     |
| <b>8) Informazioni per rassicurare</b>                                    | <b>11,75%</b>                      | <b>157</b>                    |
| <b>9) Descrizione delle misure</b>  | <b>23,20%</b>                      | <b>310</b>                    |
| <b>10) Premesse e motivazioni delle misure</b>                            | <b>12,13%</b>                      | <b>162</b>                    |
| <b>11) Illustrazione delle procedure per decidere</b>                     | <b>11,60%</b>                      | <b>155</b>                    |
| <b>12) Assunzione di responsabilità</b>                                   | <b>2,17%</b>                       | <b>29</b>                     |

|   |               |             |
|---|---------------|-------------|
|   |               |             |
| <b>13) Richiamo alle responsabilità di altri attori</b> | <b>11,60%</b> | <b>155</b>  |
| <b>Altro</b>  | <b>2,84%</b>  | <b>38</b>   |
| <b>Totale proposizioni</b>                              |               | <b>1336</b> |

#### *La qualificazione del governo e del suo leader*

Innanzitutto, vi sono affermazioni che esprimono considerazioni positive sull'azione del governo (3), il suo impegno in termini di lavoro dedicato (4) e la sua sincera dedizione alla soluzione della crisi (5).

Conte formula diversi giudizi esplicitamente positivi sull'operato del governo. Ad esempio il 30 gennaio, dopo il caso dei due turisti cinesi, afferma:

A questo punto, come sapete, eravamo già vigili e molto attenti nel monitorare l'evoluzione di questa situazione critica, non ci siamo fatti trovare impreparati.

Il 4 marzo, annunciando la chiusura delle scuole:

dopodiché vi anticipo in modo molto trasparente, perché noi della trasparenza abbiamo fatto sempre la nostra regola di azione, verità e trasparenza (...)

Non mancano i richiami al ruolo esemplare dell'Italia (governo italiano):

L'ufficio europeo dell'organizzazione mondiale della sanità ha ribadito che l'Italia si sta dimostrando un esempio anche per altri paesi nelle misure di reazione per tutelare la salute dei cittadini.

I piani del governo sono «ben pensati», «ben strutturati», «la strategia è quella giusta». Gli *autoelogi* pesano per il 5,31%. Accanto a questi vi sono le rassicurazioni che il governo lavora indefessamente (1,72%):

Abbiamo lavorato sino ad ora. È tutta la giornata che siamo impegnati, e abbiamo lavorato sino all'ultimo per concordare anche le misure e gli strumenti più efficaci.

Infine, Conte tranquillizza i cittadini: accanto alle rassicurazioni generiche (6) (0,67%; «ce la faremo»), ve ne sono altre per garantire che la salute degli italiani costituisce il primo pensiero suo e del governo (2,10%):

Lo scopo è quello di tutelare il bene della salute, il bene della salute degli italiani, il bene che ci sta più a cuore.

Ho fatto un patto con la mia coscienza, al primo posto c'è e ci sarà sempre la salute degli italiani

Il 4,42% delle proposizioni è dedicato a sviluppare argomentazioni esplicitamente difensive (7). Queste sono concentrate in corrispondenza di episodi specifici, come la fuga di notizie circa la chiusura della Lombardia e di altre province il 7 marzo, che produsse notevole disordine e partenze in massa improvvise. Interessante è il modo in cui, nella conferenza stampa del 22 febbraio, evoca possibili critiche:

Il dibattito politico sicuramente ci solleciterà a rispondere: come e perché avete adottate queste misure, come e perché non le avete adottate prima, perché avete adottate queste e non altre.

Le domande che legittimamente potrebbero essergli poste nel corso della crisi vengono presentate come una routine del confronto politico.

Le funzioni 3, 4, 5 e 7 (in totale il 13,55% delle proposizioni), dunque, possono essere sussunte all'interno di una macro-funzione, ovvero la messa in scena di un comandante in capo e la sua squadra come i migliori difensori degli interessi dei cittadini in una fase di crisi.

Il quadro è completato da aggettivi e avverbi che definiscono l'impegno, il lavoro e i risultati del governo e del suo leader:

rigoroso (10), consapevole (9), intenso (3), attento (3), trasparente (2), lineare (1), coerente (1), egregio (1), puntiglioso (1), certosino (1), meticoloso (1)

assolutamente (6), prontamente (2), costantemente (3), intensamente (2), pienamente (1), puntualmente (1), veramente (1), continuamente (1), sinceramente (1), proficuamente (1)

#### *Informazioni per rassicurare*

Altre parti del discorso (8; 11,75%) esprimono l'intento di rassicurare i cittadini attraverso *informazioni* sulle attività del governo a tutela della salute. Ad esempio, l'8 marzo, quando è annunciata la chiusura di alcune parti del paese:

(stiamo agendo con la massima determinazione) per evitare il sovraccarico delle strutture ospedaliere; (...) abbiamo già predisposto il vincolo obbligatorio della solidarietà interregionale, cioè un sistema, un meccanismo che abbiamo perfezionato che era già presso la Protezione civile (...). Non solo, ma posso annunciare che oggi, (...), è stato sottoscritto un contratto che ci consentirà di dar vita a una linea produttiva tutta italiana di apparecchiature per terapia intensiva e sub-intensiva.

#### *Le misure e i commenti alle misure*

Il 23,20% del corpus è dedicato all'illustrazione meticolosa delle misure adottate (9). A corredo vi sono brani e frasi che introducono e commentano i provvedimenti presi (10;12,13%) per evidenziare la ratio con la quale si procede: le premesse (la situazione sanitaria) e le scelte conseguenti. Così, ad esempio, si precisava il primo aprile:

Il nostro paese sta attraversando una fase acuta, la fase acuta dell'emergenza. Oggi abbiamo superato 13.155 decessi. (...) Ecco allora non siamo nella condizione, lo voglio chiarire, di poter allentare le misure restrittive che abbiamo disposto; non siamo nella condizione di poter alleviare i disagi e di risparmiarvi i sacrifici a cui siete sottoposti.

In questa parte troviamo frequenti affermazioni ultimative (16 proposizioni su 162): non ce lo possiamo permettere (ripetuto 6 volte); non siamo nella condizione (5 ripetizioni); una decisione necessaria (2 ripetizioni); siamo costretti a scegliere; sono costretto a intervenire; non

abbiamo alternative. Come vedremo, queste espressioni segnalano la tendenza a presentare le misure adottate come ineluttabili.

### *Il processo decisionale*

Diverse proposizioni sono dedicate a descrivere segmenti dei processi decisionali (11). Qui si evidenzia il desiderio di far sapere che in quei processi sono coinvolti gli attori più rilevanti e ci si avvale delle più significative competenze. Più dell'11% delle proposizioni sottolineano il lavoro di concerto con i ministri, annunciano le nomine dei *commissari*, delle task force, illustrano il dialogo tra le diverse istituzioni:

C'è un filo diretto di confronto, di dialogo, che unisce il governo, in particolare il ministero della salute, il suo comitato tecnico-scientifico, poi i territori regionali, il governo quindi regionale.

Una particolare enfasi è data alla presentazione della più nota delle 15 task force insediate dal governo, quella per preparare la fase due e annunciata nella conferenza del 10 aprile. Grande attenzione, poi, è rivolta al comitato tecnico-scientifico, istituito il 5 febbraio.

### *La responsabilità*

Vi sono proposizioni che evocano la *responsabilità*. Da un lato vi è la responsabilità che il governo e il suo leader si assumono nella gestione della crisi (12). Lo spazio a essa riservato è piuttosto limitato (2,14%). Ecco alcuni esempi:

Ci assumiamo tutta la responsabilità politica di queste decisioni.

Sono pienamente consapevole della responsabilità e anche della gravità nell'adottare queste misure per tutta la penisola

Più rilevante è lo spazio dedicato a rammentare ai cittadini (nella misura più significativa), imprenditori, lavoratori, Regioni ed enti locali, le loro responsabilità (13; 11,60%). Quando il richiamo è indirizzato ai cittadini, esso è espresso con un *noi* apparentemente inclusivo. Un *noi* che indica un *io* e *voi* che sembra voler raffigurare una posizione di superiorità di chi parla rispetto a quanti sono coinvolti dal *voi*, o comunque un atteggiamento paternalistico, poiché in realtà il «noi dobbiamo fare» significa «voi dovete fare» (La Fauci 2016); come il padre che dice al figlio: «non sarebbe meglio se studiassimo un po' di più?»:

Dobbiamo capire che tutti dobbiamo aderire, non dobbiamo contrastare queste misure, non dobbiamo pensare di essere furbi, dobbiamo tutelare la nostra salute.

Non mancano rimproveri o avvertimenti *paternalistici*:

E attenzione, c'è una sparuta minoranza, per fortuna una sparuta minoranza di persone, ci sono alcuni che non rispettano le regole; vorrei ricordare che abbiamo disposto delle sanzioni molto severe, delle multe anche onerose dal punto di vista economico;

Ma attenzione, saranno visite mirate, fatte nel rispetto delle distanze, con l'adozione delle mascherine e quindi con divieto di assembramento; non stiamo dicendo che sono d'ora in poi consentiti dal 4 maggio party privati familiari, ritrovi di famiglia.

## 6. Illustrare e spiegare *implicando*

Nel loro insieme, i messaggi inviati attraverso le conferenze stampa hanno un obiettivo *legittimante* dell'azione del governo e del governo stesso. Questo obiettivo assume un aspetto particolare quando si tratta di dare un sostegno argomentativo alle decisioni assunte. Per indagare questo aspetto, ci concentriamo qui soprattutto sulla *funzione* relativa alle motivazioni e ai commenti alle misure (10) e a quella relativa all'illustrazione del processo decisionale (11). In alcuni casi particolarmente significativi si farà riferimento anche a proposizioni che rientrano nelle funzioni di *informare per rassicurare* e di *giustificazione difensiva*; in entrambe è sempre rilevante (come nelle funzioni 10 e 11) il nesso implicito o esplicito tra informazione data e reputazione del governo.

### *Le misure: legittimazione e (non) spiegazione*

– Dalla minimizzazione al *reframing*: 30 gennaio - 22 febbraio.

Nella conferenza stampa del 30 gennaio, il giorno in cui l'OMS dichiara la malattia COVID-19 un'emergenza globale e il giorno successivo al ricovero dei due turisti cinesi, le rassicurazioni si concentrano sulle misure prese per isolare quei casi. In particolare, si annuncia che «Il ministro Speranza ha già adottato una ordinanza (...) che chiude il traffico aereo da e per la Cina». Qui cogliamo una *implicatura*: il contenuto implicito è che bloccare i voli diretti (ma non si dice *diretti*, si dice *da e per*) dalla Cina costituisca una misura efficace. Se ciò fosse stato detto esplicitamente avrebbe potuto innescare nei destinatari del messaggio il dubbio che dalla Cina molte persone avrebbero potuto giungere attraverso voli indiretti. Analogamente, il 6 febbraio Conte mette l'accento sull'efficienza della Protezione civile: «Pensate, in poche ore hanno, sono riusciti a organizzare un servizio di verifica, di controllo e di monitoraggio che ha coinvolto 62 mila cittadini passeggeri, 521 voli internazionali». Di nuovo, viene lasciato implicito il fatto che il controllo dei voli sia «la» misura efficace per evitare l'arrivo del virus. Nello stesso incontro Conte rassicura che vi saranno eventuali aggiornamenti sulle misure «proprio perché mantengano quella soglia di massima precauzione, per tranquillizzare, proteggere al massimo la salute dei cittadini». In questo caso si *presuppone* come cosa ovvia che la soglia di precauzione sia già massima. In questa, come nelle precedenti conferenze stampa, già troviamo un elemento che diventa ancora più evidente successivamente: la *vaghezza* delle affermazioni, in particolare relativamente agli *stati* della diffusione del virus e alla natura delle misure. Cosa definisce massima la precauzione, cosa consente di proteggere al massimo la salute dei cittadini? Conte non lo precisa.

Il 22 febbraio, due giorni dopo l'individuazione a Codogno, Lombardia, del primo italiano affetto da Covid e la prima moltiplicazione dei contagi, Conte tiene una nuova conferenza stampa. Esordisce comunicando che tutta la giornata hanno lavorato alla Protezione civile «per aggiornarci costantemente su quelli che sono i dati, le informazioni sulla diffusione del coronavirus». Quella «diffusione», che giustifica il primo decreto legge con il quale vengono istituite delle *zone rosse*, è presentata come un dato di fatto: si *implica* che si tratti di un accadimento fuori controllo. Non vi è altro da aggiungere, neanche spiegare perché due settimane prima la situazione era invece sotto controllo. Per lo meno in prima battuta. Solo dopo affermazioni relative al modo in cui si è proceduto, alla gerarchia dei valori del Presidente del Consiglio, al prodigarsi del ministro della salute, all'estremo impegno della Protezione civile, alla collaborazione con Regioni e Comitato Tecnico Scientifico (Cts), Conte affronta la contraddizione: «come mai in Italia così tanti casi che vengono scoperti per altro tutti d'un tratto?», si chiede. Nel verbo *scoperti* è insita la risposta: «stiamo effettuando centinaia e centinaia di controlli con tamponi, di qui il numero elevato nel nostro paese di casi». Qui vediamo un caso di *sviamento dell'attenzione*: si pone il fuoco sulle centinaia di tamponi fatti, inducendo chi ascolta a non porre grande attenzione sulla plausibilità di

ciò che segue, ovvero che per quel motivo (*noi* facciamo molti tamponi) vi sono molti casi. Si svia dall'interrogativo: perché quei casi comunque ci sono se era tutto sotto controllo? L'effetto dello sviamento è rafforzato dalla presenza anche di una *implicatura* conseguente al riferimento al «nostro paese»: negli altri paesi non ne fanno altrettanti. Conte potrebbe accusare gli altri paesi di non fare abbastanza tamponi o di non comunicare i dati, ma non lo fa, lo lascia implicito.

Dal punto di vista del policy making, e presumibilmente del *sense-making*, nel periodo tra la fine di gennaio e il 22 febbraio prevale la tendenza verso una normalizzazione della crisi, con interventi minori. Con la scoperta del primo infettato italiano e i successivi contagi si prende atto ufficialmente della presenza del virus e prende forma un progressivo *reframing*, che si concluderà solo con le misure prese tra l'8 e l'11 marzo, quando vengono chiuse gran parte delle attività commerciali al dettaglio (Capano 2019). Tuttavia, nel racconto del Presidente del Consiglio il passaggio tra le due fasi è edulcorato. Esso rimane incomprensibile: è accaduto, ma è accaduto perché si fanno più tamponi.

– Il riconoscimento della gravità della crisi

L'8 e il 9 marzo si tengono una dopo l'altra due conferenze stampa. Nella prima viene presentato il primo Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (Dpcm), con il quale si estende lo status di zona rossa a tutta la Lombardia e a 14 province del nord e centro Italia. Nella seconda le zone rosse scompaiono e tutta l'Italia diventa «zona protetta». Gran parte dell'intervento dell'8 marzo è dedicato all'illustrazione delle nuove misure:

Abbiamo due obiettivi, fondamentalmente: contenere la diffusione del contagio, non ce lo possiamo permettere, e nello stesso tempo dobbiamo agire per evitare sovraccarico delle strutture ospedaliere, stiamo, ci stiamo muovendo nell'una e nell'altra direzione. Non possiamo scegliere di dedicarci solo a una modalità di contrastare questo contagio servono tutte e due; per quanto riguarda la prima, il contenimento del contagio, avete visto queste misure (...).

Qui si evince che il contenimento del contagio segue essenzialmente una strada, ovvero il lockdown: di questo tipo sono le misure alle quali si fa riferimento. Ancora una *implicatura*: il lockdown è l'unica misura da perseguire. Non si dice esplicitamente che è stata scelta questa via invece che la via delle 3T – test, tracciamento, trattamento – intrapresa in alcuni paesi, spesso in aggiunta a misure più o meno estese di lockdown. A questa strada non si fa riferimento, nonostante sia stata perseguita con successo in Veneto, e si implica che la strada da seguire sia quella del governo. Analogamente il 9 aprile:

I numeri ci dicono che stiamo avendo una crescita importante dei contagi, delle persone ricoverate in terapia intensiva e sub-intensiva e anche ahimè delle persone decedute. (...) È per questo che ho deciso d'accordo con gli altri componenti al governo di adottare misure ancora più forti (...) noi siamo costretti a scegliere, a imporre dei sacrifici per quanto riguarda gli altri interessi pur meritevoli di tutela.

Di fronte all'aggravarsi dell'emergenza si devono rendere le misure più restrittive: di nuovo è implicato che non ve ne sono altre possibili. Esse sono necessarie: «siamo costretti a scegliere». Qui cogliamo anche un caso di *presupposizione*. Non si afferma che di fronte a interessi in conflitto si è fatta una scelta sulla base delle proprie valutazioni, si afferma una *necessità*, che si presenta come ovvia e che porta a una decisione *inevitabile*.

Nelle successive conferenze, dove via via nuove misure di contenimento sono presentate e altre prorogate, il richiamo alla *necessità* si ripete con frequenza:

Sono misure severe e ne sono consapevole. (...) ma non abbiamo alternative.

Il nostro paese sta attraversando una fase acuta, la fase acuta dell'emergenza. Oggi abbiamo superato 13.155 decessi. (...) Ecco allora non siamo nella condizione, lo voglio chiarire, di poter allentare le misure restrittive che abbiamo disposto;

abbiamo appena predisposto un nuovo Dpcm, con cui proroghiamo le misure restrittive sino al 3 maggio, una decisione difficile, ma una decisione necessaria.

Il lockdown è misura *necessaria*, ma anche *sufficiente* (non sono citate misure alternative o comunque integrative).

Un implicito della responsabilità si coglie anche in un'argomentazione *difensiva*, quando si affronta la questione della fuga di notizie circa i contenuti del decreto dell'8 marzo, che passa attraverso la mera descrizione del processo di formazione del decreto, dove, en passant, si fa riferimento al fatto che,

il ministro della salute lo elabora [il decreto] e poi lo fa girare, perché bisogna raccogliere, è obbligatorio farlo, i pareri dei ministri competenti e di tutti i presidenti delle regioni.

«È obbligatorio farlo»: non potevamo fare a meno di mostrare quei contenuti alle Regioni. Forse le indiscrezioni sono uscite da lì?

Evidente è la *vaghezza* di molte informazioni. Alla base delle decisioni dell'8 marzo non vi è alcuna illustrazione delle condizioni sanitarie che spiegano la decisione, se non nella frase: «Stiamo affrontando un'emergenza, un'emergenza nazionale». Il giorno successivo, quando è annunciata la creazione di una intera zona protetta – l'Italia – si dice qualcosa in più:

i numeri ci dicono che stiamo avendo una crescita importante dei contagi, delle persone ricoverate in terapia intensiva e sub-intensiva e anche ahimè delle persone decedute.

Ma quali soglie siano state tenute in considerazione per assumere le decisioni non è specificato. Si conta sulla condivisione con chi ascolta del presupposto che quei numeri rilevinano un *abbastanza per intervenire*.

L'11 marzo, di nuovo, non si precisa nulla della emergenza sanitaria, se non il fatto che la sua esistenza si sta tramutando in una emergenza economica. Il 21 marzo si parla di «una realtà che ogni giorno è sotto i nostri occhi» e della «crisi più difficile che il Paese sta vivendo dal secondo dopoguerra». Ma vi è un'altra *vaghezza*, quella riguardante la chiusura delle attività produttive:

Abbiamo lavorato tutto il pomeriggio, con i sindacati, con le associazioni di categoria, per stilare una lista dettagliata in cui sono indicate le filiere produttive delle attività dei servizi di pubblica utilità, quelli che sono più necessari per il funzionamento dello stato in questa fase di emergenza.

Qui ad essere vaghi sono i criteri utilizzati per definire le attività *necessarie*, anzi, è il solo criterio di necessità ad essere citato, ma rimangono indefiniti i suoi indicatori. Al tempo stesso, però, si fa riferimento al fatto che la scelta è stata presa attraverso accordi con importanti stakeholder. Qui vi è anche un caso di *sviamento dell'attenzione*: l'accento è sulla procedura, che di per sé dovrebbe garantire la bontà della scelta. Chi ascolta è allora indotto a vagliare con meno attenzione quello che segue. Non pensa: ma quali sono i criteri? Pensa: hanno scelto i decisori giusti.

Inoltre, gli ultimi passaggi del *reframing*, tra l'8 marzo e l'11 marzo, mostrano una rincorsa degli eventi (come l'esodo in massa dalla Lombardia e la diffusione dei contagi): in quattro giorni si passa dall'istituzione di alcune zone chiuse all'istituzione della zona protetta per l'intero

territorio nazionale, alla chiusura di gran parte di attività commerciali e servizi al dettaglio. Di fronte a ciò Conte elabora comunque una *spiegazione* (11 marzo):

Solo pochi giorni fa vi ho chiesto di cambiare le vostre radicate abitudini di vita (...) ero consapevole che si trattava di un primo passo e ragionevolmente non sarebbe stato l'ultimo. Oggi è chiaro, siamo consapevoli che in un paese grande e moderno, complesso come il nostro bisogna procedere gradualmente affinché tutti possano comprendere il difficile momento che stiamo vivendo e anche predisporre per accettare i cambiamenti richiesti.

Il carattere precipitoso dell'adozione delle misure non è esplicitato, mentre si richiama la necessità di procedere gradualmente per permettere ai cittadini di adeguarsi progressivamente alle misure. Ciò che è *presupposto* è che la gradualità sia un criterio ovviamente da seguire: è noto che per cambiare stile di vita ci vuole tempo. La rincorsa degli eventi si trasforma, così, in un processo graduale (poco importa che sia durato 4 giorni). Il modo con cui si spiega perché con la creazione delle zone chiuse (8 marzo) si aprono le precedenti zone rosse contiene un'altra *presupposizione*:

Quindi oggi non abbiamo più con questo nuovo decreto le zone rosse, che avevamo stabilito all'inizio (...). Non c'è più motivo di tenere quelle persone in una zona rossa, confinate.

Conte non dice: sulla base di queste x y e z considerazioni abbiamo deciso di aprirle. Bensì evoca una presunta ovvietà: se chi stava prima nelle zone rosse ora si trova all'interno di zone chiuse più ampie, tanto vale che si muova dentro a quelle zone. Che non vi sia motivo di tenerlo dentro alle zone rosse è la *presupposizione*, che a sua volta *implica* una convinzione altrettanto discutibile, ovvero che tutte le chiusure siano equivalenti.

– Le fasi della riapertura

Le premesse per l'allentamento delle misure restrittive appaiono *vaghe*. Ad esempio, il 26 aprile, annunciando la Fase 2, prevista a partire dal 4 maggio, ci si limita a indicare un contenimento in atto:

grazie ai sacrifici fin qui fatti stiamo riuscendo a contenere la diffusione della pandemia e questo è un grande risultato. (...) Adesso inizia per tutti la fase di convivenza con il virus.

L'accento è piuttosto messo sul rigore dei protocolli:

Ecco allora con questa somma di protocolli, con queste prescrizioni rigorose noi ci avviamo ad allentare un lockdown per il 4 maggio.

L'attenzione è *sviata* dalle informazioni (mancanti) sul contenimento e concentrata sul *come* si riapre. Analogamente, nelle conferenze stampa del 16 maggio e del 3 giugno, le motivazioni prescindono da un'esplicita analisi dei dati e dalla fissazione di soglie:

Stiamo affrontando questo rischio, e dobbiamo accettarlo, altrimenti non potremo mai ripartire, dovremo aspettare il momento della scoperta e della distribuzione del vaccino.

(...) da oggi 3 giugno apriamo i nostri confini regionali (...) perché i dati della curva epidemiologica ci dimostrano che il sistema di controllo che abbiamo adottato sta funzionando.

Infine, il Presidente del Consiglio Conte il 16 maggio afferma:

Abbiamo anche incrementato i controlli con i tamponi, con i test sierologici. Siamo adesso per sperimentare la nuova App Immuni. In definitiva siamo nella condizione di attraversare, affrontare questa fase due con fiducia.

Troviamo qui l'unico riferimento (nel nostro corpus) alla strategia delle 3T, in realtà mai pienamente implementata in Italia, ma che si affaccia a partire dalla fine di aprile.

#### *Le procedure per decidere*

Da un'analisi dei discorsi di Conte dal 22 febbraio al 16 maggio, emerge il continuo richiamo al Comitato Tecnico Scientifico, agli *esperti* e agli *scienziati* (Intini 2020). Anche nel corpus qui utilizzato queste citazioni sono frequenti: il CTS appare 16 volte (più dell'uno per cento del totale delle proposizioni), 11 nelle parti dedicate al processo decisionale. La parola scienziati 4 volte, il termine esperti 22 volte (rispettivamente 2 e 11 volte nei brani relativi ai processi decisionali, l'8,4% delle proposizioni relative); si tratta degli scienziati ed esperti che consigliano il governo, solitamente indicati come i *nostri* scienziati, i *nostri* esperti:

però ciononostante lavoriamo con tutte le cognizioni scientifiche che ci forniscono i nostri esperti, i nostri scienziati e da lì noi maturiamo poi la base per assumere le decisioni.

Detto questo, siamo in stretto contatto sempre con il comitato tecnico scientifico.

Anche se in alcune occasioni Conte richiama il valore della responsabilità politica, questi frequenti rimandi fanno ipotizzare una funzione legittimante attribuita al ricorso agli esperti (*Ibidem*). La rassicurazione costantemente ripetuta che le decisioni si basano sulle loro competenze, *implica* che esse si basino su il sapere neutro, non partigiano ed empiricamente fondato, della scienza.

I brani che si soffermano sul *modo* di lavorare del governo richiamano sovente anche il ruolo degli enti locali e delle Regioni. 12 delle 125 proposizioni dedicate alla funzione 11 richiamano le Regioni come enti con i quali è attiva la collaborazione. La collaborazione tra Governo e Regioni è proposta come a-problematica.

Le regioni inoltre, collaboreranno con noi, lo stanno già facendo, per far applicare e far rispettare le regole di distanziamento in tutte le attività economiche, in tutte le attività sociali, è per questo che le abbiamo coinvolte, e che hanno già elaborato protocolli.

In questo caso si *implica* che la collaborazione proceda in modo armonioso.

All'interno della funzione dell'attribuzione ad altri delle responsabilità (13), una parte minore (rispetto a quella dominante dedicata ai cittadini) riguarda, come si è visto, il riferimento a attori come imprenditori, Regioni ed enti locali (17 proposizioni). A questo proposito, si osserva che, in particolare nella fase di riapertura, si pone l'accento in modo netto su ciò che dovranno fare le Regioni: il contenuto *implicito* è che la Fase 2 sia ora responsabilità delle Regioni:

Il tutto [la riapertura delle attività economiche a partire dal 18 maggio] però a condizione che le regioni accertino che la curva epidemiologica sia sotto controllo e adottino protocolli di sicurezza.

Il *presupposto* «che le Regioni accertino, etc.», come tale dato per scontato e noto, costituisce in realtà una esplicita scelta del governo non motivata.

## 7 - Conclusioni: il meaning-making al servizio del leader?

Le comunicazioni di Giuseppe Conte tramite le conferenze stampa sino al 3 giugno sono orientate soprattutto a fornire rassicurazioni e spiegazioni ai cittadini sul modo di procedere del governo. Il 35,65% delle proposizioni rientra in una delle tre categorie illustrative delle azioni, procedimenti e motivazioni (8, 10, 11). Il Presidente del Consiglio avverte dunque come rilevanti le funzioni del *meaning-making* che aiutano a orientare e rassicurare. Tuttavia, informazioni e spiegazioni sono caratterizzate da *vaghezza*, lasciando indefiniti i criteri sulla base dei quali sono prese le decisioni (Azzollini 2020a). Le argomentazioni sono costruite talvolta per *sviare l'attenzione* da passaggi problematici, ad esempio spostando l'attenzione dai criteri (il *perché*) alle procedure (il *come*). Talaltra per veicolare assunti che sono presupposti o implicati come ovvi, mentre ovvi non sono.

Che non lo siano emerge da diverse analisi pubblicate durante il corso della pandemia. Già alla fine di marzo si osservava il ritardo del governo italiano nel comprendere la portata della minaccia, a causa di un intreccio tra *bias* e *wishfulthinking*: una negazione al livello del *sense-making* poi riversatasi nel *meaning-making*. Ma si osservava anche l'approccio erratico e incrementale nel *decision-making*, di *inseguimento* del virus (Pisano, Sadun e Zanini, 2020). Approccio emerso anche da un primo studio sul policymaking italiano di fronte alla pandemia (Capano, 2020: 341) e che è stato considerato fallimentare per il contenimento iniziale del virus (Ruiu, 2020: 9), nonché tardivo e troppo *poroso* (Ren, 2020: 5). Mentre Conte da Palazzo Chigi esplicitamente rassicurava e implicitamente dava per scontato il carattere tempestivo, ragionevole e sistematico degli interventi. Anche le ragioni di una strategia fondata soprattutto sul lockdown e il tardivo, ma in realtà mai completato e sistematizzato, ricorso a politiche di test, tracciamento e trattamento, non hanno trovato alcuno spazio nella narrazione di Conte, che ha costantemente dato per scontato il carattere necessario ed esclusivo della sua scelta strategica. I verbali delle sedute del CTS resi pubblici il 6 agosto 2020, dopo la richiesta della Fondazione Luigi Einaudi e l'iniziale tentativo del governo di opporsi (Azzollini, 2020b), mostrano che quella strategia era stata suggerita.

L'attenzione dedicata ai *processi* rivela anch'essa l'attitudine a utilizzare quegli strumenti manipolativi descritti da Lombardi Vallauri (2019). La narrazione contiana evoca un rapporto collaborativo ed efficace con enti locali e Regioni, sorvolando sulla realtà di cortocircuiti, conflitti, difficoltà di coordinamento che l'hanno invece caratterizzato (Capano 2020: 336 - 338; Celotto 2020; Clementi 2020a). D'altro canto, la più generale cacofonia decisionale e comunicativa prodotta dalle diverse istituzioni preposte alla gestione della crisi (Martini 2020) non ha trovato eco nelle parole di Conte. In alcuni casi, le Regioni hanno funto anche da *scapegoating*: nel caso della fuga di notizie sul decreto dell'8 marzo oppure quando si tratta di entrare nella Fase 2 (qui potremmo parlare di uno *scapegoating preventivo*). Anche la problematicità del ricorso ai Dpcm, denunciata da diversi studiosi (Cassese 2020a, 2020b; Clementi 2020b; Celotto 2020: 13 - 22), non è mai affrontata e l'utilità dello strumento è narrata come ovviamente comprensibile ai cittadini. Quando il 24 marzo si annuncia il nuovo decreto legge che rivede radicalmente quello del 23 febbraio (d.l. n. 6 del 2020) sul quale poggiava la legittimità dei primi Dpcm e contestato anche per i suoi profili di incostituzionalità (Cassese 2020a; Celotto 2020: 8 - 12), il nuovo passaggio viene presentato come un semplice *riordino*.

Significativa è anche l'attribuzione di responsabilità ai cittadini. Qui sono presenti sia la funzione di *mobilitazione* necessaria per coinvolgere i cittadini nella soluzione della crisi, che si avvale anche dell'espressione di compartecipazione alle loro paure e difficoltà, sia la strategia di *scapegoating*, anche *preventivo*: si ricorda agli italiani che se le cose andranno male sarà anche colpa loro.

Infine, riscontriamo nei discorsi del Presidente del Consiglio il ricorso alla strategia del *bolstering*, che, come si è visto, concorre a *riparare* o *mantenere* (forse anche ad *aumentare*) la reputazione dei decisori. A questo scopo paiono servire quelle parti che costituiscono autoelogi per il governo e il suo leader, l'assicurazione dell'impegno, la totale dedizione al bene dei cittadini.

L'analisi del contenuto delle conferenze stampa di Conte evidenzia, dunque, lo sforzo volto a rendere convincente una narrazione edulcorata e parzialmente alternativa al corso effettivo degli eventi, che pone al centro il Presidente del consiglio e la sua squadra rappresentati come i *primi della classe*. Questa narrazione ha assunto un aspetto in parte *deresponsabilizzante*, laddove a dei decisori eccelsi si sono contrapposte responsabilità portate da altri, necessità auto-evidenti e dati di fatto non problematizzati (come l'esplosione dei contagi nella fase iniziale). Sul piano del decision-making, questa deresponsabilizzazione si è mostrata con evidenza con la scelta di delegare alle Regioni la gestione sanitaria della Fase 2 (Fondazione Gimbe, 2020). Tutto questo, a nostro avviso, va a conforto dell'ipotesi che si sia attribuita grande importanza all'obiettivo di mantenere e rafforzare la reputazione del governo e del suo leader nel Paese.

A riprova di ciò, oltre a generali strategie di legittimazione come il richiamo a esperti e al CTS, vi è l'elevata personalizzazione mediatica (Rahat e Kenig 2018) del premier. Conte ha sempre dominato la scena, anche nelle conferenze stampa, dove la presenza di altri ministri è stata sussidiaria: «il presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, attraverso il susseguirsi di conferenze stampa e messaggi diffusi attraverso i canali social istituzionali e personali diventa l'interlocutore diretto verso i cittadini» (Galantino 2020, 19)». A questo proposito Sabino Cassese ha anche rilevato il carattere debolmente collegiale dell'azione del governo a favore del suo leader, che ha sovente scavalcato le prerogative del Ministro della salute (2020b).

Questa personalizzazione trova riscontro nell'analisi delle forme verbali qui proposta. Analisi che ha anche mostrato il carattere paternalistico della comunicazione di Conte, rilevata anche in altri studi, (Sfardini 2020: 70; Ruiu 2020: 10). Inoltre, anche alla luce dei verbali resi noti, si può anche avanzare l'ipotesi che quella comunicazione personalizzata e paternalistica, sfuggente rispetto a tanti contestuali aspetti concreti della crisi, evidenzia un atteggiamento volto a compiere scelte non troppo complesse da gestire, che sarebbero state più problematiche sul piano della responsabilità e dell'impegno e potenzialmente più rischiose sul piano della reputazione, anche perché più conflittuali, come, ad esempio, il coordinamento di una sistematica attività di test, tracciamento e trattamento in tutto il paese, forse difficile da realizzare sul piano sostanziale, ma reso possibile dall'art. 32 della legge che istituì nel 1978 il Servizio sanitario nazionale e dall'art. 120 della Costituzione; o chiusure differenziate sul territorio (consigliate dal CTS, ma osteggiate dalle Regioni del Nord).

Lo studio condotto, dunque, porta a ipotizzare che Giuseppe Conte si collochi in quella tendenza dei leader contemporanei a privilegiare il consolidamento della propria immagine e del proprio consenso rispetto all'elaborazione e alla realizzazione di obiettivi di policy (Ventura, 2019). Analogamente ad altri leader italiani, come Silvio Berlusconi (*Ibidem*, 2012) e, ancor più chiaramente, Matteo Renzi (*Ibidem*, 2017).

Quanto la comunicazione di crisi sarà stata in grado di consolidare o addirittura rafforzare la leadership di Giuseppe Conte, o al contrario, avrà posto le premesse per minarla, potrà essere valutato solo in futuro. Le incoerenze interne al suo meaning-making, la consistente ripresa della diffusione del virus nell'autunno-inverno e la scarsa linearità delle misure adottate per farvi fronte, sino al termine del 2020 non hanno compromesso la sua elevata popolarità, pur essendo diminuita la fiducia nel suo governo (dal 71 al 57% dal marzo al dicembre 2020<sup>‡</sup>). La narrazione può

---

<sup>‡</sup> Demos, *Atlante Politico n. 91 - dicembre 2020*, demos.it

essere potente. Rammentando, però, le osservazioni di Boin e t'Hart (2003), secondo le quali l'apprendimento (*learning*) dopo la gestione di una crisi è fortemente condizionato dal conflitto sulle narrazioni contrapposte di ciò che è stato e delle responsabilità relative (*blame game*), e se le nostre ipotesi sulla rilevanza della *politics* nelle motivazioni che hanno mosso il Presidente del Consiglio Conte sono corrette, i cittadini italiani difficilmente potranno attendersi una serena analisi della gestione della pandemia e tanto meno utili processi di apprendimento.

Sofia Ventura  
Università di Bologna  
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Strada Maggiore, 45 - Bologna  
E-mail: sofia.ventura@unibo.it

### Riferimenti bibliografici

- Ansell, C., Boin, A. e t'Hart P. (2018). Political Leadership in Times of Crisis, in R. A. W. Rhodes e P. t'Hart, *The Oxford Handbook of Political Leadership*, Oxford: Oxford University Press.
- Azzollini, V. (2020a). *Pensare alla Fase 2 significa non nascondersi dietro alla discrezionalità decisionale*, in «Il Foglio», 7 aprile.
- Azzollini, V. (2020b). *La legge sulla trasparenza non è trasparente*, in «Domani», 8 agosto, <https://oggiedomani.substack.com>
- Bianchi, C. (2003). *Pragmatica del linguaggio*, Roma - Bari: Laterza.
- Boin, A. e t'Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?. *Public Administration Review*, 63 (5), 544 - 553.
- Boin, A., t'Hart, P. e McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy*, 16 (1), 81-106.
- Boin, A., t'Hart, P., Stern E. e Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management, Public Leadership Under Pressure*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Capano, G. (2020). Policy design and state capacity in the COVID-19 emergency in Italy: if you are not prepared for the (un)expected, you can be only what you already are. *Policy and Society*, 39 (3), 326-344.
- Cassese, S. (2020a). Intervista di P. Armaroli, *Cassese: "Conte avrebbe dovuto rifiutarsi di firmare decreti così contraddittori"*, in «Il Dubbio», 14 aprile.
- Cassese, S. (2020b). *Ripensare le strutture del sistema pubblico. Una lezione dal virus*, in «Il Foglio», 16 giugno.
- Cedroni, L. (2014). *Politolinguistica. L'analisi del discorso politico*, Roma: Carocci.
-

- Celotto, A. (2020). *Necessitas nonhabet legem? Prime riflessioni sulla gestione costituzionale dell'emergenza coronavirus*, Modena: Mucchi editore.
- Cian, L. (2011). Un'analisi multidisciplinare della nuova retorica politica contemporanea. *Comunicazione politica*, XII (2), 241 - 265.
- Clementi, F. (2020a). *Decreti troppo a maglie larghe mandano in crisi il titolo V*, in «Il Sole 24 Ore», 24 marzo.
- Clementi, F. (2020b). La pandemia e il simulacro del Parlamento: gerarchia delle fonti e verticalizzazione della politica nell'epoca del COVID-19, in A. Campi (a cura di), *DOPO. Come la pandemia può cambiare la politica, l'economia, la comunicazione e le relazioni internazionali* (pp. 93 - 104), Soveria Mannelli: Rubbettino (ed. elettronica).
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research, *Business Horizons*, 58, 141 - 148.
- Di Cesare, D. (2020), *La narrazione sbagliata del "modello italiano"*, in «L'Espresso», 1 novembre.
- Fondazione Gimbe (2020), *Coronavirus/ Gestione sanitaria Fase 2: il Governo abdica, pieni poteri alle Regioni*, in «Il Sole 24 Ore», 19 maggio.
- Galantino M. G. (2020). Tra pandemie annunciate e vere pandemie: dalla SARS alla COVID-19. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, (2). DOI: 10.32049/RTSA.2020.2.04
- Graffi, G. e Scalise, S. (2013). *Le lingue e il linguaggio*, Bologna: Il Mulino.
- Intini, F. (2020). *Tutti i virologi del presidente. Come Conte ha usato la retorica del comitato tecnico-scientifico per giustificare le sue azioni*, in «Linkiesta», 13 luglio. <https://www.linkiesta.it>
- Kent, M. L. e Boatwright, B. C. (2018). Ritualistic sacrifice in crisis communication: A case for eliminating scapegoating from the crisis/apologia lexicon. *Public Relations Review*, 44, 514-522
- Kielkowski, R. (2013). Leadership during crisis, *Journal of Leadership Studies*, 7 (3), 62-65.
- La Fauci, N. (2016). Noi, persona politica, in R. Librandi e R. Piro (a cura di), *L'italiano della politica e la politica per l'italiano* (pp. 387 - 400), Firenze: Franco Cesati editore.
- La Rosa, C. (2018). Alcune strategie retoriche nel discorso politico Tunisino: uso dei deittici e ripetizione lessicale, *La rivista di Arablit*, 8 (15), 67 - 92.
- Lantella, L. (1973). La lotta delle parole. Appunti su una campagna elettorale, *Il Politico*, 38 (2), 244-279.
- Lombardi Vallauri, E. (2019). *La lingua disonesta*, Bologna: Il Mulino.
- Losito, G. (1996). *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*, Milano: Franco Angeli.

- Maalej, Z. A. (2013). Framing And Manipulation of Person Deixis in Hosni Mubarak's Last Three Speeches: A Cognitive-Pragmatic Approach, *Pragmatics*, 23 (4), 633 - 659.
- Martini, F. (2020). Conte, i tecnici, i governatori e la pandemia: la strana cogestione all'italiana, in A. Campi (a cura di), *DOPO. Come la pandemia può cambiare la politica, l'economia, la comunicazione e le relazioni internazionali* (pp. 83-92), Soveria Mannelli: Rubbettino (ed. elettronica).
- Mayer, F. W. (2014). *Narrative Politics*, New Yor: Oxford University Press.
- MacGregor Burns, J. (2003). *Transforming Leadership*, New York: Grove Press.
- Maurizi, B. (2017). *La prima persona plurale nei discorsi dei politici italiani: dalla Prima alla Seconda Repubblica*, Tesi di Laurea magistrale, Università di Pavia.
- Nye, J. S. (2009). *Leadership e Potere, Hard, Soft, Smart Power*, Roma-Bari: Laterza.
- Pisano, G. P., Sadun R. e Zanini, M. (2020). *Lessons from Italy's Response to Coronavirus*, in «Harvard Business Review», 27 marzo.
- Rahat, G. e Kenig, O. (2018). *From Party Politics to Personalized Politics?*, Oxford: Oxford University Press.
- Ren, X. (2020). Pandemic and lockdown: a territorial approach to Covid-19 in China, Italy and United States, *Eurasian Geography and Economics*, DOI: 10.1080/15387216.2020.1762103
- Ruiu, M. L. (2020). Mismanagement of Covid-19: lessons learned from Italy, *Journal of Risk Research*, DOI: 10.1080/15387216.2020.1762103
- Sfardini, A. (2020). Come comunicare la pandemia? Credibilità e fiducia delle fonti istituzionali nell'informazione in Italia sul Covid, in M. Sala e M. Scaglioni (a cura di), *L'Altro virus. Comunicazione e disinformazione al tempo del COVID - 19* (pp. 63-74), Milano: Vita e Pensiero.
- Szantika, I. A. (2009). All'incrocio tra semantica e pragmatica (parte 1): le espressioni deittiche da Peirce a Reichenbach, *Lublin Studies in Modern Languages and Literature*, 1, 140 - 156.
- Tucker, R. C. (1995). *Politics as Leadership*, Columbia: University of Missouri Press.
- Ventura, S. (2019). *I leader e le loro storie. Narrazione, comunicazione politica e crisi della democrazia*, Bologna: Il Mulino.
- Ventura, S. (2012). *Il racconto del capo. Berlusconi e Sarkozy*, Bologna: Il Mulino.
- Ventura, S. (2017). La comunicazione referendaria di Matteo Renzi. Personalizzazione, narrazione e feuilleton. *Comunicazione politica*, XVIII (3), 431 - 458.
- Ware B. L. e Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism

of apologia, *Quarterly Journal of speech*, 59 (3), 273-283.

Weber, M. (2003). *Il metodo delle scienze storico-sociali*. Torino: Einaudi.