

IL PIANO DI COMUNICAZIONE PER LA NARRAZIONE AMBIENTALE

SE RESPONSABILMENTE COSTRUITO COINVOLGENDO TUTTE LE COMPONENTI DELL'ORGANIZZAZIONE, LO STRUMENTO RAPPRESENTA UNA RISORSA STRATEGICA AL SERVIZIO DI UN'AZIONE COMUNICATIVA NON PIÙ DIPENDENTE DALLA CONTINGENZA DEL MOMENTO, MA COESA E RIVOLTA NATURALMENTE AL MEDIO-LUNGO PERIODO.

Una breve premessa, per inquadrare la portata strategica dello strumento, alla luce di una attualità narrativa che non è solo diffusa nelle aspettative rappresentate ma anche pericolosamente polarizzata. Lunghi dall'essere esclusivamente "un documento che imposta le attività di comunicazione di uno o più anni, descrive la narrativa, indica i valori dell'azienda, definisce gli *stakeholder* e identifica i pubblici, calcola i budget e le risorse umane impiegate, propone gli *output* e gli *outcome*, elencando gli strumenti di misurazione, le fasi di ascolto, creatività ed esecuzione"¹, il piano di comunicazione testimonia anche una chiara assunzione di responsabilità da parte dell'organizzazione che lo ha pensato, prima, e attuato dopo, nella cornice di una narrazione non più orientata dalle contingenze del momento. E, proprio per questo, più ambiziosa e strutturata negli obiettivi da cogliere. Esprimendo, di fatto, una vera e propria valenza reputazionale nei confronti di tutti i pubblici interessati, interni ed esterni all'organizzazione.

I momenti e le azioni del piano di comunicazione

Lo strumento consta di tre momenti ineludibili che devono essere sempre interpretati dai suoi estensori in maniera interdependente, sia dal punto di vista comunicativo sia da quello attuativo:

- la fase di pianificazione in cui l'organizzazione aggrega tutte le informazioni utili e funzionali al nascente proposito
- la fase di costruzione in cui si procede all'individuazione degli obiettivi e alla conseguente formulazione della strategia
- la fase di attuazione in cui il piano produce effetti comunicativi che andranno, di volta in volta, misurati, per valutare eventuali scostamenti tra quanto auspicato e quanto realizzato.



Ognuno di questi momenti esprime una complessità e delle azioni che, pur metabolizzate nel dettato pubblicitario, spesso vengono sottovalutate nell'esperienza quotidiana. Ne evidenzio tre, a titolo esemplificativo.

Nella fase di pianificazione, per esempio, l'attività di raccolta delle informazioni viene effettuata con lo sguardo rivolto al solo esterno, agli ambiti di esercizio o all'azione dei *competitor*, senza tenere in considerazione l'interno che pure avrà il compito di eseguire materialmente le azioni previste dal piano.

Tutto ciò diviene ancora più evidente nel momento in cui lo stesso piano di comunicazione viene costruito dal vertice e "calato" pedissequamente sui livelli intermedi, in assenza di momenti di ascolto, confronto e condivisione. Non è l'unica miopia riscontrata. Pensiamo al modo (siamo nella fase di costruzione) frettoloso e talvolta addirittura incauto in cui intendiamo i nostri possibili obiettivi, dimenticando che per essere tali gli stessi devono essere chiari e specifici (per poter essere trasmessi e decodificati in

maniera inequivocabile), coerenti con il patrimonio valoriale di cui l'organizzazione è portatrice, realistici e misurabili. E che anche l'assenza di una singola caratteristica comporta inevitabilmente un punto d'approdo vago, sorretto (non casualmente) da una strategia "da trincea" in cui vittorie e sconfitte non sono mai decisive ma sempre interlocutorie.

E ancora, arrivando alla fase di attuazione, al metodo di misurazione più comunemente adottato che contempla due sole opzioni, rigorosamente collocate alla conclusione del processo: il successo – nel momento in cui ciò che è stato raggiunto aderisce perfettamente con le aspettative di partenza – e il fallimento in cui viene rilevato uno scostamento (anche minimo) tra ciò che si è colto e ciò che ci si aspettava di cogliere. Affrancando dalla riflessione critica che dovrebbe ammantare il momento tutte quelle gradazioni di colore esistenti tra il bianco e il nero che potrebbero aiutare le organizzazioni a selezionare le aree vulnerabili e più esposte su cui concentrare attività di intervento e di

risanamento sartoriali. E a dialogare con pubblici che non sono più spettatori passivi ma che, al contrario, contribuiscono in maniera determinante a “una cornice relazionale in cui il contenuto si modifica/arricchisce/impoverisce più e più volte, sempre in maniera diversa”² in un flusso che consente agli attori (professionali e non) di specificare la conoscenza (di sé e degli altri) modellando il proprio agire interno ed esterno.

Gli esempi di cui sopra dimostrano che a essere desueto non è lo strumento in esame – che conserva, al contrario, una propria centralità nel momento in cui si confronta con aspettative, paure, scetticismi e polarizzazioni – quanto, piuttosto, il trend comunicativo esasperatamente reattivo e veloce a cui, nel tempo, abbiamo già sacrificato tante altre dotazioni strumentali. E che per il piano di comunicazione serve una rinnovata attività di accreditamento che ne riabiliti l'essenza, l'urgenza e la necessità, rispetto a sfide sempre più pressanti.

Una ipotesi di advocacy per il piano di comunicazione

Di fronte a resistenze che si concentrano sulla forma apparentemente rigida dello strumento rispetto a uno scenario di riferimento che cambia repentinamente, occorre innanzitutto precisare che la forma è tale in alcune sue componenti³

mentre conserva una flessibilità nelle fasi più attuative, aiutata anche da un processo misurativo che non può essere più previsto alla conclusione del processo, ma che deve disseminare qualitativamente tutte le fasi. Per poter meglio intercettare i cambiamenti *in progress*, salvaguardando rimodulazioni non invasive rispetto agli obiettivi auspicati.

Il tema della verifica ossessiva di quanto si è già fatto e di quanto si sta facendo diventa inoltre determinante rispetto alla questione, dolorosamente attuale, delle crisi potenziali il cui effetto spesso comporta ripercussioni reputazionali, oltre che organizzative e progettuali⁴. La tesi è intuitiva e si adatta, con un incastro perfetto, alle caratteristiche dello strumento. Maggiore sarà l'accuratezza della fase di ascolto di ciò che accade dentro, fuori e intorno all'organizzazione, maggiore sarà la possibilità di definire degli obiettivi sostanzialmente utili, accompagnati dalla scelta delle dotazioni strumentali più idonee, tra le tante presenti nella cassetta degli attrezzi del comunicatore. Così come maggiore sarà la conoscenza di tutti i pubblici coinvolti, maggiore sarà, per l'organizzazione, la possibilità di sopportarne l'onere e l'onore relazionale, nella cornice di un dialogo serrato e sincero, non viziato da incomprensioni che potrebbero rallentare la resa.

Chiaramente vale anche il contrario, ed è questo il motivo principale per cui un piano di comunicazione deve essere pensato, discusso e applicato con

metodologie diffuse che interessino tutte le componenti organizzative. Non solo per sfruttare al massimo quelle competenze dirette maturate sul campo ma anche, soprattutto, per stimolare un coinvolgimento proattivo e responsabile da parte di coloro che saranno esecutori di quelle direttive. E a cui toccherà il compito di fronteggiare crisi potenziali. In conclusione, in ballo non c'è solo l'assetto organizzativo dello strumento, ma anche la sua stessa credibilità; una essenza che non possiamo permetterci di smarrire o, peggio, disperdere, soprattutto alla luce dell'attuale scenario generale di riferimento.

Stefano Martello

Componente tavolo “Ambiente e sostenibilità”, Pa Social

NOTE

¹ Biagio Oppi, *#Passione comunicazione. Introduzione alle relazioni pubbliche e alla comunicazione strategica*, Bononia University Press, 2021, p. 15.

² Stefano Martello, Roberta Zarpellon, “Il Piano di comunicazione: pianificazione, costruzione e attuazione”, in AA.VV., *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione*, Csv Napoli, 2021, p. 35.

³ Per esempio, nel rispetto dei valori identitari dell'organizzazione referente.

⁴ Sul tema, Luca Poma, “#Crisi”, in Stefano Martello, Sergio Vazzoler (a cura di), *Dove i fatti non arrivano. Antologia ragionata e appassionata della comunicazione ambientale*, Pacini Editore, 2024, pp. 63-64.

