

Cambiare “cornice” cambia il mondo: la teoria del frame come bussola etica e strategica per le relazioni pubbliche – Giorgia Pizzuti

Ci sono momenti in cui, quasi di punto in bianco, un tema sembra acquisire un senso diverso. Una frase, un’immagine, un dato, persino una domanda: ed ecco che il significato di una intera narrazione - di ciò che vediamo, sentiamo, agiamo - improvvisamente si trasforma.

Che cosa è cambiato?

È cambiata la cornice, il filtro invisibile che trasforma informazioni in significati, dati in storie, eventi in interpretazioni. È il cosiddetto “effetto frame”. È ciò che dà senso al mondo e lo rende navigabile. E per chi si occupa di relazioni pubbliche, è molto più di uno strumento comunicativo: è un atto etico e strategico.

Ogni professionista della comunicazione sa bene che la realtà non arriva mai al nostro cervello sottoforma di materia grezza. Arriva già interpretata, etichettata, filtrata. La vediamo attraverso credenze, convinzioni, storie e significati preesistenti. È per questo che due persone possono ascoltare la stessa frase e reagire in modo opposto. Non stanno reagendo a quello che accade: stanno reagendo a come interpretano ciò che accade.

Gregory Bateson fu il primo, nel 1955, a usare la parola "frame" per descrivere il contesto interpretativo che permette alle persone di capire di cosa stiamo parlando, definendolo come una delimitazione spazio-temporale di messaggi interattivi, un concetto psicologico legato alla meta-comunicazione. Negli anni '70, Erving Goffman ridefinisce i frame come schemi interpretativi culturali attraverso cui organizziamo la nostra esperienza, la “realità”.

Oggi possiamo dire con certezza che non reagiamo ai dati, reagiamo alle storie che rendono quei dati comprensibili. Il boom del data storytelling negli ultimi anni non è un caso. Non basta mostrare numeri: serve tradurli in qualcosa che il cervello umano possa comprendere, ricordare, usare. È diverso dire: “Il 27% delle persone rinuncia a cure mediche” da “Una persona su tre è costretta a scegliere tra salute e denaro”. Il contenuto è identico ma l’impatto totalmente diverso. Si tratta di trasformare dati grezzi in significato attraverso una cornice interpretativa chiara, una narrativa coerente, un visual design che orienta la comprensione. Non si tratta di “mostrare numeri” ma di costruire significati attraverso dei frame che permettano, a chi ascolta, di capire che cosa significano quei numeri, perché sono rilevanti, quali azioni rendono possibili. E questo, per le relazioni pubbliche - e non solo - è un dettaglio di non poco conto.

Nel mondo della comunicazione moderna, infatti, non vince chi parla di più. Vince chi sa creare cornici attraverso cui gli altri interpretano i fatti. In questo senso lavorare sui vari frame non è più solo una questione di tecnica ma è anche un atto etico. Perché il punto non è convincere le persone di qualcosa ma permettere loro di comprendere come un’organizzazione interpreta la realtà, quali valori mette in campo, quale visione del mondo le appartiene. Una cornice - qualsiasi cornice – è in un certo senso una scelta di valore nel momento in cui definisce:

- cosa mettere in luce
- cosa lasciare sullo sfondo
- quali priorità rendere visibili
- quali tipi di azioni incentivare o scoraggiare

In questo modo il frame al servizio del comunicatore come professionista responsabile diventa un vero e proprio strumento di governance perché definendo una cornice, si decide quali valori proteggere, quali priorità mettere al centro, quale contributo sociale generare. Per capirne la forza, basta fare qualche esempio.

Scenario 1 – Un’azienda subisce un attacco informatico.

- Frame dell’“emergenza tecnica”: si attivano procedure operative ma nasce un clima di colpa.
- Frame della “responsabilità condivisa sulla sicurezza digitale”: si attiva apprendimento collettivo, trasparenza, collaborazione tra stakeholder.

Lo stesso evento vissuto con due modalità completamente differenti.

Scenario 2 – Campagna sociale di una associazione che si occupa di malattie rare.

- Frame della “fragilità”: compassione momentanea, poca continuità.
- Frame della “dignità”: riconoscimento, alleanze istituzionali, più voce ai pazienti.

Scenario 3 – Un’impresa che parla di sostenibilità.

- Frame del “ridurre i danni”: il pubblico percepisce difesa.
- Frame del “rigenerare valore”: il pubblico percepisce visione. E la reputazione cambia.

Il frame non determina solo cosa pensano le persone. Determina anche, e soprattutto, cosa ritengono possibile. È un assunto di base anche nella pratica del Coaching Ontologico Trasformazionale di R. Echevarria: “il linguaggio non è solo descrittivo ma anche generativo”. Parole diverse aprono o chiudono prospettive differenti, modi di sentire, dire, agire alternativi e non necessariamente vicendevolmente escludentesi. Ecco perché restituire al coachee le parole esatte della sua narrazione del mondo rappresenta un potente strumento di consapevolezza trasformativa. Perché quando cambiamo cornice, prospettiva, espandiamo o limitiamo lo spazio delle possibilità, attiviamo emozioni diverse, riorganizziamo l’immaginario individuale e collettivo.

Chi si occupa di pubbliche relazioni ha quindi il potere-dovere di scegliere cornici che generano comprensione e non paura, possibilità e non minaccia, fiducia e non chiusura. Perché saper modularre frame diversi non significa sfruttare una sorta di sofisticata persuasione manipolativa. Piuttosto è l’esatto contrario, soprattutto nell’ambito delle relazioni pubbliche dove il framing è ciò che permette di rendere esplicito e trasparente l’impianto valoriale su cui un’organizzazione costruisce la propria comunicazione. È in questo modo che si pone come vero e proprio strumento etico in quanto attraverso le cornici aumentiamo:

- trasparenza: una cornice chiara rivela cosa guida le decisioni. In assenza di frame esplicativi, il pubblico deve “indovinare” intenzioni e valori.
- responsabilità: scegliere una cornice piuttosto che un’altra significa assumersi la responsabilità di una posizione culturale, sociale e istituzionale.
- coerenza: un frame non è un messaggio, è un patto. Se non si riflette nelle scelte, la reputazione si sgretola.

Il frame delle perdite e guadagni: il contributo di Kahneman e Tversky al public affairs

La Prospect Theory sviluppata da Daniel Kahneman e Amos Tversky, e per i quali i due psicologi hanno ricevuto il premio Nobel per l’Economia nel 2002, ha rivoluzionato la comprensione dei processi decisionali mostrando che le persone non valutano le scelte in termini assoluti bensì in funzione di come viene descritto lo scenario decisionale vale a dire come l’essere umano percepisce potenziali perdite e guadagni, probabilità e certezze.

Nel cosiddetto *frame* dei “pains and gains” lo stesso identico contenuto può generare decisioni opposte a seconda che venga descritto come vantaggio potenziale o perdita possibile. Il loro esperimento più famoso, il “dilemma della malattia asiatica”, dimostra il fenomeno con una chiarezza quasi spietata. A due gruppi di partecipanti venivano presentate opzioni identiche per fronteggiare un’epidemia. Quando la cornice era formulata in termini di vite salvate certe (guadagno), la maggioranza preferiva l’opzione sicura. Quando la cornice veniva formulata in termini di probabili vite perse (perdita), la stessa maggioranza optava per la scelta rischiosa.

Da qui due principi cardine della Prospect Theory:

- in condizioni di guadagno l’essere umano è tendenzialmente avverso al rischio;
- in condizioni di perdita più propenso al rischio.

Questa asimmetria cognitivo-emotiva si collega direttamente a un altro meccanismo profondamente radicato nella natura umana, il cosiddetto bias della negatività. Come esseri umani, infatti, tendiamo ad attribuire un peso maggiore alle informazioni negative più che a quelle positive. Nel mondo animale, le perdite potenziali “pesano” quasi il doppio dei guadagni di pari entità - l’amigdala li registra più rapidamente e in modo più intenso. Questo spiega perché i frame basati sulla perdita scatenino frequentemente reazioni emotive intense di paura, difesa, resistenza, sfiducia.

Nel mondo dei public affairs questa dinamica non è teorica: è quotidiana. Lo stesso provvedimento normativo può essere accolto come “opportunità di modernizzazione” - frame del guadagno - oppure come “perdita di autonomia decisionale” - frame della perdita. Una riforma fiscale può essere comunicata come “investimento per servizi migliori” oppure come “aumento della pressione sui cittadini”. Una campagna ambientale può dire “riduciamo del 30% le emissioni”, oppure “se non agiamo aumenterà il rischio climatico”. Il contenuto è identico, ma la reazione cognitivo-emotiva cambia radicalmente: nel primo caso si attiva la percezione di possibilità, nel secondo quella di minaccia ed essendo la minaccia più “pesante”, tende a polarizzare rapidamente il dibattito.

Comunicare una riforma interna come “riduzione di strutture” attiva immediatamente il frame della perdita, quindi una reazione difensiva. Descrivere la stessa riforma come “razionalizzazione per rafforzare competitività e investimenti futuri” attiva il frame del guadagno, generando un terreno più fertile per il dialogo.

Per chi si occupa di comunicazione e public affairs l'effetto è cruciale e in tempi di complessità e incertezza, questa consapevolezza è un dovere professionale. Un eccesso di frame della perdita può alimentare sfiducia, opposizione, conflitto e comportamento difensivo sia nei cittadini sia negli stakeholder istituzionali. Al contrario, un frame del guadagno - purché realistico e supportato da evidenze - può facilitare cooperazione, allineamento e apertura al cambiamento. Questo non significa evitare le perdite a tutti i costi o dipingere tutto sotto una luce positiva. Significa essere consapevoli dell'impatto psicologico delle parole e decidere responsabilmente quale cornice utilizzare in funzione di ciò che vogliamo rendere possibile: consapevolezza e non paura, orientamento e non confusione, futuro e non paralisi.

Vale la pena ricordare anche il contributo delle Neuroscienze su questo tema. Sappiamo ormai per certo che non elaboriamo l'informazione in modo neutro bensì attraverso schemi emotivi e cognitivi. Il cervello umano tende a ridurre complessità, riconoscere pattern, evitare minacce e ricercare coerenza narrativa. Per questo motivo la cornice entro cui un messaggio viene inserito non è un contorno: è la struttura che ne determina il significato. Questi meccanismi si intrecciano anche con il già citato bias della negatività: a livello neurobiologico, gli stimoli negativi attivano più rapidamente e intensamente i circuiti di allerta (amigdala, insula) rispetto agli stimoli positivi. Il risultato è che le perdite sono vissute con un impatto emotivo maggiore dei guadagni, e le comunicazioni basate sulla minaccia generano reazioni più forti ma anche più difensive. Per chi lavora nei public affairs, questo significa gestire con estrema cura le narrazioni basate sul rischio: possono mobilitare, ma possono anche irrigidire.

Comprendere i meccanismi cognitivi descritti da Kahneman e Tversky non è un esercizio accademico: è una competenza essenziale per chi costruisce politica industriale, governance istituzionale, strategie di dialogo pubblico. La scelta della cornice, infatti, non cambia solo la percezione di un messaggio. Cambia ciò che le persone ritengono possibile.

Le ricerche neuroscientifiche sul decision making, da Damasio a LeDoux, da Ochsner a Phelps, convergono su un punto chiave: la qualità delle decisioni dipende dalla qualità delle emozioni che proviamo mentre valutiamo un'informazione. Essere consapevoli di queste dinamiche significa costruire una comunicazione istituzionale più matura e più etica, oltre che più efficace. Perché i public affairs non governano solo flussi informativi: governano stati mentali collettivi, percezioni di rischio, fiducia verso le istituzioni, senso di partecipazione.

Teoria del frame e parlare in pubblico: il processo

Nel suo celebre libro “Resonate” (2010) l'esperta mondiale di comunicazione N. Duarte scrive che le presentazioni più potenti creano “trasformazione, non informazione”. E ogni trasformazione avviene attraverso una specifica cornice narrativa: un prima, un dopo, un futuro possibile.

La sua celebre “Sparkline” – un modello narrativo basato sul contrasto tra ciò che è e ciò che potrebbe essere tipico delle presentazioni di maggior successo – è un'applicazione cristallina del concetto di frame: sposta l'attenzione, ridefinisce il problema, orienta verso una nuova interpretazione. Non a caso è considerata una delle metodologie di storytelling più influenti per il cambiamento organizzativo.

Duarte non usa il linguaggio della scienza cognitiva ma il suo lavoro mostra con chiarezza come il framing sia il motore di ogni narrativa trasformativa. È qui che il processo ci dice come un frame prende vita e il lavoro di chi opera nei public affairs e non solo, diventa qualcosa di molto più vicino all'arte strategica che alla tecnica operativa.

Il processo di framing, infatti, non è lineare. È ciclico, dialogico, riflessivo. Alterna osservazione e interpretazione, analisi e immaginazione, ascolto e decisione. Potremmo descriverlo come una danza tra ciò che il mondo è e ciò che il mondo può diventare. In questa prospettiva, ogni fase è fondamentale:

- Ascolta le storie che già esistono. Ogni settore, ogni comunità, ogni istituzione è già attraversata da narrazioni. Il primo compito è ascoltarle: media, stakeholder, social, conversazioni. Che cornici dominano? Quali mancano? Quali generano conflitto?
- Decidi che mondo vuoi contribuire a costruire. Il frame non nasce dal marketing ma dalla visione. Che contributo vuoi dare alla società? Che valore pubblico vuoi generare?
- Trova la tua parola-chiave. Ogni frame ha un valore-guida: responsabilità, accessibilità, equità, innovazione, fiducia. È il punto da cui tutto prende forma.
- Costruisci la storia che lo rende visibile. Ogni valore deve trovare un racconto: un problema da risolvere, un futuro possibile, un patto con il pubblico. Qui le tecniche narrative (come quelle descritte da N. Duarte, G. Reynolds, C. Gallo) sono strumenti preziosissimi.
- Conquista la coerenza. Il frame vive solo se diventa comportamento. Politiche, processi, tono di voce, scelte aziendali devono respirare la stessa cornice. Non esiste archetipo di business senza una certa coerenza.

Questo processo somiglia molto a quello che ogni speaker efficace attraversa nella costruzione di un discorso: capisce il contesto, si allinea ai bisogni dell'audience, trova un messaggio centrale, crea una struttura narrativa chiara e infine la porta in azione attraverso voce, corpo e intenzione. In altre parole, il processo di framing e il processo del public speaking condividono uno stesso principio: qualsiasi messaggio è efficace solo se incontra la psicologia del pubblico, non se la ignora.

Ascoltare per capire quale frame serve

L'ascolto è quella parte dell'iceberg che di solito non si vede ma senza la quale ogni processo di framing diventa arbitrario o fragile. Nei public affairs è un dispositivo strategico: permette di capire come il pubblico sta interpretando un tema, quali valori emergono, quali narrazioni modellano il dibattito.

Scegliere il frame “giusto” non significa chiedersi soltanto cosa vogliamo dire ma soprattutto cosa dire in funzione dei bisogni di comprensione delle persone. Anche la comunicazione efficace e persuasiva affonda le radici nella cosiddetta audience analysis, nella capacità, prima di tutto e innanzitutto, di cogliere valori, aspirazioni, desiderata tanto quanto frustrazioni, bisogni, conflitti e necessità di chi avremo di fronte. Perché solo un testo capace di rispondere ai cosiddetti “pain” e “gains” del pubblico può ritenersi tale.

Un grande oratore parte dall’interlocutore, non dal contenuto aprioristicamente definito. Si interroga, esplora cosa sa già il pubblico, quali valori porta, cosa considera possibile. Anche qui l’ascolto precede la parola e si accompagna alla capacità di comprendere come l’altro percepisce la realtà. È qui che l’empatia permette di entrare nei frame esistenti senza giudicarli, trasformando l’ascolto in responsabilità e la responsabilità in fiducia.

L’ascolto, nei public affairs, non è soltanto lo strumento che consente di scegliere la cornice più adeguata: è la condizione per rendere quella cornice legittima. Un frame costruito senza ascolto può sembrare efficace nel breve periodo, ma non regge alla prova del tempo, delle crisi, delle domande pubbliche. Ascoltare significa “accordarsi” con la società: sentirne le tensioni, le attese, le vulnerabilità, le possibilità. È un esercizio di interpretazione prima che di replica.

E in questo senso l’ascolto diventa un gesto profondamente empatico: non per “piacere” al pubblico, ma per comprenderne la percezione del mondo. È l’empatia cognitiva che permette al comunicatore di vedere i frame già presenti nella mente delle persone, così da costruire cornici che dialogano, non che impongono.

Nei public affairs, questa dinamica è particolarmente evidente: le istituzioni, i cittadini, gli stakeholder non vogliono solo informazioni, vogliono essere riconosciuti. La cornice giusta nasce quando il pubblico percepisce che l’organizzazione “ha capito” prima ancora di rispondere.

In questo senso l’ascolto diventa ciò che permette ai public affairs di svolgere il loro ruolo più nobile: essere coscienza critica dell’organizzazione. Monitorare la realtà, interpretarla, restituirla internamente. Ricordare che l’interesse pubblico è il vero punto di riferimento e costruire fiducia come asset reputazionale di lungo periodo.

Conclusioni

Viviamo tempi in cui l’ambiguità informativa è una norma. Misinformation, fake news, narrazioni polarizzanti rendono difficile interpretare quello che accade. Mai come oggi c’è bisogno di professionisti che sappiano costruire cornici non per dividere ma per comprendere.

Tutto ciò che comunichiamo – e anche ciò che non comunichiamo – attiva ed è attivato da un frame. Consapevoli o no, ognuno di essi è un’affermazione che esprime, e a sua volta solidifica, la nostra visione del mondo.

Chi lavora nelle relazioni pubbliche oggi può contribuire a costruire cornici capaci di generare fiducia invece di paura, complessità arricchente invece di ipersemplificazione polarizzante, responsabilità invece di confusione. Può far emergere valori che spesso restano nell’ombra. Può offrire ai pubblici linguaggi più maturi, più rispettosi, più utili.

La teoria del frame, lo storytelling e il public speaking sono spesso trattati come ambiti separati. In realtà costituiscono un'unica grammatica del senso. Non sono altro che tre prospettive diverse relativamente allo stesso fenomeno: il modo in cui costruiamo e diamo senso alla realtà attraverso il linguaggio.

In un certo senso i frame definiscono come interpretiamo il mondo (la struttura cognitivo-emotiva), lo storytelling definisce come lo raccontiamo (la struttura narrativa), il public speaking definisce come lo rendiamo vivo davanti a un pubblico (la struttura relazionale).

Il professionista delle relazioni pubbliche sa che questo legame non lavora per “convincere” ma per “connettere”; sa che un frame funziona solo se poggia su una storia credibile, coerente, trasparente; sa che una storia funziona solo se pronunciata con autentica intenzione costruita sul terreno dell’ascolto e dell’empatia.

Quando questi tre livelli si allineano, qualsiasi tipo di comunicazione smette di essere informativa e diventa “trasformativa”. Perché quando cambiamo cornice, cambia il mondo che vediamo. E quindi cambia anche il mondo che costruiamo.

FERPI LAB

FERPILab è il centro studi di **FERPI**, nato a febbraio 2023. Articolato in un **International Advisory Board** e un **Comitato Scientifico Nazionale**, FERPILab nasce con il duplice obiettivo di supportare la Thought Leadership di FERPI in Italia in materia di relazioni pubbliche, advocacy/lobby e comunicazione strategica; dialogare con esperti di altre discipline problematiche legate alla professione e al loro impatto sulla società.

Da un lato l'**International Advisory Board**, presieduto da **Toni Muzi Falconi**, ha già dato il via ai lavori e al coinvolgimento attivo di esperti di relazioni pubbliche e comunicazione a livello internazionale. Dall'altro il **Comitato Scientifico Nazionale** sarà costituito individuando figure di rilievo in ambito accademico e professionale.

Il Direttore Scientifico **Vincenzo Manfredi** è affiancato da uno staff operativo di soci volontari cui è possibile proporre la propria candidatura scrivendo a ferpilab@ferpi.it.

www.ferpi.it/ferpilab