

Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa *

Prof. Juan Manuel Mora
Professore della Pontificia
Università della Santa Croce

Introduzione

Nella letteratura sul management si utilizzano con frequenza esempi e analogie che servono ad illustrare alcune caratteristiche dell'azione dirigenziale. Vorrei iniziare questo intervento ricordando la metafora “dello specchio e la finestra” proposta da Collins nei suoi studi sulla leadership¹.

L'autore, dopo aver analizzato numerosi casi di dirigenti di successo, ha riscontrato un denominatore comune: un vero leader, afferma Collins, quando vuole trovare la causa dei problemi della sua impresa, la responsabilità di quello che va male, guarda lo specchio, cerca dentro se stesso o all'interno della propria organizzazione; un vero leader è anche chi, quando vuole trovare la causa dei successi della sua impresa, il merito di quello che va bene, guarda attraverso la finestra, analizza i fattori esterni che hanno portato al successo. Lo specchio indica la responsabilità; la finestra, il merito.

Secondo Collins, coloro che non possiedono autentiche qualità dirigenziali agiscono esattamente al contrario: attribuiscono sempre a fattori esterni l'origine dei problemi; si considerano sempre la chiave del successo.

Ritengo che la metafora dello specchio e la finestra possa servirci come introduzione poiché trasmette una idea di base, ovvia in teoria, spesso dimenticata nella pratica: per migliorare l'efficacia di una attività conviene, prima di tutto, impegnarsi a realizzarla meglio.² Questa evidenza si applica anche alla comunicazione della Chiesa, attività che migliora secondo cerchi concentrici, dall'interno verso l'esterno, in un processo che potremmo definire di maturazione professionale progressiva.

Con questo punto di partenza, nel corso di questo intervento cercherò di rispondere a tre domande: a) che cos'è la comunicazione istituzionale?; b) chi ha la responsabilità di dirigerla?; e per finire c) come si dirige la comunicazione delle organizzazioni, cosa significa dirigerla strategicamente? Farò riferimento alla comunicazione delle organizzazioni in generale, sia a quelle di ambito civile che religioso, sebbene cercherò di arrivare a delle conclusioni applicate alla comunicazione della Chiesa e nella Chiesa.

1. Che cos'è la comunicazione istituzionale

* Testo provvisorio. V Seminario Professionale sugli Uffici Comunicazione della Chiesa, Roma 27-IV-2006.

¹ Cfr. COLLINS, Jim: “Level 5 Leadership”, in *Harvard Business Review*, I-2001, pp. 67-76.

² Stephen Covey ha diffuso l'espressione “dentro-fuori”, che riassume la chiave di ogni miglioramento imprenditoriale. Fare meglio le cose all'interno dell'impresa, come base necessaria per il prestigio esterno (cfr. COVEY, Stephen: “Le sette regole per avere successo”, Franco Angeli, Milano 2005). Qualcosa di analogo evoca il motto del marketing “simply better”: in fin dei conti, per vendere di più, per competere meglio, ciò che importa è fare bene quello che si deve fare, sia fabbricare un prodotto o fornire un servizio.

Per dirigere un'attività è necessario sapere in cosa consiste, identificare i suoi elementi e capirne la dinamica. Per questo conviene iniziare ricordando alcune nozioni fondamentali sulla comunicazione istituzionale. Utilizzerò come punto di partenza la pragmatica descrizione formulata da un autore britannico. Indica Dolphin che la comunicazione istituzionale è il “processo che traduce l'identità in immagine”.³ E conclude affermando che la comunicazione istituzionale funziona quando identità ed immagine coincidono.

In base a questa tesi il lavoro di comunicazione istituzionale non consiste nel promuovere un'immagine scollegata dalla realtà; non si tratta di raggiungere, mediante appropriate tecniche, una fama artificiale. Un'organizzazione non “fabbrica” la propria immagine pubblica, ma la “merita” nella misura in cui l'immagine è riflesso della realtà.

Vale la pena prestare attenzione a una parola utilizzata da Dolphin: il termine processo, che evoca il percorso che va dall'identità all'immagine. L'idea di processo implica una certa complessità, uno sviluppo nel tempo, in cui si procede per tappe diverse. Analizziamo le caratteristiche del processo di comunicazione istituzionale, distinguendo le fasi che avvengono all'interno dell'istituzione da quelle che si verificano all'esterno.

A. All'interno dell'istituzione

Possiamo descrivere questa fase del processo di comunicazione istituzionale che avviene all'interno delle istituzioni come una sequenza che si sviluppa in tre tappe:

Conoscere la propria identità. Il punto di partenza della comunicazione istituzionale, come quello della comunicazione interpersonale, è proprio l'identità; questo insieme di qualità che configurano la personalità di una istituzione e la distinguono dalle altre: la sua origine, la sua storia, la sua missione, le sue peculiari caratteristiche. L'identità di una organizzazione è qualcosa che viene dato, qualcosa che non si inventa ma che si esprime durante il processo di comunicazione.⁴

Affinché un'organizzazione possa comunicare, deve essere chiaro, prima di tutto, quello che essa pensa di se stessa. Questa auto-conoscenza richiede riflessione, consapevolezza, interiorizzazione: una memoria viva.⁵ Spesso la riflessione viene plasmata in testi, in forma di statuti, di dottrina, di insieme di principi ispiratori. L'auto-conoscenza, però, si manifesta anche in una visione intellettualmente condivisa dai membri dell'istituzione, poiché la libera appartenenza alle istituzioni richiede adesione intellettuale ai suoi principi.

³ “The process that translates the identity into an image (...) Identity is how the organization really is. Image is what the organization appears to be. If communications succeed in their task, the image and the identity may be one and the same” (DOLPHIN, Richard R: “The Fundamentals of Corporate Communication”, Butterworth-Heinemann, London 2000, pp. 42-44). In questa linea, cfr. anche LA PORTE, José María: “Introduzione alla comunicazione istituzionale”, in ZANACCHI, Adriano & LEVER, Franco & RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di): “La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche”, Elledici-Rai, Roma 2002.

⁴ L'importanza dell'identità nei processi di comunicazione istituzionale dipende molto dalla natura dell'istituzione: non è possibile equiparare in questo aspetto le attività comunicative di una istituzione, e quelle di un evento. Non è neanche possibile assimilare la rilevanza dell'identità in una istituzione politica a quella di una impresa commerciale. Sebbene per motivi di spazio non sia possibile soffermarsi su questo punto, occorre almeno far notare queste sfumature.

⁵ (La Chiesa) “ha bisogno di riflettere su se stessa; ha bisogno di sentire la propria vita. Deve imparare a conoscere meglio se stessa, se vuole vivere la propria vocazione e offrire al mondo il suo messaggio di fraternità e salvezza” (PAOLO VI, Enciclica Ecclesiam suam, 6-VIII-1964, n. 8, in www.vatican.va). Dal canto suo, Giovanni Paolo II ha ribadito che la perdita dell'identità arriva attraverso la perdita della memoria (cfr. GIOVANNI PAOLO II, “Memoria e identità”, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2005). Questa affermazione getta una chiara luce sul problema delle radici cristiane dell'Europa: più che discutere in modo teorico, occorre risvegliare la memoria cristiana dei cittadini europei, scritta nella letteratura, nell'architettura, nell'arte in generale e anche nella vita dei santi.

In questo momento iniziale di conoscenza della propria identità, il grande rischio è considerare la comunicazione come fine a se stessa, isolarla dalle sue profonde radici. Questo succede quando si limita la comunicazione ad una questione tecnica (e si ritiene che sia fondamentale esprimersi con chiarezza, indipendentemente dai contenuti); o quando si identifica la finalità della comunicazione con un obiettivo “politico” (e si considera che sia fondamentale il consenso, l’essere accettati, non importa a quale prezzo).

Incarnare l’identità nella cultura. La visione condivisa della propria identità non rimane sulla carta, non si limita ai testi che definiscono i principi dell’istituzione. L’identità si plasma nella vita, nell’insieme delle azioni che formano la cultura dell’istituzione: il suo modo di lavorare, di organizzarsi, le sue attività.⁶ Possiamo ricordare a questo punto le note parole che Giovanni Paolo II pronunciò in un altro contesto: “una fede che non si fa cultura è una fede non pienamente accolta, non totalmente pensata, non fedelmente vissuta”.⁷ Ora potremmo aggiungere: una fede che non si fa cultura è una fede che non si può comunicare.

In questa seconda fase del proiettare l’identità nella cultura, i grandi pericoli della comunicazione sono la mentalità teorica, che porta a pensare che la comunicazione consista soprattutto in dichiarazioni d’intenzioni; e anche l’incoerenza che suppone l’agire contro la propria identità.

Elaborare un discorso. Dall’identità all’azione, dall’azione alla parola. Per comunicare è necessario prima di tutto conoscersi; poi, occorre agire secondo la propria identità, manifestarla nelle azioni; ma c’è anche bisogno di esprimere l’identità e la cultura in un discorso, in parole e argomenti comprensibili agli altri: per comunicare, un’istituzione deve dare pubblica ragione sul proprio essere e sul proprio agire.

Il discorso deve essere, prima di tutto, comprensibile. Nel caso di un’istituzione religiosa essere chiari non significa rinunciare al mistero, negare la trascendenza, banalizzare il messaggio: questo equivarrebbe a dimenticare la propria identità. Essere comprensibili significa piuttosto, situare nel suo contesto l’esperienza religiosa, trasmettere il significato delle azioni, i motivi e le finalità.⁸ Nel momento in cui si elabora il discorso, l’oscurità del mistero non è il principale ostacolo della comunicazione, piuttosto lo è l’opacità del linguaggio. La trasparenza è proprio la qualità di ciò che lascia intravedere qualcosa che si trova più in là: le parole non servono a nascondere, ma a svelare, per quanto possibile.⁹

⁶ Luigi Accatoli ha fatto notare che Giovanni Paolo II comunicò con efficacia il senso della misericordia cristiana con le parole dell’Enciclica “Dives in misericordia”, e con le opere, quando fece visita a Ali Agca in prigione.

⁷ GIOVANNI PAOLO II: Decreto di creazione del Pontificio Consiglio per la Cultura, nel *L’Osservatore Romano*, 6-VI-1982. Il Cardinal Ratzinger si è riferito all’incarnazione della fede nella cultura con queste parole: “La prima e fondamentale modalità dell’inculturazione è lo sviluppo di una cultura cristiana nelle sue diverse dimensioni: una cultura della reciprocità, dell’assistenza sociale, del rispetto dei deboli, del superamento delle differenze di classe, della cura per i sofferenti e i moribondi; una cultura che sa porre nel giusto rapporto la formazione della ragione e del cuore; una cultura politica e una cultura giuridica; una cultura del dialogo, del rispetto della vita.” (RATZINGER, Joseph: “Introduzione allo spirito della liturgia”, San Paolo, Milano 2001, p. 197).

⁸ “La forma originaria della preghiera cristiana può dirci ancora oggi qualcosa o dobbiamo semplicemente cercare la nostra forma, la forma per il nostro tempo? Ovviamente no vi è solo il desiderio di imitare il passato. Ogni età deve ritrovare ed esprimere l’essenziale.” (RATZINGER, o.c., p. 76).

⁹ Joaquín Navarro-Valls, intervistato da Marco Tosatti, ha detto: “Vedo in Benedetto XVI la confluenza di due caratteristiche, tra molte altre, per niente comuni. Da una parte, una stupenda ricchezza intellettuale, una brillantissima densità di pensiero. E d’altra, una straordinaria capacità di esprimere le idee con una semantica accessibile. La gente segue affascinata la sua parola che è, insieme, colma di significato e di accessibilità. La nostra epoca così disomogenea

Il percorso che va dall'identità alla cultura e dalla cultura al discorso, l'ambito "interno" della comunicazione istituzionale suppone in qualche modo un movimento e richiede una armonia, una non contraddizione, tra ciò che l'istituzione è, ciò che pensa di se stessa, ciò che fa e dice. In altre parole, il principale criterio di valutazione della comunicazione istituzionale nel suo aspetto interno è la consistenza. L'armonia del processo si rompe per l'incoerenza, più che per l'inefficienza: non c'è autentica comunicazione quando manca concordanza tra l'essere, il pensare, l'agire e il dire. La coerenza forma, per così dire, la "verità" di una istituzione, che si riflette poi nella sua immagine.

B. All'esterno dall'organizzazione

Identità, cultura e discorso di un'organizzazione giungono ai destinatari insieme a molte altre percezioni, tra mille idee, azioni e parole. La formazione dell'immagine non dipende solo da come una istituzione si esprime, ma anche da come queste espressioni vengono recepite. Indichiamo tre elementi di questo ambito esterno della comunicazione istituzionale:

Meritare credibilità: un destinatario accetta un messaggio soltanto quando la persona o l'organizzazione che lo propone è credibile. Così come la credibilità si basa sulla veridicità e sull'integrità morale, la menzogna e il sospetto annullano alla base il processo di comunicazione.

Nella comunicazione, come in economia, contano molto gli avalli. L'avallo di un mediatore (un giornalista, una autorità in materia, un osservatore imparziale) rappresenta una garanzia per l'opinione pubblica. Un'istituzione non può imporre il proprio prestigio: deve guadagnarselo con le sue azioni socialmente responsabili. Nessuno avalla se stesso. Esistono istanze che, con maggiore o minore fondamento, esercitano questa funzione di valutazione. E' necessario essere consapevoli di questo fattore al momento di partecipare ai dibattiti pubblici e intervenire con un atteggiamento di mancanza di arroganza.

Dimostrare rilevanza: il discorso pubblico di una istituzione deve essere non solo chiaro e credibile, ma anche significativo: deve apportare qualcosa di nuovo, di interessante a chi ascolta. Viene alla mente la distinzione che fa Tommaso D'Aquino e che ricorda Pieper, tra due possibili forme di comunicazione: la *locutio* (che consiste nel dire qualcosa che in realtà non interessa né riguarda il destinatario); e la *illuminatio* (che consiste nel dire qualcosa che getta una luce che aiuta l'interlocutore a comprendere la realtà in un modo nuovo).¹⁰

In base a questa distinzione le istituzioni limitano le loro possibilità di comunicare quando si trasformano in auto-referenziali, quando parlano solo di se stesse, e ignorano i problemi della società in cui vivono. Questa idea è stata espressa in molti modi: un messaggio giunge all'interlocutore quando è luminoso, quando aiuta a comprendere i profondi interrogativi dell'anima umana, le domande decisive sulla propria vita o sulla situazione del mondo.

Trasmettere empatia: i processi di comunicazione istituzionale non si attengono alle leggi della meccanica né della biologia, né si riducono alla mera trasmissione di concetti. Comportano sempre una relazione tra soggetti liberi, con le loro convinzioni e le loro emozioni. La freddezza e l'anonimato rendono impossibile la comunicazione. Altrettanto succede quando gli interessi particolari diventano l'unica finalità della comunicazione. Un'istituzione deve contribuire con le sue azioni al bene comune, non può cercare unicamente il bene particolare. L'interlocutore deve notare

ha uno straordinario bisogno di chiarire i contenuti dei concetti, e vedo che Benedetto XVI fa proprio quello che il nostro tempo chiede e necessita" (*La Stampa*, 27-III-2006).

¹⁰ Cfr. PIEPER, Joseph: "La fe ante el reto de la cultura contemporánea", Rialp, Madrid 1980, p. 132.

che l'istituzione si fa carico della situazione delle persone del suo ambiente, ascolta le loro ragioni, comprende i loro problemi e cerca di fare qualcosa per risolverli.

Credibilità, rilevanza ed empatia configurano l'ambito "esterno" della comunicazione delle organizzazioni.¹¹ Il criterio per valutare l'efficacia di questa parte del processo può riassumersi in una parola: fiducia. Quando un'istituzione merita la fiducia dei suoi interlocutori, la comunicazione si sviluppa senza ostacoli e l'immagine riflette l'identità, senza deformazioni.

Nel suo insieme la comunicazione istituzionale costituisce un processo di dialogo tra un'istituzione e i suoi pubblici.¹² Un dialogo tra persone libere, che parlano e ascoltano. Un processo semplice e complesso allo stesso tempo, un insieme di attività che esige un'attenta direzione.

2. Chi dirige la comunicazione istituzionale

A. La responsabilità dei dirigenti dell'organizzazione

Come abbiamo visto, dal lavoro di comunicazione istituzionale derivano conseguenze importanti per la vita di qualunque organizzazione: la sua immagine pubblica, la reputazione, il prestigio sociale. Nel caso di una impresa commerciale queste conseguenze costituiscono elementi "intangibili", che hanno effetti economici considerevoli: valore in borsa, nuovi clienti, soddisfazione da parte degli impiegati.¹³ In istituzioni di carattere religioso, gli effetti sono di altro tipo, sebbene non meno intangibili né meno importanti, perché fanno riferimento alla conoscenza della propria identità da parte dei membri dell'organizzazione, e alla promozione di determinati valori nei dibattiti pubblici.

In definitiva, la comunicazione è un fattore che, a seconda dei casi, aiuta oppure ostacola il raggiungimento della missione da parte di un'organizzazione. Si è arrivati a dire che "la vitalità di una istituzione dipende, in buona misura, dalla sua capacità di farsi carico della complessità del suo ambiente, e dall'abilità di comunicare con altre istituzioni sociali".¹⁴ Sapere che è in gioco la "vitalità di una istituzione" permette di formulare una prima risposta alla domanda sulla direzione della comunicazione istituzionale: nelle sue strategie e negli obiettivi di fondo la comunicazione non è delegabile. Detto con altre parole: dirige la comunicazione che dirige l'istituzione.

All'équipe di direzione dell'istituzione spetta la responsabilità della comunicazione nel suo insieme. Da questa équipe dipende anche l'efficacia della comunicazione istituzionale, che funziona dove e quando i dirigenti la capiscono, la sostengono e la stimolano, sebbene non siano degli specialisti.¹⁵ Non c'è motivo di pensare che la Chiesa in questo sia un'eccezione.¹⁶

¹¹ E' possibile stabilire un parallelismo tra questi termini e gli elementi classici della Retorica: ethos, logos, pathos.

¹² Cfr. GRUNIG, Larissa A & GRUNIG, James E & DOZIER, David M: "Excellent Public Relations and Effective Organizations", LEA, New Jersey 2002, pp. 355-378. Per quanto riguarda il dialogo nell'ambito della Chiesa Cattolica, cfr. PAOLO VI: Enciclica "Ecclesiam suam", cit., specialmente i num. 27-41. Cfr. anche WOJTYLA, Karol: "Alle fonti del rinnovamento", Libreria Editrice Vaticana, Roma 1981, in particolare il capitolo "Fede e Dialogo".

¹³ Vid. FOMBRUN, Charles J: "Reputation. Realizing value from the corporate image", Harvard Business School Press, Boston 1996. La valutazione dei risultati del lavoro di comunicazione istituzionale è un campo tutt'ora poco esplorato. Probabilmente in questa direzione si svilupperà nei prossimi anni la ricerca di avanguardia. Servono strumenti di valutazione che interpretino la relazione tra il lavoro di comunicazione istituzionale (che soprattutto consiste nella gestione di idee) e i suoi risultati, nella creazione di beni intangibili, con un evidente riflesso economico (e per questo misurabile).

¹⁴ LLANO, Alejandro: "Empresa y responsabilidad social", in *Nuestro Tiempo*, XII-2002, p. 57.

¹⁵ Cfr. per esempio, GRUNIG & GRUNIG & DOZIER: o.c., pp. 178-179.

¹⁶ Cfr. CONGREGAZIONE DEI VESCOVI: "Direttorio per il ministero pastorale dei Vescovi", Roma 24-I-2004, in www.vatican.va. I numeri 134-137 riassumono le responsabilità dei Vescovi in materia di comunicazione.

Il profilo professionale dei dirigenti delle organizzazioni viene definito da un insieme di qualità, tradizionalmente legate all'attività di governo: prudenza, leadership, senso di responsabilità, mentalità imprenditoriale, fermezza.¹⁷ Per governare la comunicazione, ai dirigenti servono inoltre altre qualità specifiche: apertura verso la comunicazione in generale; interesse per le tendenze culturali e sociali; capacità di ascolto e dialogo; attenzione alle ripercussioni esterne delle attività della propria organizzazione.¹⁸ Grazie a questo complesso di atteggiamenti, i dirigenti si trovano nella condizione di stabilire le priorità della comunicazione, orientare le risorse e seguire l'attuazione dei piani. Con una visione strategica della comunicazione, assumono tutti questi compiti come parte della loro funzione dirigenziale.

B. Il ruolo del dipartimento di comunicazione

Dallo sviluppo per fasi, descritto nella prima parte di questo intervento, si deduce che il processo di comunicazione istituzionale è un fenomeno articolato. Tutte le idee, azioni e parole di una istituzione comunicano. Potremmo affermare che la Chiesa cattolica possiede un miliardo di portavoce: lo è ciascun cattolico. Inoltre ci troviamo di fronte ad un processo in un certo qual modo ingovernabile, poiché si riferisce a persone libere e circostanze imprevedibili. La sua dinamica non ammette una pianificazione rigida, né una profezia infallibile, né un atteggiamento centralizzatore.¹⁹ Nel suo senso più profondo, la comunicazione è una dimensione della vita di una istituzione, non un compito riservato a pochi specialisti.

Allo stesso tempo però, è necessario ricordare qui quello che di solito viene affermato in altri ambiti: quando tutto è comunicazione, nulla è comunicazione. La scomparsa totale delle frontiere equivale alla scomparsa del territorio, senza profili non ci sono corpi, senza limiti non c'è materia, senza concretezza non c'è professione. Come accade con le questioni che riguardano le persone o le risorse finanziarie, l'équipe dirigenziale ha bisogno dell'aiuto di un dipartimento specializzato per svolgere i compiti della comunicazione in modo organico.

Il dipartimento di comunicazione è la sede del lavoro professionale organizzato, dove si studiano, si promuovono, si propongono e si coordinano i lavori di comunicazione di una istituzione.²⁰ Il dipartimento offre una piattaforma di conoscenze ed esperienze che permette di svolgere queste funzioni con la stessa professionalità con cui vengono affrontati altri temi nell'organizzazione. Certamente chi lavora in questo dipartimento ha bisogno di una visione aperta, non centralizzatrice; deve essere consapevole del fatto che la comunicazione riguarda tutti, non è una materia riservata ma

¹⁷ Un'interessante descrizione della personalità del dirigente è quella che offrono MINTZBERG, Henry & GOSLING, Jonathan: "The Five Minds of a Manager", in *Harvard Business Review*, XI-2003, pp. 54-63. La relazione sullo stato del management pubblicata sul *The Economist* il 9-III-2002 riassume così gli abiti essenziali del buon dirigente, dopo una epoca di scandali ed errori: "be honest, be frugal, be prepared".

¹⁸ Afferma Peter Drucker che il flusso di informazione più importante in una impresa è quello che va "dal basso verso l'alto", dagli impiegati ai dirigenti, e non il contrario. Secondo questo autore, la scarsa capacità di ascoltare questa informazione "ascendente" spiega la limitata flessibilità delle imprese ad adattarsi a situazioni mutevoli (cfr. DRUCKER, Peter: "What Makes an Effective Executive", in *Harvard Business Review*, VI-2004, p. 61).

¹⁹ Per quelli di noi che seguirono da Roma gli eventi dell'aprile 2005, l'impatto mediatico della morte di Giovanni Paolo II e dell'elezione di Benedetto XVI, era facile percepire che stavamo contemplando qualcosa che non è possibile programmare, qualcosa più grande di un piano di comunicazione, sebbene certamente implicasse un eccellente lavoro di comunicazione. Questo accade spesso nella comunicazione della Chiesa: il sistema dei media rimane affascinato di fronte alla verità e alla bellezza del trascendente, del sacro, che racchiude un simbolismo di grande forza comunicativa.

²⁰ Cfr. NIETO, Alfonso, "Economia della Comunicazione istituzionale", Facoltà di Comunicazione Sociale Istituzionale (dispense ad uso degli studenti), Roma 2005, pp. 233-245.

cultura condivisa.²¹ Allo stesso tempo, però, il dipartimento deve trasformarsi nel motore di queste attività.

Nel quadro delle decisioni generali dell'equipe dirigenziale, il dipartimento partecipa alla direzione della comunicazione istituzionale. Al fine di delimitare la modalità di questa partecipazione possiamo domandarci: Cosa si aspettano i dirigenti dell'istituzione dal dipartimento di comunicazione? Cosa si aspetta l'istituzione stessa? Negli studi realizzati tra presidenti o consiglieri delegati di impresa è frequente che le risposte includano due aspettative: capacità di collaborare con l'equipe dirigenziale; e abilità per risolvere i problemi dell'area.

In precedenza abbiamo ricordato alcuni tratti del profilo professionale dei dirigenti. Ora conviene far riferimento a quelli relativi ai direttori di comunicazione. In molti paesi è solito che questi professionisti provengano dal mondo del giornalismo e la loro precedente esperienza gli permette di sviluppare gli abiti tipici della comunicazione: curiosità, indipendenza, fiuto per trovare notizie, creatività per raccontarle.²² Queste qualità sono importanti per il lavoro della comunicazione istituzionale, specialmente per risolvere i problemi pratici che si presentano quotidianamente. Grazie a questo profilo il direttore della comunicazione viene considerato dai giornalisti come un collega ben preparato, cosa che facilita il rapporto professionale.

Ma per lavorare con l'equipe dirigenziale della istituzione, il direttore della comunicazione ha bisogno di sviluppare anche altri abiti: capacità di coordinare gruppi, programmare a medio e lungo termine, definire strategie, rispettare le gerarchie e le procedure, destreggiarsi con preventivi e bilanci, conoscere a fondo l'istituzione, adattarsi alle sue strutture, essere prudente nel prendere decisioni.²³ Queste qualità fanno sì che il direttore di comunicazione sia considerato dai dirigenti dell'organizzazione come un collega ben preparato, anche qualora la sua funzione non sia dirigenziale ma di staff. E facilitano anche l'integrazione del dipartimento nella dinamica dell'istituzione.²⁴

A questo punto possiamo tornare a formulare la domanda: Chi dirige la comunicazione istituzionale? Le precedenti considerazioni portano a una risposta articolata: dirige la comunicazione chi dirige l'istituzione, con l'aiuto di un dipartimento specializzato e con la partecipazione di tutti i componenti dell'istituzione. Pertanto la direzione della comunicazione istituzionale necessita di un solido punto di appoggio: la sintonia tra l'equipe dirigenziale e il dipartimento di comunicazione,²⁵ che richiede

²¹ Jaoui e Pons indicano che la creazione di un dipartimento comporta questo pericolo: "dare alla direzione dell'azienda l'alibi dello specialista, che la farebbe scaricare del suo ruolo principale: l'animazione" (JAOUÏ, Hubert & PONS, Francois-Marie: "La comunicazione pratica al servizio delle imprese", FrancoAngeli, Milano 1994, p. 179).

²² Diventano sempre più numerosi i professionisti che arrivano a queste posizioni dopo aver acquisito una preparazione specifica, o almeno una esperienza di lavoro in agenzie di comunicazione.

²³ Per alcuni autori, "the quality of judgement is the top quality" di un direttore della comunicazione (DOLPHIN, o.c., p.150). Ulteriori considerazioni sul profilo del direttore della comunicazione in SEITEL, Fraser: "The Practice of Public Relations", o.c., p. 177-178.

²⁴ Alcuni limiti professionali impediscono ai direttori della comunicazione di svolgere il loro compito in modo strategico: "lack of business expertise, passivity, naiveté about organizational politics, and inadequate education, experience or organizational status" (GRUNIG & GRUNIG & DOZIER, o.c., p. 149).

²⁵ L'integrazione non è sempre facile. Prendiamo un esempio dall'ambito accademico. Se rivediamo i *curricula* delle Scuole di Direzione di impresa notiamo la presenza abbondante degli aspetti tecnici della comunicazione, come le abilità comunicative del leader o l'uso degli strumenti della comunicazione nell'impresa. Si scopre però anche la mancanza di materie che analizzano la dimensione strategica della comunicazione, vale a dire il suo potenziale contributo agli obiettivi generali dell'impresa. Non sembra azzardato quindi concludere che i dirigenti non vengono preparati per capire e dirigere strategicamente la comunicazione. Se d'altra parte rivediamo i *curricula* delle Facoltà di Comunicazione, osserviamo una significativa mancanza delle nozioni basiche del management. E' lecito affermare che i comunicatori non vengono preparati per capire la logica dirigenziale, né per collaborare nel dirigere le organizzazioni.

una visione interdisciplinare, o meglio interprofessionale, che integri la mentalità dirigenziale con la mentalità comunicativa. Sintonia necessaria anche nelle organizzazioni ecclesiali.²⁶

3. Come si dirige la comunicazione istituzionale

A. Caratteristiche della direzione strategica

Dopo aver descritto il processo di comunicazione istituzionale e aver indicato a chi spetta la responsabilità di governarlo, è giunto il momento di domandarsi come si dirige e, in concreto, cosa significa dirigerlo strategicamente.²⁷ In origine la parola strategia designava “l’arte di dirigere operazioni militari”. Questo concetto è binomio di quello di “tattica”, che si riferisce piuttosto al breve termine: potremmo dire che la tattica indica il “vincere una battaglia concreta” mentre la strategia aspira a “vincere la guerra”.²⁸

Con il tempo l’idea di strategia è stata esportata ad altri ambiti, come quello imprenditoriale o perfino sportivo. A poco a poco, il termine strategia si è andato generalizzando e si usa per riferirsi alla scienza o all’arte di ordinare l’insieme delle azioni di una organizzazione, e orientarle al raggiungimento dei fini a lungo termine, secondo le proprie possibilità e in base a quelle del contesto.

Ai fini della nostra riflessione possiamo sottolineare tre aspetti fondamentali della direzione strategica, che:

a) punta a raggiungere buoni risultati; pertanto non si riduce ad una pianificazione razionale delle attività, né a una programmazione teorica, ma aspira a conseguire benefici operativi, che sono la condizione per la sopravvivenza di una organizzazione;

b) esige buoni risultati negli aspetti essenziali della sua attività; non si accontenta di raggiungere delle mete in questioni secondarie: una fabbrica di veicoli ha bisogno di vendere macchine; una impresa per il trasporto pubblico deve fornire all’utente un buon servizio. I successi in questioni secondarie non sono imprescindibili;

c) cerca di ottenere buoni risultati in modo sostenuto nel tempo, per cui non sono sufficienti le operazioni brillanti ma effimere, le attività redditizie che consumano il patrimonio o che in qualche modo diminuiscono la sostenibilità.

Quando arriva il momento di lavorare insieme, i limiti formativi di queste professioni comportano inevitabili conseguenze pratiche: non è strano che appaiano problemi di incompatibilità tra dirigenti e comunicatori, che utilizzano logiche e linguaggi diversi. Tuttavia, come abbiamo visto, nel campo della comunicazione istituzionale unire le forze è imprescindibile: gli uni come gli altri devono compiere uno sforzo di integrazione, per il bene dell’istituzione per cui lavorano.

²⁶ In diversi suoi interventi al corso di “Comunicazione e Management” della Facoltà di Comunicazione nell’Università della Santa Croce, il Prof. Yanguas ha ribadito questi concetti: “Chi lavora nel campo della comunicazione, come in qualsiasi altro ambiente ecclesiale, deve sforzarsi per mantenersi sempre in sintonia con il proprio Vescovo, deve inserirsi nel quadro generale della pastorale diocesana, essere attento agli indirizzi del Vescovo, assecondando e a volte suggerendo iniziative o argomenti, dando forma concreta ai propositi, intenzioni e obiettivi del Vescovo. In sintesi, senso di responsabilità ecclesiale”. Potremmo riassumere queste idee con una formulazione sintetica: dare espressione professionale agli indirizzi pastorali.

²⁷ In un certo qual modo l’espressione “dirigere strategicamente” è una tautologia, perché ripete due concetti che di fatto si possono assimilare: direzione e strategia.

²⁸ KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée (Etas Libri, Milano 2005), offrono in “Strategia Oceano Blu” un originale contributo nel campo della strategia. Una visione panoramica delle diverse scuole in questa disciplina si trovano in: MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL Joseph: “Strategic safari”, Prentice Hall, New York 1998.

La direzione strategica è quella che permette di arrivare a questo tipo di risultati. Per riuscirci, la strategia mette in moto tutte le risorse disponibili, coinvolge tutti i membri dell'organizzazione. La direzione strategica richiede un lavoro di programmazione: determinare gli obiettivi generali; stabilire le grandi linee di azione; prendere le principali decisioni. Ma la strategia non è un insieme di regole rigide, un programma che non si può cambiare, ma piuttosto un piano flessibile, capace di adattarsi ad ambienti mutevoli e a situazioni impreviste.

Queste considerazioni sulla strategia si possono applicare alla direzione delle istituzioni in tutti i suoi aspetti e sono anche utili nel campo specifico della comunicazione.²⁹ Parlando concretamente della comunicazione nella Chiesa possiamo concludere che la sua direzione strategica punta a fare in modo che l'immagine pubblica rifletta fedelmente la realtà della Chiesa; nei suoi aspetti essenziali, non in questioni secondarie; in modo stabile, non sporadico; mediante attività che coinvolgono coloro che appartengano all'istituzione.

Da questa impostazione si deduce una conseguenza immediata, nel campo della determinazione degli obiettivi, che è parte fondamentale della direzione. In effetti la direzione strategica della comunicazione esige che gli obiettivi particolari del dipartimento siano in linea con le finalità generali dell'istituzione.³⁰ Nel caso della Chiesa le attività di comunicazione servono la sua essenziale missione, nei suoi aspetti permanenti (comunione, evangelizzazione), e in questioni congiunturali (come può essere ad esempio una crisi di vocazioni). Questo orientamento dal particolare al generale è il criterio per stabilire le priorità del lavoro di comunicazione.³¹

B. Alcuni principi per la direzione strategica della comunicazione

La direzione strategica però, non fa riferimento solamente alla scelta della mete, riguarda anche la pianificazione dei mezzi e gli atteggiamenti con cui si dirige. Non è possibile programmare *a priori* tutte le azioni di un progetto; però è importante stabilire il quadro generale di tali azioni, i principi affermativi e negativi che orientano le decisioni: ciò che si deve fare e ciò che si deve evitare. La direzione strategica definisce questi principi generali di azioni che verranno rispettati durante tutte le operazioni.³²

Abbiamo descritto la comunicazione istituzionale come il processo per il quale l'identità si trasforma in immagine, mediante l'espressione della cultura e il discorso di una istituzione, sempre che si rispettino i requisiti di credibilità, rilevanza e empatia. Con questo processo come sfondo, possiamo identificare alcuni principi di azione, che servono a stimolare le diverse fasi del processo, a imprimerne movimento. Questi principi possono applicarsi al caso della Chiesa

Avere iniziativa: Per fare in modo che la loro immagine pubblica rifletta la realtà, le istituzioni non possono accontentarsi di una politica di comunicazione reattiva, difensiva, che si limiti a rispondere

²⁹ Vid. BEARD, Michael: "Running a Public Relations Department", Kogan Page Ltd, London 2001, testo che apporta una visione d'insieme e numerosi elementi pratici sulla direzione di un dipartimento di comunicazione.

³⁰ Riferendosi ad un altro ambito, Seitel indica che gli obiettivi generali dell'impresa "dettano" gli obiettivi particolari del dipartimento (SEITEL, o.c., p. 178).

³¹ Cfr. PONTIFICIO CONSIGLIO PER LE COMUNICAZIONI SOCIALI: Istruzione Pastorale "Aetatis Novae", Roma, 22-II-2002, in www.vatican.va. In particolare l'appendice dedicato agli "Elementi di un piano pastorale per le comunicazioni sociali". Il "Direttorio sulle Comunicazioni Sociali nella Missione della Chiesa" della Conferenza Episcopale Italiana, pubblicato nel 2004, rappresenta un contributo importante in questo campo.

³² Vid. MORA, Juan Manuel: "El departamento de comunicación: factor de cohesión y dinamismo", in ARRESE, Angel (coordinatore): "Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Profesor Alfonso Nieto Tamargo", EUNSA, Pamplona 2003, pp. 389-410.

a delle richieste. Le istituzioni che conoscono la propria identità, sono padrone dei propri atti, possono anche configurare la propria immagine. Se l'immagine non corrisponde all'identità, non si ottiene nulla dando la colpa a terzi. Abbiamo già affermato che la comunicazione non inventa l'identità, che è stata ricevuta. Questa considerazione però non invita alla passività, ma all'iniziativa. Il modo in cui si esprime l'identità deve essere fedele e creativo allo stesso tempo, realista e attraente. Il direttore di comunicazione ha bisogno di una mentalità imprenditoriale, visione del futuro ed energia per superare le difficoltà. In altre parole deve prestare attenzione alla dimensione imprenditoriale del suo lavoro.

Lavorare per progetti: Una delle forme più efficaci per lavorare con mentalità imprenditoriale è quella che si è soliti definire "direzione per progetti". I progetti sono iniziative concrete che esprimono l'identità della istituzione, la mostrano "in azione", al servizio della società in cui vive. L'inizio di un ospedale, la presentazione di un documento dottrinale, il restauro di un'opera d'arte, sono attività che possono passare inavvertite, o piuttosto trasformarsi in progetti comunicativi di grande efficacia. Sono eventi che permettono di far conoscere una caratteristica dell'identità cristiana, una parte del messaggio della Chiesa, in un modo visibile e concreto, terra terra. Il lavoro di comunicazione istituzionale può riassumersi nello scoprire progetti interessanti e trasformarli in opportunità per comunicare. L'interesse dei progetti è maggiore quanto più questi sono capaci di esprimere l'essenza dell'istituzione: basta pensare, ad esempio, alla forza comunicativa che possiedono le opere di carità, sempre che si trasmettano nel modo giusto, senza paternalismo né immodestia. Il direttore di comunicazione ha bisogno di fantasia e operatività per realizzare questo lavoro, soffermarsi più sui progetti che sui problemi: sviluppare, quindi, la dimensione comunicativa del suo compito.

Mantenere il foco: La direzione strategica della comunicazione obbliga a non perdere mai di vista l'essenziale. Ciò che è importante per la Chiesa è trasmettere il proprio "messaggio di salvezza".³³ Di conseguenza nel lavoro di un dipartimento di comunicazione tutto quanto fa riferimento ai contenuti occupa un ruolo preminente: la riflessione condivisa che permette di comprendere meglio la propria identità e di trasmetterla al proprio ambiente; la ricerca di espressioni nuove sulla vita, la famiglia, la grazia, l'educazione, la carità, la pace, i sacramenti; lo sforzo per mostrare che il messaggio della Chiesa è sorgente di significato. Il direttore della comunicazione non è uno spettatore, ma uno sceneggiatore, sempre alla ricerca di forme nuove di raccontare storie interessanti e affascinanti, che mostrino la realtà della Chiesa nei suoi aspetti fondamentali.³⁴ Ciò implica che deve dare grande importanza all'osservazione, al dialogo, allo studio: a tutta la dimensione intellettuale del suo compito.

Curare i rapporti: Benché altri compiti possano sembrare più urgenti o efficaci, nessun aspetto del lavoro di comunicazione istituzionale è più importante delle relazioni professionali. In particolare, per un dipartimento di comunicazione, sono fondamentali le relazioni con giornalisti e opinionisti,³⁵ ai quali cerca di fornire un servizio di qualità, come fonte autorevole di informazione. Il dipartimento di comunicazione deve fare in modo che queste relazioni non assumano la forma del conflitto, ma di collaborazione, sempre nel rispetto della reciproca indipendenza. Dare priorità alla

³³ Cfr. Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana, Roma 1992, n. 774.

³⁴ Questo sforzo di comunicazione rappresenta un cambiamento culturale, descritto nelle sue essenziali caratteristiche da GIOVANNI PAOLO II nell'Enciclica "Redemptoris Missio", 7-XII-1990, n. 37, in www.vatican.va.

³⁵ Vid. CARROGGIO, Marc: "Calidad en las oficinas de prensa", in ARRESE, o.c., pp. 411-426.

dimensione relazionale del lavoro equivale a trasformarlo in un apprendimento continuo, attraverso l'ascolto attento, nel processo costante di dialogo in cui la Chiesa è immersa.³⁶

In diversi momenti di questo intervento sono emerse alcune parole chiave nel processo di comunicazione istituzionale: la coerenza tra quello una organizzazione è, fa e dice; la fiducia attribuita dai differenti pubblici; la sintonia tra l'équipe dirigenziale e il dipartimento di comunicazione. Possiamo aggiungere un'ultima parola: la professionalità, al momento di dirigere il processo. Il direttore di comunicazione deve "imparare la professione", nelle quattro dimensioni menzionate: imprenditoriale, comunicativa, intellettuale e relazionale. Questi aspetti marcano il profilo professionale del direttore della comunicazione.

Epilogo

Torniamo alla metafora dello specchio e la finestra. Collins afferma che la cosa più curiosa di questo paradigma è che in fondo non corrisponde alla realtà.³⁷ In effetti, sottolinea l'autore, la realtà è paradossale: l'autentico leader si considera responsabile dei fallimenti della sua impresa, ma spesso non è così, poiché sono ben altre le cause dei problemi; l'autentico leader non si considera mai la chiave dei successi della sua organizzazione, ma spesso lo è perché ha saputo spingere nella direzione giusta. Collins conclude che l'autentica qualità di un dirigente si basa sulla mancanza di protagonismo: la buona direzione è la somma di impegno professionale e umiltà; i leader che possiedono queste caratteristiche sono quelli che riescono a trasformare una buona impresa in una grande impresa.³⁸

La Chiesa non cerca privilegi né eccezioni,³⁹ nemmeno nella sua attività di comunicazione. Ma certamente possiede un'identità particolare, inconfondibile. Il direttore della comunicazione deve "imparare l'istituzione", "imparare la Chiesa", conoscere l'identità, la cultura e il discorso dell'istituzione per cui lavora; in un certo qual modo deve lasciarsi sorprendere dalla notizia gioiosa che si trova all'origine stessa della Chiesa e che si prolunga nel corso della sua storia.⁴⁰

Un'istituzione che ha dato origine alle università è in grado di essere rilevante tra gli intellettuali; un'istituzione che in venti secoli ha dedicato le sue migliori risorse alla cura dei poveri e dei malati

³⁶ In occasione del 30 anniversario dell'Enciclica "Ecclesiam suam", Giovanni Paolo II affermò a proposito del dialogo: "non si tratta di un'esigenza pratica o di una opportunità dettata dalle circostanze. Oggi, in realtà, sarebbe inconcepibile una vita ecclesiale non dialogica e non ecumenica" (GIOVANNI PAOLO II, Angelus, 13-II-1994, in www.vatican.va).

³⁷ Cfr. nota 1: ibidem.

³⁸ Cfr. COLLINS, Jim: "Good to Great", Harper Business, 2001. Vid. anche LLANO, Carlos: "Humildad y liderazgo", Ediciones Ruz, Messico 2004.

³⁹ Cfr. BENEDETTO XVI: Discorso al Quirinale, 24-VI-2005, in www.vatican.va.

⁴⁰ No è questo il momento di interrogarsi sulla relazione fra l'identità, la comunicazione e l'immagine nella vita del cristiano. Ma forse vale la pena di rileggere alcune suggestive parole di Giovanni Paolo II in proposito. Il testo che raccogliamo appartiene alle meditazioni sulla Via Crucis: "Secondo la tradizione, sulla via del Calvario una donna si fece strada tra i soldati che scortavano Gesù e con un velo asciugò il sudore e il sangue sul volto del Signore. Quel volto restò impresso nel velo; un riflesso fedele, una "vera icona". A questo si collegherebbe il nome stesso di Veronica. Se è così, questo nome, che rende memorabile il gesto compiuto da questa donna, racchiude allo stesso tempo la più profonda verità su di lei (...) Si manifesta così la profonda eloquenza dell'evento. Il Redentore del mondo dona a Veronica un'autentica immagine del suo volto. Il velo, su cui resta impresso il volto di Cristo, diventa un messaggio per noi. In un certo senso esso dice: Ecco come ogni atto buono, ogni gesto di vero amore verso il prossimo rafforza in chi lo compie la somiglianza col Redentore del mondo. Gli atti d'amore non passano. Ogni gesto di bontà, di comprensione, di servizio lascia nel cuore dell'uomo un segno indelebile, che lo rende sempre più simile a colui che "spogliò se stesso, assumendo la condizione di servo" (Fil 2, 7). Così si forma l'identità, il vero nome dell'uomo" (GIOVANNI PAOLO II, Via Crucis 21-IV-2000, VI stazione).

possiede un ricco patrimonio di credibilità; una istituzione nel cui seno è nata “La Pietà” di Michelangelo sa cosa significa esprimersi con chiarezza.

Con questa incoraggiante storia, oggi il lavoro di comunicazione della Chiesa richiede di creare ponti, collegare identità e immagine, memoria e progetto. Possediamo le risorse, non ci mancano maestri che ci insegnano a riscoprire l’essenziale e ad esprimerlo in modo nuovo. Il servizio del comunicatore è il servizio del mediatore, del traduttore: essere trasparente e lasciare che risplenda la bellezza inesauribile della figura originale. E’ il paradosso contenuto nella metafora dello specchio e della finestra: nell’umiltà si nasconde il segreto della grandezza.

Grazie a tutti

**VERSIONE PROVVISORIA
IN ATTESA DELLA
PUBBLICAZIONE DEGLI ATTI**