

Il processo di comunicazione istituzionale

Marco Carroggio

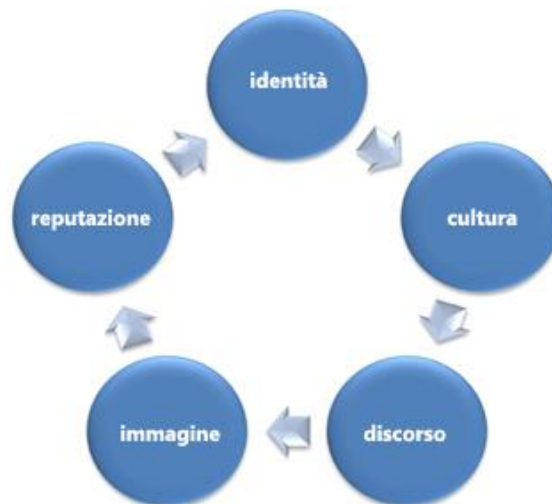
[Questo testo è un adattamento della seconda parte dell'articolo dell'autore nella rivista *Church, Communications and Culture* dal titolo: "La comunicazione della Chiesa di fronte alla vulnerabilità", 2021].

Lo schema circolare del processo di comunicazione nelle organizzazioni che presentiamo qui di seguito è il frutto di un dialogo tra diversi professori della facoltà di comunicazione istituzionale della Pontificia Università della Santa Croce, all'inizio del XXI secolo. Integra e organizza concetti e intuizioni di vari studiosi di comunicazione organizzativa, e ne apporta altri di natura originale¹.

Si tratta di un paradigma realista, dove l'obiettivo non è ottenere consenso o popolarità ad ogni costo, ma l'aderenza alla realtà: che identità e percezione (verità e immagine) coincidano nella mente dei destinatari. Questo "punto di convergenza" o "immagine fedele" della realtà (Nieto, 2006) produce effetti benefici di grande valore a lungo termine, sia dentro che fuori le organizzazioni: reputazione, coesione, fiducia.

Di seguito, per ogni fase del processo di comunicazione istituzionale, insieme ai contributi di autori di comunicazione e di organizzazioni, vengono inseriti alcuni riferimenti ecclesiologici: capire come la Chiesa concepisce se stessa è essenziale per svolgere i compiti di comunicazione in modo coerente con il suo essere e la sua missione.

Figura: *processo di comunicazione istituzionale*



¹ La prima versione pubblicata si deve al professor Alfonso Nieto (2006, 11-18). Poco dopo, Mora ha pubblicato uno sviluppo più legato all'attività professionale dei dipartimenti di comunicazione, che incorpora il riferimento al "discorso istituzionale" (Mora 2006). Nel 2016, Ohu ha presentato una descrizione in inglese, confrontandola con altri modelli (Ohu 2016).

1. Identità

Il processo di comunicazione istituzionale inizia con la riflessione sull'identità, quell'insieme di caratteristiche che costituiscono la personalità di un'istituzione e la distinguono dalle altre: la sua origine, la sua storia, la sua missione, i suoi valori. Come afferma Mora, "se coloro che fanno parte dell'organizzazione non sono consapevoli della loro identità collettiva, del loro scopo aziendale, è facile che appaiano problemi di disorientamento, frammentazione e divisione" (Mora 2020, 41). La riflessione sul *chi sono io* è di solito espressa in statuti, codici e carte. L'identità punta alla verità, all'essere delle cose, alla realtà concreta di una persona o organizzazione.

Van Riel e Formbrun (2007, 67-70) sottolineano che l'identità di un'istituzione è accentrante (fattore di convergenza tra tutti i suoi partecipanti), caratterizzante (si riferisce agli elementi più originali e unici) e stabilizzante (collega passato, presente e futuro, garantendo la continuità). L'identità istituzionale vivifica: segna il nord dell'attività di comunicazione.

L'identità è un intangibile ricevuto, che non viene generato come prodotto. Nel processo di comunicazione è semplicemente espresso. Concentrandoci sull'identità evitiamo il pericolo di trasformare la comunicazione in una specie di guardaroba di *travestimenti* per cui l'istituzione si adatta al *codice di abbigliamento* di ogni occasione (come se la chiave fosse il consenso, da accettare ad ogni costo) o, in un'altra linea, evitiamo il pericolo di ridurre la comunicazione ad aspetti tecnici, quando il centro sono i contenuti, le radici.

Nel caso concreto della Chiesa, ogni istituzione è segnata dalla sua storia, dal suo carisma, dal suo fondatore, dai suoi statuti, dall'area geografica in cui opera. Il suo genoma istituzionale, inoltre, si basa sui tratti derivati dalla sua appartenenza a un'entità superiore, "un popolo di popoli", come dice il Concilio Vaticano II, che lo rendono allo stesso tempo universalista e localista (Concilio Vaticano II 1964, n. 13). Altri elementi di differenziazione che configurano necessariamente uno stile particolare di comunicazione sono: avere una struttura e mezzi istituiti da Gesù Cristo, una dottrina che chiama alla fede, che conferisce speranza e che si manifesta nella carità; una missione evangelizzatrice di portata universale, ecc. (*Catechismo della Chiesa Cattolica* 1993, capitolo III, articolo 9).

Nella sua dimensione più spirituale, come corpo mistico di Cristo, i cristiani lungo i secoli hanno affermato, con San Paolo, che la Chiesa è "santa e senza macchia" (Ef 5,27). Tuttavia, nella sua dimensione più visibile, umana e istituzionale, condivide *perfettibilità e fallibilità* con il resto delle organizzazioni coinvolte nell'azione sociale: il Catechismo della Chiesa Cattolica ci ricorda che "tutti i membri della Chiesa, compresi i suoi ministri, devono riconoscere di essere peccatori" (1993, n. 827). Lo stesso fondatore della Chiesa fu rinnegato tre volte dal suo futuro vicario e venduto a morte da un altro dei suoi dodici immediati collaboratori. Contemplare la realtà dell'essere umano e il cammino terreno della Chiesa porta a una prima osservazione che, sebbene ovvia, a volte viene trascurata: gli esseri umani non sono solo *potenzialmente* fallibili, noi tutti siamo di fatto fallibili. Da una prospettiva cristiana, solo Dio non lo è. Non possiamo omettere questa osservazione quando consideriamo l'identità più profonda della Chiesa.

Proposta pratica: scegliete un'istituzione (per esempio, una diocesi, una scuola, una parrocchia, un ospedale, ecc.); pensate per qualche minuto al maggior numero possibile di caratteristiche che la definiscono e la differenziano da altre organizzazioni; selezionate e date priorità alle caratteristiche più rilevanti; scrivete cinque o sei righe che definiscano la vostra istituzione e facciano riferimento al suo scopo o obiettivo. Aggiornate periodicamente questo esercizio per mantenere il focus della comunicazione sugli elementi essenziali.

2. Cultura corporativa

In secondo luogo, l'identità si incarna in una cultura: un modo collettivo di lavorare, di organizzare, di agire, di reagire (*cosa faccio, come mi comporto?*). Nieto definisce la cultura istituzionale come quell'"insieme di atteggiamenti, comportamenti e modi di essere di un'istituzione" che si manifesta nel "modo di relazionarsi con i suoi membri o con le persone direttamente legate ad essa, come destinatari dei suoi prodotti o servizi" (2006, 115).

La cultura corporativa è, da un lato, una "espressione tangibile della missione" (Nieto 2006, 323). Però ha anche la dimensione di bene intangibile, condiviso e stabile che "fornisce significato e prevedibilità" (Schein 2004, 14). Coerentemente con la fase precedente, sarebbe "prevedibile", ad esempio, che la cultura di un'istituzione più o meno legata alla Chiesa rifletta elementi essenziali della sua identità come la carità sociale, il primato della grazia, il valore di ogni persona, lo zelo evangelizzatore, il pluralismo, ecc.

Il pericolo in questa fase del processo è che la cultura corporativa non renda trasparente l'identità o addirittura la oscuri. Gregory e Willis notano che ci saranno sempre rotture tra valori e azioni, perché "tutte le organizzazioni sono composte da persone che non sono perfette" (2013, 66).

Edgar Schein parla della cultura corporativa come un "insieme comune di risposte assimilate" (Schein 2004, 83). In tempi di crisi, quando le organizzazioni toccano la loro vulnerabilità, aspetti della cultura che erano già stati costruiti vengono "rivelati" (104). E allo stesso tempo, le risposte alle crisi "offrono enormi opportunità per la costruzione e il rafforzamento di una cultura condivisa" (108).

Le istituzioni della Chiesa sono allo stesso modo vulnerabili in questa fase del processo. Così, alcune strutture ecclesiali lottano per assicurare che fenomeni come il *carrierismo* o la *mondanità spirituale*, l'inazione di fronte a certi abusi o il *clericalismo* non diventino parte di una cultura corporativa *de facto*, in opposizione a principi essenziali dell'identità cristiana come il servizio, l'umiltà, l'austerità, la ricerca del bene comune, e così via. Nel suo messaggio natalizio del 2014 alla Curia romana, per esempio, Papa Francesco ha alluso a 15 malattie a cui è esposto questo organo centrale di governo: senso di immunità, materialismo, funzionalismo, mancanza di fede, rivalità o vanagloria, mormorazione (Papa Francesco, 2014). Il pontefice ha anche fatto riferimento alla risposta inadeguata verso gli errori nell'amministrazione o nella trasmissione della dottrina, tra gli altri.

A questo punto, sembra opportuna l'osservazione di Anne Gregory, che si riferisce al dipartimento di comunicazione come al "guardiano dei valori strategici", che assicura la coerenza tra l'essere e l'agire dell'organizzazione (Gregory e Willis 2013, 126). Una funzione strategica del dipartimento di comunicazione è quella di rilevare le incongruenze che si insinuano nei modi di fare di un'organizzazione e che offuscano la proiezione della sua identità. Cercare la trasparenza in senso stretto: che dall'agire traspaia l'essere.

La stessa autrice si riferisce poi a chi dirige la comunicazione come "fixer in chief" ("capo riparatore") perché, oltre ad essere il custode dei valori, è il promotore di proposte correttive su quei comportamenti che si allontanano dall'identità, in sintonia e al servizio di chi governa (122).

Il dipartimento di comunicazione diventa allora una sorta di leader culturale interno: un'unità che guarda l'intera istituzione con gli occhi della comunicazione, che conserva e promuove i suoi valori fondamentali e che cerca di esercitare una sorta di funzione ispiratrice sull'insieme. Il compito chiave è quello di essere vigili in modo che le incoerenze individuali non influenzino o diventino parte della cultura. In questa fase diventa evidente la connessione inseparabile tra azione e comunicazione.

Proposta pratica: identificate due usi o abitudini diffuse nella vostra istituzione che si oppongono alla sua missione o ai suoi valori, e che tolgono legittimità alla diffusione della sua identità e al suo discorso pubblico. Pensate a due o tre azioni correttive per modificare, dal punto di vista della comunicazione, quei modi di agire che offuscano la cultura corporativa. Ricordate che la comunicazione si esprime attraverso testi, audio, video, ma soprattutto attraverso le azioni.

3. Discorso

La terza parola nel processo di comunicazione istituzionale è "discorso" (*che dico?*). Proiettiamo l'identità e la cultura in un discorso, in parole e argomentazioni che danno le ragioni pubbliche della nostra stessa esistenza e azione istituzionale: "Le parole danno significato alle azioni, servono a spiegare le motivazioni, aiutano a interpretare gli obiettivi" (Mora 2020, 42).

Il comunicatore cerca di assicurare che la retorica istituzionale corrisponda alla realtà dell'organizzazione, sebbene presti anche attenzione al valore "aspirazionale" delle dichiarazioni. È in questa fase che chi si occupa di comunicazione è più sovente coinvolto. Il sito web di una diocesi è un discorso pubblico, come lo è un comunicato stampa o una conferenza stampa, la sua attività sulle reti sociali o le apparizioni pubbliche di coloro che la governano. L'efficacia del discorso istituzionale, come ci ricorda Mora, dipende dal fatto che sia chiaro, empatico e significativo per il pubblico (Mora 2006, 171).

In generale, le organizzazioni della Chiesa sono state pioniere nello sviluppo di un proprio discorso pubblico con uno scopo principalmente evangelizzatore, prima attraverso l'arte, la tradizione orale, la cultura e, successivamente, i media (Carroggio e Mastroianni 2013, cap. 2). Nell'ultimo secolo, la Chiesa cattolica e numerose confessioni cristiane hanno visto anche una notevole espansione della loro attività di comunicazione istituzionale, in

parallelo con altre organizzazioni, come si può vedere nella proliferazione di progetti educativi a questo scopo² o nella generazione di dipartimenti di comunicazione di organizzazioni ecclesiali, incoraggiati dalla Santa Sede³.

La progressiva professionalizzazione della comunicazione nelle istituzioni cattoliche ha favorito il passaggio da un rapporto strumentale (catechizzare) a un paradigma più dialogico e integratore, in cui si incoraggiano "relazioni cortesi e amichevoli tra la Chiesa e persone di tendenze diverse" (PCSC, 1971, n. 175). Si raggiunge la convinzione che non basta "usare" i media per diffondere il messaggio cristiano, ma che "è necessario integrare il messaggio stesso in questa 'nuova cultura' creata dalla comunicazione moderna" (San Giovanni Paolo II 1990, n. 37), per essere parte della grande conversazione che si svolge in essi.

In questo contesto, anche le istituzioni della Chiesa capiscono che accettare gli errori, chiedere perdono, dialogare con le domande difficili e anche provocatorie che possono sorgere nella relazione sono modi adeguati alla loro missione, coerenti con la loro identità. Fare il giusto discorso, di fronte agli eventi negativi che accadono anche nella Chiesa, può finire per diventare parte di quella "evangelizzazione del sorriso" che avviene quando si riesce a "dare priorità agli altri, a chiedere perdono, a non criticare, a mostrare tenerezza" (Arriagada 2016, 125).

Quando c'è una ferita, il discorso non risolve tutto, ma ha una grande importanza. Chiedere scusa per gli errori permette di riaprire la connessione emotiva con la parte offesa; quando perdono, libero l'altro e libero me stesso, il rancore si dissolve e un nuovo inizio diventa possibile. Inoltre, chiedere perdono riafferma l'impegno per il valore rotto. Se, per esempio, un'istituzione educativa esprime dolore per gli abusi e annuncia azioni, riafferma la sua intenzione fondamentale di promuovere ambienti sicuri per i giovani.

Le parole non risolvono i risarcimenti materiali che corrispondono ad ogni caso (risarcimento economico, restituzione di un bene, attenzione medica, accompagnamento psicologico) ma hanno un vero effetto curativo e chiarificatore. Le parole sono allora il volto e il cuore dell'istituzione.

² Negli ultimi due decenni, per esempio, sono nati la *Facoltà di Comunicazione Istituzionale della Chiesa nella Pontificia Università della Santa Croce* (Roma, 1995), il corso universitario *Comunicación y Religión en la Era Digital* per comunicatori religiosi organizzato da Blanquerna, presso l'Universitat Ramon Llull (Barcellona, 2004) o diversi corsi di specializzazione online come la *Diplomatura en comunicación de la Iglesia* promosso congiuntamente da Meraki e l'Università Cattolica di Cuyo (San Juan de Cuyo, 2014), tra gli altri.

³ Nel 1971 la Santa Sede pubblicò l'istruzione pastorale *Communio et Progressio*, scritta a partire da un mandato del Concilio Vaticano II. Questo documento contiene un appello specifico per favorire la funzione di *media relations* nelle organizzazioni ecclesiali: "Ciascuno dei vescovi, ogni Conferenza o Assemblea episcopale e la stessa Sede Apostolica, avranno un portavoce o informatore permanente che comunichi ufficialmente le notizie e riassume i documenti della Chiesa per la loro diffusione, in modo che, commentati, facilitino con maggiore sicurezza la comprensione del pubblico. Questi portavoce, con prontezza e veridicità, faranno conoscere le notizie della vita e dell'attività della Chiesa, non appena la loro funzione glielo permetterà. È altamente consigliabile che anche le diocesi e le importanti organizzazioni cattoliche abbiano i propri portavoce permanenti con una missione simile" (PCSC, n. 22).

Queste tre fasi (identità, cultura, discorso) sono l'aspetto "interno" della comunicazione istituzionale, che dipende principalmente dalla propria iniziativa. La parola chiave in questa sequenza sarebbe coerenza: tra ciò che un'istituzione è, ciò che pensa di se stessa, ciò che fa e ciò che dice.

Al contrario, il maggior divario di legittimità comunicativa si verifica quando emerge una contraddizione tra una fase e l'altra, tra i valori dichiarati e quelli incarnati. Quando la legittimità è minacciata, l'azione correttiva richiede pazienza. Significa che il discorso pubblico si concentra, per un periodo di tempo più o meno prolungato, su alcuni aspetti legati al danno che è stato inflitto, sminuendone altri che sono anche al centro dell'identità stessa.

Proposta pratica: analizzate la *homepage* del sito web della vostra istituzione, che è una delle principali manifestazioni del vostro discorso pubblico. Riflette davvero la vostra identità, i vostri valori fondamentali, le vostre azioni? Un utente che entra nel sito per la prima volta può farsi l'idea giusta (per esempio della varietà di persone coinvolte, delle sue attività, delle sue sfide, ecc.)

4. Immagine

Le due parole rimanenti (immagine e reputazione) costituiscono il lato "esterno" del processo, dato che l'iniziativa non è tanto dell'istituzione.

L'"immagine" si riferisce a *come sono visto*? Non si forma solo a partire da ciò che dice l'istituzione, ma la sua cristallizzazione coinvolge percezioni, azioni e parole di molti altri attori: utenti di reti sociali, giornalisti, opinionisti, individui con esperienze positive o negative che illuminano o offuscano il modo di vedere la realtà.

Nella cultura digitale - orizzontale, partecipativa, aperta, connettiva: tutti possono parlare con tutti - le vulnerabilità delle persone e delle istituzioni sono più esposte che in passato e diventano parte della fotografia che ognuno fa degli altri, sia nella società civile che nella Chiesa (Carroggio 2016, 19-39).

Nella formazione di un'immagine pubblica risultano cruciali le percezioni, che possono avere una base nella realtà o essere il risultato di pregiudizi o stereotipi, ma che sono sempre reali nella mente dei vari pubblici. Così lo espone Mora nel suo studio sulla reputazione istituzionale:

"Le percezioni sono effimere, ma quando si accumulano plasmano le opinioni e gli atteggiamenti delle persone; sono soggettive, ma hanno conseguenze oggettive, perché in base ad esse si prendono decisioni di acquisto, di voto, di scelta. In ogni caso, le percezioni (...) dicono molto su ciò che l'organizzazione è veramente. Lo sguardo esterno è arricchente, aiuta ad uscire dall'autoreferenzialità". Le percezioni "completano la conoscenza di sé" perché "non sei solo quello che pensi di essere; sei anche quello che pensano coloro che ti conoscono" (Mora 2020, 35).

Di conseguenza, il comunicatore istituzionale presta attenzione alle percezioni e queste, in un certo senso, sono una guida per il suo lavoro.

Proposta pratica: provate a fare due o tre conversazioni con persone che hanno qualche tipo di relazione con l'istituzione (membri, partecipanti occasionali, giornalisti, esperti, ecc.); chiedetegli apertamente le loro percezioni positive e negative; scegliete la percezione negativa più reiterata; pensate a una serie di azioni che potrebbero aiutare a correggere quella percezione. Scegliete la percezione positiva più ripetuta; pensate a un insieme di azioni che potrebbero contribuire a rafforzare i suoi effetti benefici.

5. Reputazione

Infine, la "reputazione" è il risultato di un'immagine mantenuta nel tempo (*come sono considerato?*). Una buona reputazione è il principale valore esterno della comunicazione istituzionale: una sorta di prestigio o considerazione sociale. Una massiccia generazione di fiducia verso l'interno e l'esterno dell'organizzazione.

Mora definisce la reputazione come "qualità percepita", e più specificamente come "l'insieme dei valori positivi -onestà, qualità, leadership- che vengono solitamente attribuiti a un'organizzazione e che sono serenamente condivisi da ampi settori della società" (Mora 2015, 118). Vista dall'interno, la reputazione è un frutto della "coerenza tra ciò che l'organizzazione è, ciò che fa e ciò che dice" e la sua ricerca di "contribuire alla società in cui vive" (Mora 2020, 79). Per Griffin, "la reputazione è qualcosa che non è attivamente proiettata, ma guadagnata" (Griffin 2014, 2).

Senza una buona reputazione, un'università non ottiene studenti, una ONG non ottiene sovvenzioni, un media perde pubblico.... È un fattore fondamentale per l'attrattiva dell'istituzione e facilita molto lo sviluppo della sua missione educativa, economica, evangelizzatrice, ecc. La reputazione è come un credito sociale, che si rafforza o si perde a seconda del comportamento buono o cattivo, modulato dalla gestione della comunicazione.

Gli esempi di questa osservazione abbondano nella letteratura manageriale: gli errori e gli infortuni causati dai membri dell'organizzazione possono non intaccare la sua reputazione se vengono rapidamente riconosciuti e affrontati efficacemente (Covey 2018). Causano un dolore che avrebbe dovuto essere evitato. Ma se si ammette e si rimedia, gli errori potrebbero anche rafforzare la reputazione su questioni fondamentali come l'umiltà, la credibilità e l'impegno.

Colpisce che tra la letteratura sulla vulnerabilità trovata in una prima ricerca sommaria su internet, questo concetto è legato alla capacità di piacere: una sorta di sincerità che, mostrando le proprie emozioni e fragilità, rende più *amabili* (Manson 2020). Tale identificazione semantica comporta salti logici un po' oscuri, ma conferma indirettamente l'intuizione di molte organizzazioni: che le debolezze e gli errori (in alcuni casi, anche i crimini) non portano sempre e non necessariamente a una perdita irreparabile di reputazione o di fiducia sociale.



La rappresentazione circolare del processo di comunicazione istituzionale evidenzia, tra le altre cose:

- (a) che le azioni - la cultura corporativa e le sue correzioni - comunicano la propria identità più efficacemente delle parole (discorso istituzionale);
- b) che la verità (coerenza tra l'essere e l'espressione pubblica) di solito porta con sé conseguenze positive, anche se riconoscerla nei momenti di difficoltà comporta delle difficoltà;
- c) che, paradossalmente, alcune sconfitte diventano un veicolo per l'espressione di valori fondamentali che sarebbero difficili da comunicare in circostanze favorevoli: solo da lì, per esempio, è possibile percepire valori chiave per le organizzazioni come la credibilità e la fiducia.

Proposta pratica: immaginate l'effetto che potrebbe avere l'esercizio precedente se invece di due o tre interviste ne faceste un numero più consistente. Da questa analisi delle percezioni, emergeranno indizi rilevanti per farsi carico della considerazione sociale che l'istituzione merita. Confrontate nuovamente questo feedback con la vostra missione e i vostri valori (identità) e identificate alcune linee principali del prossimo piano di comunicazione.

Riferimenti bibliografici

Arriagada, Eduardo. 2016. "Dialogare sui valori nelle reti sociali." Cap. 7 in *Missione digitale. Comunicazione della Chiesa e Social Media*, ed. Giovanni Tridente e Bruno Mastroianni. Roma: Edusc.

Carroggio, Marc; Bruno Mastroianni e Francesco Gagliardi. 2013. *La relazione con i media. L'ufficio stampa delle istituzioni senza scopo di lucro*. Roma: Aracne.

Carroggio, Marc. 2016. "Lo scenario digitale: una comunicazione a cerchi concentrici". Cap. 1 in *Missione digitale. Comunicazione della Chiesa e Social Media*, ed. por Giovanni Tridente y Bruno Mastroianni. Roma: Edusc.

Concilio Vaticano II. 1964. *Dogmatic Constitution on the Church Lumen Gentium*, 21.11.1964. Roma.

Covey, Stephen M. 2018. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press.

Gregory, Anne y Paul Willis. 2013. *Strategic Public Relations Leadership*. London: Routledge.

Griffin, Andrew. 2014. *Crisis, issues and reputation management*. London: Kogan Page Limited.

Mora, Juan Manuel. 2006. "Dirección estratégica de la comunicación en la Iglesia", *Communication & Society* 19 (2): 165-184. Pamplona: Universidad de Navarra.

Mora, Juan Manuel. 2015. “Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación”. Pag.117-124 in *El futuro de la comunicación*, ed. por Elena Gutiérrez y Jordi Rodríguez Virgili. Madrid: Lid.

Mora, Juan Manuel. 2020. *El valor de la reputación*. Pamplona: Eunsa.

Nieto, Alfonso. 2006. *Economia della comunicazione istituzionale*. Milano: Franco Angeli.

Ohu, Eugene Agboifo. 2016. “Cultural Intelligence Sounding the Death Knell for Stereotypes in Business Communication”, *Global Advances in Business and Communications Journal* (Vol. 5, Num. 1): 1-26.

PCSC (Pontificio Consiglio delle Comunicazioni Sociali). 1971. *Communio et Progressio: On the Means of Social Communication*. Written by Order of the Second Vatican Council. Vaticano, 23 maggio.

Papa Giovanni Paolo II. 1990. *Redemptoris Missio. On the permanent validity of the Church's missionary mandate*. Roma, 7 dicembre.

Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van Riel, Cees and Charles Formbrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication*. New York: Routledge.