

Estratto e sintesi di J.M. La Porte (Ed.), Introduzione alla Comunicazione istituzionale della Chiesa, Edusc, Roma 2009, Capitolo 7: “La comunicazione istituzionale”

1. CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nel disegno e nella messa in pratica della comunicazione istituzionale si possono elencare, tra le altre caratteristiche, sette possibili “linee di forza” che sembrano importanti per raggiungere la coesione tra la natura e l’attività dell’istituzione:

1. La comunicazione istituzionale è in rapporto con il marketing, con la pubblicità e con le relazioni pubbliche, ma va oltre le loro funzioni, poiché cerca di trasmettere l’identità dell’istituzione e i valori su cui si basa. La comunicazione istituzionale tende a gestire tutti i contatti comunicativi dell’istituzione e dei suoi membri con le diverse categorie di pubblico, siano esse esterne o interne. I rapporti con i diversi livelli di management e gestione dell’organizzazione sono molto importanti, perché quelli che si occupano della comunicazione non li sostituiscono nel rapporto con il pubblico o nel modo di gestire ogni area: ciò che fanno è offrire consulenza sulle dimensioni comunicative che ha ogni livello di responsabilità e aiutare a sviluppare una strategia unitaria di comunicazione per tutta l’istituzione. In ambito ecclesiale, le persone che si occupano dell’ufficio di comunicazione rispondono alle esigenze del loro settore, dei cui compiti uno è quello di offrire consulenza sull’impatto comunicativo che possono avere determinate decisioni di governo. La chiusura per ragioni economiche di una scuola storica molto popolare, una dichiarazione pubblica sulla dottrina di un teologo o la presentazione di un nuovo piano pastorale richiedono diverse modalità di comunicazione sia esterna che interna.

2. La comunicazione istituzionale ha un “carattere dialogico” perché cerca di rapportarsi con i membri della società in cui è presente, sia individui che istituzioni, contribuendo al bene comune attraverso i loro fini specifici. Il dialogo non sempre si focalizza su prodotti o servizi che offre l’istituzione, ma anche su tendenze o problemi sociali a largo raggio, ai quali l’organizzazione può apportare idee o soluzioni in sede d’opinione pubblica. La cornice di questo dialogo viene determinata dal tipo di relazione esistente tra l’organizzazione e il pubblico concreto al quale si rivolge. Il messaggio di Cristo è chiamato a diffondersi per le regioni di tutto il mondo e in tutti i periodi storici, il che implica un dialogo permanente con i diversi contesti temporali e geografici in cui si deve comunicare. Tutti gli uomini sono chiamati a credere in Cristo e formare parte della sua Chiesa, ma il tipo di relazione che ogni pubblico ha con le istituzioni ecclesiali è molto diverso: non sempre è un rapporto di fede e comunione, e non sempre si tratta di un rapporto strettamente istituzionale, ma a volte personale. È quindi importante studiare in profondità il contesto particolare nel quale si desidera comunicare per poter veramente adattare il messaggio alle caratteristiche di un certo tipo di pubblico. Ad ogni modo, bisogna tenere conto che la

globalizzazione ha portato a volte a diffondere un'informazione locale in ambito internazionale. Così, una comunicazione pensata per un determinato gruppo di persone o per una nazione specifica, può arrivare ad un altro gruppo ed essere compresa in modo sbagliato o provocare danni all'immagine dell'istituzione, perché in un altro Paese gli standard di comunicazione sono diversi. Conoscere bene il proprio contesto ed interagire con esso non implica quindi dimenticare la dimensione globale che molti piccoli eventi acquistano, specialmente se collegati con istituzioni sparse in tutto il mondo.

3. L'identità e i valori di un'istituzione non possono essere separati dal modo di comunicare. L'identità di un ente deve essere in armonia con il suo contenuto, con la modalità e con il fine della comunicazione stessa, poiché non si tratta solo di coordinare attività comunicative, ma di gestire la coesione comunicativa dell'istituzione. Un organismo pubblico di tutela della salute, per esempio, non può comunicare pensando semplicemente a creare campagne orientate alla suggestione, perché potrebbero provocare panico e andare contro quei principi di sicurezza che lo stesso organismo vuole difendere. La prevenzione comporta fattori ben distinti e la creatività deve coniugarsi con l'identità. Tale è il motivo per cui alcune associazioni di consumatori si sono lamentate per la pubblicità violenta fatta in alcuni Paesi europei contro gli incidenti stradali. Immagini reali di vittime e parenti delle stesse, nei momenti immediatamente successivi agli incidenti, creavano un grande impatto sociale, ma trattavano in modo banale il dolore di quelle persone. Le istituzioni ecclesiali devono comunicare in conformità con la propria identità: qualsiasi modalità che possa essere legittima ed efficace in un altro campo o con un altro tipo di organizzazione non sempre è adeguata in un contesto ecclesiale. Le modalità comunicative sono uno sviluppo dell'identità nel relazionarsi con la società e i valori dell'organizzazione non possono essere assenti.

4. Le istituzioni sono responsabili delle loro azioni di fronte alla società e il loro modo di comunicare deve dare il massimo rilievo a tale responsabilità. La comunicazione non può trasformarsi in mezzo per mascherare una cattiva gestione o in decisioni che influiscano negativamente sulla società. La comunicazione istituzionale deve riflettere ciò che l'organizzazione è, presentandola nel miglior modo possibile, senza tradire la verità. Gli errori etici o di gestione devono quindi risolversi, almeno inizialmente, all'interno dell'organizzazione prima di progettare una comunicazione che riduca la responsabilità o limiti i danni. Ogni comunicazione istituzionale che sottovaluti la responsabilità sociale dell'organizzazione, provoca un certo malessere perché il pubblico si aspetta che le organizzazioni rispondano delle loro azioni di fronte alla società. L'essere consci della responsabilità sociale non comporta il responsabilizzarsi legalmente circa tutti i possibili errori dell'istituzione, ma l'essere aperti a tale possibilità, manifestando almeno il sentimento di rammarico relativo a comportamenti negativi o contrari all'etica, fino a che non possano essere determinate le responsabilità. Le istituzioni collegate con la Chiesa hanno una grande responsabilità anche quando si occupano di settori sociali molto disagiati. Non è sufficiente voler aiutare i tossicodipendenti, le persone senza tetto o malate, è necessario farlo bene e con

professionalità. Si deve rispondere pubblicamente di tutte le azioni che si compiono per migliorare la società. Infatti, comunicare in modo positivo e affascinante il contributo della fede alla società è una delle grandi sfide attuali, ma il primo passo per comunicare il contributo sociale è essere responsabili del rispetto delle leggi e delle normative del settore in cui si lavora: una contabilità trascurata o un impianto antincendio fuori norma potrebbero provocare un grande danno ad una diocesi o ad una scuola cattolica, perché il contributo sociale che si dà non esime dall'attuare le normative esistenti.

5. Esistono tre possibili concetti nella comunicazione di un'istituzione che non sempre hanno lo stesso valore: l'identità reale dell'istituzione, l'immagine che si vuole trasmettere, e l'immagine percepita dal pubblico. L'identità reale, con la sua ricchezza e i suoi limiti, deve essere il punto di riferimento permanente. Al pari delle persone, le organizzazioni devono essere conformi alla loro natura e cercare di comunicare e di farsi comprendere per quello che sono. Una buona comunicazione istituzionale persegue l'armonia tra i tre elementi sopracitati, ricercando la loro identificazione ed evitando che l'immagine comunicata non corrisponda alla realtà o che l'istituzione sia percepita in modo equivoco e che ciò che di essa arriva al pubblico non coincida con quello che essa veramente è. Le fratture prodotte tra i tre concetti vanno a scapito della percezione del pubblico e successivamente finiscono per influire in modo negativo sulla funzionalità dell'istituzione stessa, perché fanno sì che essa si abitui ad un tipo di messaggio equivoco e poco veritiero. È vero che la Chiesa nel corso della storia è stata perseguitata e calunniata e che il XX secolo, complessivamente, è stato uno dei secoli con più martiri della fede¹. Per questo motivo, non sarà sempre possibile avere un'immagine adeguata alla propria identità, perché i valori proposti possono scontrarsi frontalmente con una società secolarizzata che vede nella Chiesa un'istituzione contraria a presunte "conquiste" delle società democratiche, come ad esempio l'eutanasia o l'aborto, che in realtà si rivolgono contro l'uomo. Questa chiusura a Dio e questa "lotta", si sono verificate fin dall'inizio del cristianesimo con la morte di Cristo sulla croce, e pertanto non sempre sarà possibile riuscire ad evitare che i pregiudizi della persona oscurino la vera immagine della Chiesa. D'altra parte, la Chiesa è composta da uomini che possono sbagliare e sbagliano, tuttavia non si deve aver paura di affrontare questo particolare; ma i possibili scandali di singoli ecclesiastici o persone collegate ad istituzioni ecclesiastiche devono ricevere un'attenzione relativa all'importanza che meritano, salvaguardando sempre l'iter giudiziario, l'attenzione e la cura verso le persone che possono aver ricevuto qualche danno. I casi straordinari comunque non dovrebbero segnare in modo irreversibile l'immagine e la percezione del pubblico. La comunicazione istituzionale deve puntare anche al lavoro ordinario di molte persone impegnate nella fede per il bene della società, altrimenti la diffusione di alcuni casi di corruzione o comportamento immorale – accaduti nel proprio Paese o in altre nazioni – per via della diffusione globale dell'informazione, possono creare una falsa idea sull'identità della Chiesa.

¹ Cfr. Andrea RICCARDI, *Il secolo del martirio. I cristiani nel novecento*, Mondatori, Milano 2000.

6. La comunicazione istituzionale non si identifica solamente con l'informazione offerta da coloro che coordinano le attività comunicative, benché essi abbiano la delega di rappresentare l'organizzazione nell'ambito pubblico. Senza dubbio, vi è un tipo di comunicazione istituzionale formale, quella cioè realizzata da coloro che sono designati ufficialmente a tale scopo; esiste però un altro tipo di comunicazione, di carattere informale, che ha una grande efficacia nell'ambito dei contatti diretti e individuali: quella trasmessa da coloro che formano l'istituzione, dal loro modo di agire e di procedere, giacché, pur non essendo investiti di un'autorità, sono percepiti come parte rappresentativa dell'organizzazione. Ogni atto compiuto dall'istituzione o dai suoi membri ha, pertanto, una ripercussione sociale che ripetute volte viene interpretata dalla società come comunicazione istituzionale. Un sacerdote che salva tre ragazzi dal morire annegati durante una gita, un gruppo di volontari che insegna il catechismo in un quartiere disagiato, la persona che risponde al telefono in Curia, tutti quanti vengono percepiti, se pur in modo informale, come esponenti della Chiesa o delle istituzioni ecclesiali. È quindi importante che loro, come parte del pubblico interno, siano persone informate sull'istituzione e veri credenti che trasmettono la fede con le opere. Un aspetto molto interessante della comunicazione informale è che l'era digitale ha moltiplicato le capacità di agire da parte delle singole persone. Un mondo dove è così facile diffondere informazione suppone, pertanto, un'opportunità per i membri della Chiesa, perché le piccole azioni di ogni individuo, non soltanto dei sacerdoti o religiosi, ma anche dei laici possono raggiungere tante altre persone: è più facile diffondere il bene in modo informale, ma efficace.

7. L'esistenza di relazioni non implica che ci sia comunicazione verbale in modo automatico. Indubbiamente, attraverso la relazione si crea sempre anche una comunicazione di tipo non verbale, ma normalmente, quando si parla di comunicazione nelle organizzazioni, ci si riferisce alla comunicazione verbale. È importante tenere conto di entrambi gli aspetti della comunicazione, giacché in tutte e due le forme si trasmette la natura di un'istituzione; per questo occorre cercare di gestirli in modo coordinato. Inoltre, le possibilità che offrono gli attuali mezzi di comunicazione hanno fatto crescere enormemente il numero di persone con le quali entrano in contatto ogni individuo e ogni organizzazione (basti pensare alle persone che possono visitare una pagina web). La moltiplicazione dei rapporti presuppone più tempo per gestirli e più difficoltà per approfondirli e questo è il motivo per il quale possono esistere relazioni molto limitate o superficiali, o addirittura prive della possibilità di creare vera comunicazione. Pertanto, sarebbe un errore identificare contatti o relazioni di questo tipo con la vera e propria comunicazione. Comunicare implica impegnare tempo, coinvolgere le persone, interagire e, nel caso di un'istituzione ecclesiale, condividere i valori umani e della fede. Una comunicazione istituzionale seria cerca di passare dalla semplice interazione alla vera e propria conoscenza.

2. LA CHIESA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

La Chiesa, un'istituzione al contempo divina e umana, ha conservato la rivelazione affidata dallo stesso Cristo, diffondendola per tutta la Terra. In armonia con il suo carattere apostolico ha sviluppato, con il passare dei secoli, modi diversi di presentare la Verità agli uomini. La comunicazione istituzionale della Chiesa lungo i secoli non è stata fine a se stessa, ma è stata orientata all'annuncio di Cristo. La stessa cosa accade per altri tipi di istituzioni: la comunicazione si concepisce come un mezzo per far conoscere la propria identità, i propri valori, e non come fine a se stessa. La comunicazione istituzionale della Chiesa è, dunque, al servizio dell'istituzione e del messaggio che ha ricevuto: deve focalizzarsi sugli aspetti essenziali della sua identità e non su quelli secondari, nonostante cerchi il dialogo partendo da una base comune. Esiste il pericolo che questi desideri di adattare un messaggio a determinate *audience* portino a svalutare il contenuto della proposta cristiana. Se si antepone il desiderio di ottenere il consenso pubblico alla necessità di trasmettere i principi che configurano l'istituzione, in fondo, si sta indebolendo la stessa istituzione e cambiando la sua identità. In quanto istituzione presente in una società mediatica, è possibile distinguere due aspetti presenti nella formazione dell'opinione pubblica: soggetto che interagisce e oggetto della comunicazione. a) La Chiesa in quanto istituzione è soggetto di comunicazione. Essa ha diritto di diffondere il suo messaggio, la sua identità e i suoi valori, come molte altre istituzioni della nostra società. Per questo ha creato organismi e mezzi di comunicazione – volantini parrocchiali, editoriali, giornali, radio, riviste, emittenti televisive, siti Internet, ecc. – che facilitano la diffusione di queste idee, rispettando la libertà di coloro che le ricevono. I destinatari di questi media ufficiali non sono sempre *audience* interne – cattolici – ma anche esterne. Le istituzioni della Chiesa sono soggetti di comunicazione anche quando utilizzano tecniche di marketing e di pubblicità per promuovere lavori assistenziali, difendere valori, organizzare eventi religiosi o proporre idee. Bisogna però tener presente, come abbiamo segnalato precedentemente, che la rispettiva comunicazione istituzionale non si realizza soltanto attraverso i mezzi di comunicazione sociale, ma anche attraverso la testimonianza che danno i cattolici in modo individuale nella società. Ogni cristiano è soggetto di comunicazione, responsabile di trasmettere la natura della Chiesa attraverso la sua vita, diffondendo così la fede, il messaggio cristiano nell'ambiente sociale in cui si muove. b) La Chiesa è oggetto di comunicazione perché è argomento delle informazioni diffuse attraverso i mezzi di comunicazione sociale che non hanno un vincolo religioso specifico. Esistono personaggi, come il Romano Pontefice e i vescovi, i cui interventi pubblici sono oggetto di attenzione da parte dei mezzi di comunicazione, perché figure rappresentative della Chiesa Cattolica, investite di una specifica autorità. Anche la morale e la spiritualità cristiana sono state oggetto di interesse da parte dell'opinione pubblica. È necessario, pertanto, offrire informazione verace e opportuna ai professionisti della comunicazione a cui spetta realizzare notizie sulla Chiesa, così come ricevono informazione da molte altre istituzioni sulle quali elaborano le notizie. Ci sono molti modi di offrire informazione, però il metodo più diffuso consiste nel coordinare gli sforzi attraverso una propria area o ufficio di comunicazione. Coloro che si dedicano alla comunicazione istituzionale ecclesiale devono

considerare due pilastri essenziali sui quali si fonda la relazione tra questo ufficio di comunicazione e i giornalisti: la professionalità e la capacità di capire i media.

1) Professionalità. Significa conoscere a fondo la Chiesa e possedere la capacità di spiegarne e argomentarne l'identità, il messaggio spirituale e l'attività pubblica, compatibilmente con le necessità informative del momento. Significa anche gestire in modo professionale i media ufficialmente cattolici. A volte, non è possibile fare la concorrenza a mezzi di comunicazione che possiedono molte risorse, corrispondenti e impianti tecnici, ma il sistema per fare concorrenza consiste spesso nel mostrare la specificità del punto di vista cristiano nei confronti dell'informazione e nel modo competente, serio ed equilibrato di portare avanti una rivista diocesana o una televisione cattolica.

2) Capacità di capire i media. La conoscenza dei media implica capire profondamente la loro natura, cogliendo gli aspetti essenziali di ciò che è realmente notizia, dei linguaggi specifici di ogni mezzo di comunicazione, o delle esigenze del lavoro giornalistico. Entrambi i fattori sono essenziali per offrire un'informazione adeguata e verace sulla quale si può basare il giornalista, rispettando l'indipendenza del suo lavoro informativo. Infatti, il suo interesse per la Chiesa, dal punto di vista della notizia, non si oppone al desiderio della Chiesa stessa di mostrare la propria identità in pubblico. Quando si evitano le idee preconcepite e si favorisce il dialogo professionale, ne deriva una sincera e mutua ricerca della verità.

È opportuno infine considerare che, all'interno della Chiesa Cattolica, si trovano a loro volta varie istituzioni con spiritualità e connotati molto diversi. Il messaggio salvifico della Chiesa è unico ma può essere vissuto in molti modi differenti, come si è manifestato lungo la storia attraverso la fondazione di svariate istituzioni religiose con carismi specifici. Logicamente ogni istituzione cattolica comunica e trasmette una specificità ed identità proprie, ma questa identità è inseparabilmente unita alla Chiesa ed entrambi gli elementi si devono riflettere nella sua comunicazione istituzionale.

La persona che gestisce la comunicazione di una circoscrizione ecclesiastica deve farlo nel rispetto dei carismi propri di ogni istituzione ecclesiale approvata dall'autorità competente, senza pretendere di creare uno stile rigido uguale per tutti, che non permetta di apprezzare i diversi carismi presenti nel complesso istituzionale. Nello stesso tempo, il carisma proprio di una congregazione deve essere comunicato in un modo aperto, in sintonia con altre realtà ecclesiali e con le diocesi.