

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

1. CONCETTO DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE DELLA CHIESA

Nei secoli XX e XXI, l'importante ruolo che le organizzazioni hanno acquisito nella società ha sviluppato un nuovo modo di comunicare, un modo consono agli sviluppi tecnologici e con le caratteristiche mediatriche del contesto contemporaneo, dove la comunicazione pubblica è una sfera essenziale dei rapporti di ogni istituzione con il contesto sociale. Su questa linea, molte aziende, istituzioni pubbliche e private (nazionali e sovranazionali), organizzazioni senza scopo di lucro, associazioni culturali e istituzioni di ambito religioso, hanno cercato di incorporare le nuove dimensioni comunicative nelle loro attività e nei rapporti che stringono con i diversi gruppi sociali con i quali interagiscono. Lo sviluppo delle diverse modalità di comunicazione, l'approfondimento nella natura relazionale dell'essere umano e delle organizzazioni, l'aumento del ruolo sociale di molte istituzioni¹ e la loro influenza nella vita dei cittadini sono concetti che hanno subito un ampliamento significativo, creando un campo di studio sul rapporto tra l'identità delle istituzioni e lo sviluppo del loro modo di comunicare, un campo che cerca di studiare le dimensioni comunicative delle organizzazioni e che viene comunemente chiamato: comunicazione istituzionale. Ci sono molte possibili definizioni di comunicazione istituzionale.

Alcune sono inerenti al concetto di pubbliche relazioni, alla promozione di prodotti o servizi concreti, alla pubblicità e al rapporto con i media². Se si cerca di sintetizzare gli elementi comuni a tutte quante e superare quelli eccessivamente funzionalistici o che sono troppo legati ad un'attività economica concreta, sarebbe possibile definire la comunicazione istituzionale come: «il tipo di comunicazione realizzata in modo organizzato da un'istituzione o dai suoi rappresentanti e diretta alle persone e ai gruppi dell'ambiente sociale in cui svolge la sua attività. Essa ha come obiettivo stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e il pubblico con cui si relaziona, acquisendo una notorietà sociale e un'immagine pubblica adeguata ai suoi fini e attività»³. Cerchiamo adesso di spiegare gli elementi più importanti di questa definizione

¹ Cfr. Scott CUTLIP, *The Unseen Power: Public Relations, A History*, Erlbaum Associates, Hillsdale (NJ) 1994; Juan Manuel MORA (a cura di), *Introducción a la comunicación institucional*, EUNSA, Pamplona 2009.

² Cfr. Fraser P. SEITEL, *The Practice of Public Relations*, 10th ed., Prentice Hall Upper Saddle River (NJ) 2006; Scott M. CUTLIP, Allen H. CENTER, Glen M. BROOM, *Effective Public Relations*, 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2005; Dennis L. WILCOX, Glen T. CAMERON, *Public Relations: Strategies and Tactics, Study Edition*, 8th ed., Allyn & Bacon, Boston 2006; Clarke L. CAYWOOD, *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, Maidenhead (UK) 1997; Philip KOTLER, Kevin KELLER, *Marketing Management*, 13th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2008.

³ J. M. LA PORTE, voce “Comunicazione istituzionale” in F. LEVER, A. ZANACCHI, P. C. RIVOLTELLA, *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, LAS, Roma 2002, pp. 292-294.

che, come vedremo, può anche applicarsi alla Chiesa perché ha una dimensione soprannaturale, ma anche una dimensione umana, con elementi simili ad altre istituzioni⁴. In un solo capitolo non è possibile sviluppare approfonditamente la comunicazione istituzionale della Chiesa, ma a partire dalla definizione proposta e dalle sue implicazioni, cercheremo di studiare le possibili applicazioni alle istituzioni ecclesiali⁵.

a) La definizione proposta cerca di sottolineare la dimensione umana della comunicazione e, quindi, collegata ai valori propri di ogni istituzione. Per questo motivo parliamo di un modo di comunicare organizzato, voluto, delineato, che risponde ad un disegno, come tante altre attività dell'organizzazione. Nell'ambito della comunicazione ci sono persone che, in funzione della carica rivestita, rappresentano formalmente l'istituzione: il direttore dell'ufficio di comunicazione o dei rapporti istituzionali di un'azienda, un ministro, il vescovo di una diocesi, il vicedirettore generale di un'agenzia internazionale per lo sviluppo si esprimono molte volte a nome dell'istituzione in ragione della loro carica. Per questo motivo, quando parlano in pubblico devono presentare le opinioni istituzionali e non quelle personali, poiché vengono interpellati appunto per il ruolo che ricoprono nella propria organizzazione. Sembra opportuno sottolineare però che ogni organizzazione, non comunichi soltanto attraverso le persone formalmente investite nel ruolo di rappresentarla in pubblico; comunica anche individualmente, in modo informale, perché tutte le persone che la compongono offrono un'immagine dell'istituzione, trasmettono lo spirito dell'organizzazione anche quando non vogliono. I volontari della Caritas, attraverso il loro modo di lavorare, comunicano alla società un'idea precisa sui valori dell'organizzazione, perché essi vengono presentati e diffusi mediante lo sviluppo della propria attività e tramite gli atteggiamenti collegati alla comunicazione non verbale. Il vincolo che unisce le istituzioni ai loro impiegati o alle persone che ne fanno parte è un vincolo umano, alle volte anche molto profondo. Il rapporto tra i fedeli e la Chiesa è di altra natura, poiché va oltre l'aspetto relazionale umano, ma la prospettiva appena menzionata è interessante in quanto anche ogni cristiano comunica la fede e i valori in cui crede, proprio attraverso il suo comportamento in società, pur non svolgendo attività di comunicazione ufficialmente cattolica, ma un lavoro professionale normale, anche fuori del campo dei mass media, come tanti altri cittadini.

b) La comunicazione istituzionale va indirizzata alle persone e ai gruppi dell'ambiente sociale in cui svolge la sua attività. Per poter articolare la comunicazione di un'istituzione è

⁴ Cfr. Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 1994, n. 74 e ssg.

⁵ Lungo il testo verrà utilizzato il termine Chiesa quando si trattano gli aspetti generali che coinvolgono tutta l'istituzione. Verrà impiegata, invece, l'espressione istituzioni ecclesiali (o simili) quando si vogliono illustrare alcuni concetti specifici. Va detto che questo capitolo dà per scontati gli aspetti dogmatici dell'ecclesiologia e che il suo scopo è soltanto presentare in modo sintetico l'azione di comunicazione istituzionale. Cfr. CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, Comunicazione e missione. Direttorio sulle comunicazioni sociali nella missione della Chiesa, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2004.

necessario individuare quale sia il tipo di pubblico con cui essa si rapporta. Si tratta di elaborare un elenco delle principali attività della propria organizzazione e assegnare a ciascuna di esse i tipi di pubblico omogenei con i quali si entra in contatto. Mentre alcuni autori, come Fraser Seitel, fanno semplicemente una descrizione del tipo di pubblico che di fatto si mette in rapporto con le diverse organizzazioni, altri, come Grunig e Hunt, cercano di approfondire la natura delle suddette relazioni e ne distinguono quattro tipi⁶ :

1. relazioni che rendono possibile l'attività: autorità politiche e legislative, nazionali e locali;
2. relazioni normative: gruppi sociali, gruppi politici, associazioni professionali;
3. relazioni funzionali: input: impiegati, sindacati, fornitori; output: consumatori, destinatari dei servizi, grossisti;
4. relazioni di diffusione: comunità locali, ambientalisti, studenti, votanti, minoranze, donne, mezzi di comunicazione.

Ai fini del nostro studio, consideriamo come “pubblico” quel gruppo omogeneo di persone con il quale un'organizzazione entra in contatto per lo sviluppo della propria attività. Senza dubbio, non è facile tracciare la linea divisoria tra ciascuno di essi, perché alle volte ci sono persone o gruppi di persone che hanno svariati tipi di relazioni con l'istituzione.

Nel caso della Chiesa, i tipi di pubblico sono molto vari e ciò richiede una profonda conoscenza del territorio e del contesto. Inoltre, all'interno della Chiesa vi sono diverse istituzioni e ognuna di loro può anche avere vari pubblici specifici con i quali rapportarsi. Infatti, una diocesi è differente da un'università cattolica o da un'associazione di volontariato. Tra i possibili tipi di pubblico di una diocesi, per esempio, possono distinguersi i fedeli praticanti, quelli poco praticanti, sacerdoti, religiosi e religiose, mezzi di comunicazione, autorità civili, scuole cattoliche, istituzioni ecclesiali che operano all'interno della diocesi, altre confessioni religiose, ecc. Nel caso della Caritas di una nazione, per esempio, i tipi di pubblico con i quali si mette in contatto potrebbero essere: altre istituzioni che, come la Caritas, lavorano nel Paese (organizzazioni non governative, onlus, ecc.); le autorità territoriali (Comune, Provincia, Regione) delle città dove svolgono le attività; le autorità nazionali (governo, giustizia, ordine pubblico, ecc.) del Paese nel quale agiscono; gli uffici della Caritas di ognuna delle diocesi con i gruppi di volontari e i gruppi di donatori che dedicano tempo all'organizzazione o l'aiutano tramite offerte; gli impiegati che percepiscono uno stipendio; i destinatari dei diversi servizi offerti dalla Caritas (prima accoglienza, mensa, attenzione medica...); le famiglie delle persone che ricevono aiuto e le persone del quartiere dove la Caritas svolge la sua attività; i mezzi di comunicazione (TV, giornali, stampa, nazionali e locali), ecc.

⁶ Cfr. Fraser P. SEITEL, op. cit., pp. 374-376, 425, 448; James E. GRUNIG, Todd HUNT, *Managing Public Relations*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth (TX) 1984, pp. 143-145.

Il concetto di pubblico e la realizzazione di un elenco dei tipi di pubblico sono un elemento chiave per gestire in modo adeguato la comunicazione di qualsiasi istituzione, anche per quelli che rappresentano la Chiesa (un vescovo) o una parte di essa (una parrocchia). Il pubblico si differenzia in pubblico esterno e pubblico interno, a seconda del legame più o meno profondo con l'istituzione. Negli elenchi appena sviluppati si possono distinguere gruppi di persone molto legate all'organizzazione, che compongono il pubblico interno: uffici locali, volontari, ecc. Vi è anche un ulteriore pubblico, altrettanto importante, ma esterno: mezzi di comunicazione, autorità, famiglie dei destinatari di servizi, gente del quartiere, ecc. Questa differenziazione non è sempre facile da fare, perché alle volte la distinzione è complessa o ci sono istituzioni che considerano nello stesso modo un tipo di pubblico (per esempio i donatori) come pubblico esterno o interno. L'importante è non perdere di vista che il pubblico interno – anche in una diocesi – è il destinatario principale della comunicazione istituzionale, perché poi diventa comunicatore informale e diffonde il messaggio con grande efficacia e dedizione.

Una volta identificati i diversi tipi di pubblico è importante determinare la natura della relazione e le caratteristiche comunicative proprie. Se l'organizzazione ha una profonda conoscenza di ogni pubblico sarà molto più facile comunicare. Questa conoscenza comporta delle implicazioni etiche insite nel tipo di rapporto che l'organizzazione mantiene con le persone. Il tipo di pubblico e il contesto sociale saranno linee determinanti al momento di definire un messaggio e trovare le modalità di comunicazione più adeguate.

La Chiesa cattolica ha una missione universale, quindi la differenziazione dei tipi di pubblico aiuta ad adattare meglio il messaggio della fede ad ognuno di essi, come ha sempre fatto nel corso della sua storia. Per sviluppare la propria missione la Chiesa è in gran parte, ma non solo, organizzata in diocesi e, dentro di esse, si trovano anche organizzazioni diverse che si occupano di problematiche specifiche o di campi pastorali concreti⁷. In funzione della loro particolare missione nell'ambito ecclesiastico, le diocesi dovranno individuare quale sia il pubblico principale della loro attività.

c) La comunicazione di ogni organizzazione dovrebbe avere come obiettivo quello di stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e il pubblico con cui si relaziona⁸. Senz'altro, alcune aziende vendono prodotti, altre offrono servizi, ci sono anche associazioni che promuovono la cultura, ma alla base di tutte c'è un'idea dell'uomo, un fondamento antropologico su cui è possibile stabilire un rapporto umano corretto. Anche se il tipo di relazione molte volte è soltanto commerciale, non sembra adatto considerare il pubblico di

⁷ Qui viene utilizzata la diocesi come esempio, anche se ci sono molte realtà diverse dalle diocesi all'interno della Chiesa. Cfr. Juan Ignacio ARRIETA, *Il sistema dell'organizzazione ecclesiastica. Norme e documenti*, EDUSC, Roma 2006.

⁸ Cfr. David W. GUTH, Charles MARSH, *Public Relations. A Values-Driven Approach*, 2nd ed., Abolngman (Boston) 2003, p. 17. . Guth e Marsh sottolineano anche l'aspetto della qualità dei rapporti quando pensano che le pubbliche relazioni implicano un values-driven management (una gestione guidata dai valori).

un'azienda esclusivamente come "consumatore", perché le persone non sono soltanto soggetti che comprano e vendono cose o visitatori di musei, ma esseri umani, con tutte le implicazioni profonde che questo termine comporta. Alcune istituzioni hanno un concetto funzionalistico del loro pubblico, poiché viene concepito semplicemente come mezzo per ottenere successo senza approfondire le dimensioni personali, che implicano un comportamento etico specifico, una lealtà verso di loro, un desiderare il meglio per i clienti, motivo per cui si dovrebbero offrire soltanto prodotti o servizi che possano migliorarli come persone. Per questo pensiamo che il rapporto di qualità implichi una relazione con la persona non soltanto dal punto di vista della transazione economica, ma una relazione a trecentosessanta gradi.

In ambito ecclesiale i rapporti di qualità vanno oltre gli aspetti materiali, perché sono rapporti di comunione, ma ci sono tipi di pubblico esterni alla Chiesa (i mezzi di comunicazione, per esempio), con i quali bisogna sviluppare un vero rapporto di qualità basato sul mutuo rispetto, evitando di considerare le persone (in questo caso i giornalisti) come semplice mezzo per migliorare l'immagine di una diocesi. Il rapporto deve essere professionale, franco, sincero, con il desiderio di servire. Lo stesso si può dire di un altro pubblico esterno alle istituzioni ecclesiastiche, come i rappresentanti di altre religioni o gli organismi dello Stato. Oltre alla considerazione del tipo di rapporto con un certo pubblico esterno, vale la pena considerare che all'interno della Chiesa ci sono istituzioni religiose che svolgono attività con aspetti commerciali (vendita di libri, pellegrinaggi, alberghi, musei). Per coloro che appartengono a questo tipo di istituzioni è importante considerare gli aspetti essenziali della loro identità, riflettere sul rapporto tra la missione della Chiesa e il proprio carisma e attività, così come sul rapporto tra le distinte attività e il modo di comunicare con i diversi tipi di pubblico. In questo modo, si evita di perdere la dimensione umana in ambiti che hanno un'impronta commerciale se pur collegata alla fede; una dimensione umana che manca con frequenza in un mercato globale impostato sugli atteggiamenti capitalistici e di consumo che vedono le persone soltanto come consumatori.

d) Infine, l'istituzione dovrebbe acquisire una notorietà sociale e un'immagine pubblica adeguata ai suoi fini e attività. Ci sono modalità di comunicazione che rispecchiano l'identità delle organizzazioni e altre che possono oscurarne la missione. Quest'idea è fondamentale, perché ci sono aziende che, legittimamente, utilizzano canali e tipi di comunicazione che non sono appropriati per un'istituzione senza scopo di lucro o per un'organizzazione ecclesiale: le aziende di bevande o quelle automobilistiche, possono regalare ai loro clienti apparecchi elettronici o sponsorizzare costosi eventi legittimamente e in perfetta sintonia con la natura commerciale della propria attività; le stesse iniziative, invece, risulterebbero ambigue nell'ambito di una diocesi o di un servizio di accoglienza agli immigrati (sarebbe grande la sorpresa tra i fedeli e tra le persone che aiutano con donazioni).

In questo senso, ci sembra importante sottolineare che l'identità dell'istituzione determina le linee generali della propria comunicazione istituzionale, come la fonte dalla quale devono partire tutte le iniziative di comunicazione. Ogni istituzione ha una missione da compiere e deve dedicare sforzi per comunicare in modo trasparente ed efficace; deve inoltre cercare di acquisire l'immagine più adatta alla propria identità, non la stessa immagine (seppur positiva) di un'altra organizzazione che ha diversa natura, diversi fini e diverse attività. Le istituzioni ecclesiali sviluppano le loro attività nel mondo e comunicano con il mondo, ma non devono, per questo, adattare acriticamente qualsiasi modalità di comunicazione, perché non tutte, anche se efficaci e legittime in ambito commerciale, sono conformi all'identità ecclesiale.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E STORIA

La comunicazione istituzionale esiste da quando esistono le istituzioni, da quando l'uomo si è organizzato con i suoi simili per raggiungere un obiettivo comune. La dimensione comunicativa dell'uomo appartiene alla sua natura ed è collegata con la capacità umana di relazionarsi, entrare in rapporto con gli altri e formare una società. Naturalmente, la comunicazione si è trasformata nel corso della storia ed è diversa da quella che realizzavano le tribù nomadi, che univano i loro sforzi per la caccia, da quella delle società più sviluppate come le civiltà dell'Antico Egitto o della Grecia. Con l'evolversi della società sono state create, al suo interno, istituzioni che rispondevano a funzioni molto diverse: di difesa, commerciali, religiose, politiche, culturali, ecc. Queste istituzioni ricoprivano un ruolo sociale proponendo idee, modi di governare e valori.

La diffusione di idee è sempre stata presente nella società, sia che si trattasse di società organizzate in gruppi ristretti di persone o di tribù, di piccole città-stato, di un impero o di uno Stato moderno. La filosofia politica, che nel corso della storia serviva da sostegno alle diverse società, promuoveva differenti modalità di comunicazione: nei periodi caratterizzati da piccoli regni in lotta tra di loro, la comunicazione era gestita in modo più frammentato, mentre in epoche contraddistinte da un impero vi era anche un tipo di comunicazione dominante. Non vi era lo stesso modo di comunicare in un periodo di guerra o in uno di pace e stabilità, così come era più facile centralizzare la comunicazione istituzionale in forme di governo autoritarie rispetto ad altre situazioni con governi più partecipativi, dove la pluralità (delle informazioni) rendeva difficile gestire la comunicazione dello Stato in modo unitario. Ciò che è cambiato è il modo di realizzarla nel corso della storia. Giulio Cesare nel *De bello gallico* e in altri scritti, offre una particolare visione del suo operato che si potrebbe paragonare a certi tipi di comunicazione politica e istituzionale dei nostri giorni, come la giustificazione di un intervento armato in un determinato Paese. In effetti, le rappresentazioni di battaglie militari, i busti, le monete, i bassorilievi, i racconti, per secoli sono stati i simboli di un grande potere comunicativo dei greci, degli egiziani, degli aztechi e di tanti altri popoli. Questi simboli, ispirati

dai governanti, trasmettevano alcuni valori sviluppati anche da racconti e canzoni popolari. Anche adesso i governanti cercano di spiegare le loro politiche, l'organizzazione dei propri eserciti, la situazione economica, attraverso la convocazione di conferenze stampa, la diffusione di informazioni mediante comunicati ufficiali, la creazione di pagine web, ecc. Ancora oggi alcuni artisti (cantanti, scrittori, pittori) difendono o combattono pubblicamente posizioni politiche, e le loro idee vengono veicolate attraverso canzoni o opere d'arte (pensiamo, per esempio, ad artisti come gli U2, Battiato, Guccini, Picasso, i futuristi, ecc.).

Cos'è cambiato però tra il modo in cui le istituzioni comunicavano nel Medioevo e il modo di comunicare attuale? Lo sviluppo dei media. Infatti, la propagazione istituzionale delle idee, presente nella società fin dalle sue origini, ha acquisito, con la creazione della stampa, una spinta decisiva, quale un mezzo dotato di un'enorme capacità di diffusione. I protagonisti delle lotte religiose e politiche, che ebbero luogo in Europa tra il secolo XV e il secolo XVII, approfittarono della stampa per diffondere, in modo massiccio, le loro idee e opinioni politiche di fronte agli avversari. Di fatto, il termine "propaganda", nel senso di "diffusione" o "propagazione", fu istituzionalizzato nel 1622 con la creazione della *Sacra Congregatio Christiano Nomini Propaganda* (comunemente chiamata *Congregatio de Propaganda Fide*), che aveva la finalità di propagare la fede cattolica in America e contrastare l'effetto del Protestantismo in Europa⁹.

Successivamente, con la crescita della borghesia e lo sviluppo mercantile, la stampa andò migliorando le sue possibilità e nacquero i primi giornali e volantini, legati inizialmente all'informazione commerciale e alla politica: il primo giornale sarà *La Gazette*, nato nel 1631, in Francia, con l'appoggio di Richelieu e Luigi XIII. La stampa si svilupperà progressivamente ottenendo il risultato che la diffusione organizzata di idee acquisisse un ruolo ogni volta maggiore, prima nelle guerre europee, e più tardi nella Rivoluzione francese (1789), nella nascita degli Stati Uniti, nello sviluppo dei nazionalismi del XIX secolo e nell'unificazione di paesi come l'Italia (1870). In questo senso è importante constatare come, durante i periodi di guerra, ogni schieramento esponesse le proprie ragioni attraverso la distribuzione di foglietti stampati o servendosi dei giornali che si pubblicavano con una certa periodicità.

Nei secoli XIX-XX, l'enorme sviluppo economico-industriale e i progressi scientifici permisero l'invenzione di nuovi mezzi di comunicazione con un potenziale di diffusione straordinario: prima la radio, poi la televisione, infine la tecnologia digitale ed Internet. Questi mezzi configurarono una nuova società, la società dell'informazione, dando vita ad una cultura globale e collocando i mezzi di comunicazione al centro del dibattito politico, religioso, commerciale e ideologico di tutto il XX secolo.

Purtroppo la comunicazione istituzionale si è sviluppata nel XX secolo così strettamente connessa alla nascita delle grandi aziende multinazionali, alla politica e alle guerre che, per molti anni, ha predominato in essa la visione manipolatoria. Mentre sono evolute le tecniche per raggiungere nel modo migliore i diversi tipi di pubblico, non si è approfondito, in senso

⁹ Cfr. GREGORIO XV, Bolla *Inscrutabili Divinae*, 22.06.1622.

antropologico, il rapporto con il pubblico e la dimensione etica del messaggio che si desiderava comunicare. Infatti, durante la Prima e la Seconda Guerra Mondiale, negli anni che le separano e successivamente durante il periodo della Guerra Fredda tra Stati Uniti ed Unione Sovietica, i diversi Paesi investirono enormi quantità di fondi, persone ed energie per convincere il mondo delle loro ragioni. Alcuni esempi interessanti sono il documentario intitolato *The triumph of the Will* (1934), realizzato da Leni Riefenstahl o la serie *Why we fight* (1942-1945) dov'è intervenuto il poi celebre Frank Capra. Anche le grandi aziende, durante tutto il XX secolo, cercarono di influire sui media diventandone proprietari e azionisti importanti, o attraverso la pubblicità. Questo spiega l'utilizzo del termine inglese *spin doctors* (manipolatori di opinioni) per definire, in senso negativo, gli esperti di comunicazione come persone che per professione girano in modo "particolare" la prospettiva da cui guardare le cose, e cercano di adattare i fatti al messaggio che si deve comunicare, scollegandolo dalla realtà e allacciandolo agli obiettivi e priorità dell'istituzione. Addirittura i primi teorici delle pubbliche relazioni, come Edward Bernays, giustificavano alcune forme di comunicazione prive di rispetto per il pubblico o caratterizzate da una visione della realtà molto deterministica¹⁰. Con il passare del tempo, però, i professionisti della comunicazione istituzionale hanno sviluppato un modo di agire che, pur puntando sulla legittimità di proporre idee in società, cerca di farlo nel rispetto delle persone e della realtà istituzionale.

Da questa narrazione di fatti possiamo concludere che la comunicazione istituzionale ha molti e svariati precedenti storici. Si è sviluppata però in modo scientifico soprattutto nella seconda metà del XX secolo, in stretta connessione con la comunicazione delle imprese commerciali, che hanno visto l'opportunità di comunicare con i loro clienti in modo capillare attraverso le molteplici formule che i nuovi mezzi offrivano. L'elemento persuasivo è sempre stato presente, perché dove ci sono due o più persone che interagiscono e comunicano, si verifica una reciproca influenza e persuasione, che può essere più o meno positiva. Con il termine "persuasione" si intende un processo comunicativo per il quale si cerca un cambiamento volontario nei destinatari, convincendoli ad accettare idee o aspetti specifici. Il fatto di influenzare gli altri, di per sé, non è negativo, poiché non si può non influire su coloro che abbiamo attorno: dipende dalle idee che si trasmettono, dal mezzo e dalla finalità che si realizza. Le relazioni sociali, in fondo, sono un costante e reciproco influenzarsi, una mutua e benefica persuasione su temi spesso irrilevanti, senza finalità o intenzioni manifeste. La persuasione è, pertanto, frutto dell'interazione e comunicazione tra le persone e va unita necessariamente, in modo naturale, al fenomeno comunicativo.

3. CONCETTI COLLEGATI CON LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

¹⁰ Cfr. Federico REY LEÓN, Edward Bernays. El día en que se inventaron las relaciones públicas, Educa, Argentina 2006.

È opportuno distinguere la comunicazione istituzionale dalle pubbliche relazioni, dal marketing e dalla pubblicità¹¹. Il marketing studia i mercati per creare prodotti e servizi che soddisfino le necessità dei clienti, sviluppando programmi di distribuzione e di comunicazione che permettano di incrementare le vendite e di soddisfare i consumatori. Come si fa in ambito commerciale, è possibile incrementare le vendite di un giornale diocesano o di una rivista missionaria attraverso tecniche di marketing, così come riuscire ad aumentare il numero di visite ad un museo di arte sacra, ad un santuario, o allargare la vendita di oggetti devozionali che aiutino le persone a pregare. Senz'altro, queste tecniche devono essere collegate con il tipo di prodotto che si vende e comunicare un rispetto per il consumatore con una visione che anteponga l'aspetto spirituale al beneficio economico. Infatti, ci sono case editrici che pubblicano libri che fanno bene alle persone anche se inizialmente possono sembrare poco affascinanti o difficili da vendere, istituzioni che promuovono attività che sono deficitarie, perché lo scopo va al di là del profitto economico. Questo non vuol dire che sia negativo ottenere dei benefici attraverso la vendita di prodotti o servizi che aiutino o promuovano la fede (guide turistiche in luoghi di pellegrinaggi, oggetti devozionali, alberghi), ma ciò deve avvenire in conformità con i principi etici di altre attività commerciali, anche se il rapporto diretto con i valori spirituali implica un maggiore impegno per un comportamento etico.

Inoltre esiste il pericolo di sottomettere l'identità delle istituzioni ecclesiali alle modalità comunicative di marketing, anche a causa dell'influsso che lo stesso marketing ha avuto nello sviluppo di diversi gruppi religiosi negli Stati Uniti e in America Latina, come attesta la numerosa bibliografia pubblicata¹². Nonostante diversi autori tentino di applicare il marketing ad istituzioni religiose senza farlo diventare un elemento essenziale, si verifica esattamente l'opposto perché molte di esse (specialmente quelle di stampo protestante) sono prive di un'interpretazione unitaria del messaggio cristiano, di conseguenza l'aspetto personale e soggettivo diventa determinante. In tal modo, il marketing è un punto chiave per la dottrina di un pastore che si arroga l'autorità di "inviato da Dio"; avviene anche così per le emozioni personali, che vengono offerte/presentate come se si trattasse di soddisfare i clienti di un'impresa spirituale; per la difesa di un'interpretazione soggettiva della Sacra Scrittura che varia da una congregazione all'altra; per le attività che si svolgono, ecc.

La pubblicità è l'attività per la quale un'istituzione, chiaramente identificata, paga un costo economico per la diffusione di un messaggio in alcuni mezzi di comunicazione al fine di persuadere determinati destinatari ad adottare un comportamento preciso. Le tecniche pubblicitarie utilizzate

¹¹ Cfr. Philip KOTLER, Kevin KELLER, *Marketing Management*, 13th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2008; Sandra MORIARTY, Nancy MITCHELL, William D. WELLS, *Advertising: Principles and Practice*, 8th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2008.

¹² Cfr. N. SHAWCHUCK, P. KOTLER, B. WRENN, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively*, Abingdon Press, Nashville (TN) 1992, pp. 17-22; J. CONSIDINE, *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Sheed & Ward, Lanham (MD) 1995; M. EINSTEIN, *Brands of Faith: Marketing Religion in a Commercial Age*, Routledge, London 2007.

per promuovere prodotti o servizi sono usate anche da istituzioni ecclesiali quando, per esempio, promuovono una campagna per raccogliere fondi per il seminario o per le missioni. Un esempio di questo tipo potrebbe essere la campagna dell'“Otto per Mille” che la Conferenza Episcopale Italiana ha portato avanti per più di un decennio o la campagna “*Por tantos*”, sviluppata dalla Conferenza Episcopale Spagnola a partire dell'anno 2008 sulla scia di quella italiana¹³.

Le pubbliche relazioni, invece, vengono concepite come la gestione della comunicazione tra un'organizzazione e i gruppi sociali da cui dipende il proprio successo (in particolare i giornalisti), al fine di ottenere un'accettazione pubblica. Molte istituzioni ecclesiali, negli ultimi decenni, hanno creato uffici di comunicazione e uffici stampa che si sono occupati di comunicare la vita ordinaria dell'organizzazione (Ufficio di comunicazione diocesano) o di un evento specifico (Ostensione della Sindone di Torino, Giornata Mondiale della Gioventù, viaggi del Papa, ecc.).

Da queste definizioni si evince che tanto il marketing, quanto la pubblicità e le relazioni pubbliche sono parte integrante della comunicazione di un'istituzione, così come altri tipi di relazioni che l'istituzione mantiene nell'ambiente sociale in cui agisce. Dagli anni Ottanta, tutti e tre sono stati utilizzati per trasmettere congiuntamente messaggi ad un pubblico determinato. Per questo motivo, ancora si discute sul loro ordine gerarchico e sul ruolo che essi debbano occupare nell'organigramma di un'impresa, ma tutti gli autori concordano nell'affermare la necessità di una loro intima coesione. In realtà è nato un nuovo concetto di gestione nella comunicazione delle istituzioni; un concetto che va oltre le tradizionali differenze tra relazioni pubbliche, marketing e pubblicità. È interessante rilevare che il carattere persuasivo sia presente in tutti e tre, così come è presente in molte altre attività all'interno della società.

È in questo contesto che bisogna collocare la comunicazione istituzionale. Le istituzioni, del resto, per il fatto di agire e svilupparsi in una società, non possono non comunicare. In quanto costituite da persone, hanno una componente comunicativa da cui non possono prescindere. Sono presenti nel dialogo sociale, capaci al contempo di influire ed essere influenzate, di persuadere ed essere persuase. Nel dialogo può quindi esistere persuasione senza che ci sia stato, precedentemente, un desiderio esplicito di influire con una finalità precisa. Indipendentemente quindi dalle peculiarità negative del termine persuasione, la comunicazione e la diffusione di idee sono qualcosa di connaturale alla società, fin dalle sue origini. L'interazione di istituzioni e di persone nella società, l'influenza reciproca, sarà positiva o negativa a seconda di coloro che interagiscono. La connotazione negativa, che talvolta si imputa alla persuasione, come abbiamo visto, è dovuta all'uso massivo e organizzato delle tecniche persuasive adottato nel corso della storia, specialmente per ciò che concerne i propositi nocivi dell'ideologia nazista nella Seconda Guerra Mondiale e del Comunismo fino all'inizio del XXI secolo. Si sono verificati anche degli eccessi da parte delle tecniche persuasive utilizzate dal marketing e dalla pubblicità negli anni '60

¹³ Cfr. <http://www.8xmille.it/>; <http://www.portantos.com>. Ultima visita 20.XI.2008.

e '70. Di conseguenza, assunse un senso negativo ciò che inizialmente era visto come semplice diffusione organizzata di idee insieme a tante altre. Qualcosa di simile accadde al termine “propaganda”, che per diversi secoli fu interpretato come semplice diffusione di idee, un fatto naturale in qualsiasi società. Nel secolo XX, però, diverse ideologie fecero un uso disumano dei mezzi di comunicazione nel campo dell’opinione pubblica, basando la comunicazione su presupposti profondamente contrari all’uomo. E dato che ciò era chiamato “propaganda”, questa finì per essere intesa come un tentativo deliberato e sistematico di modellare percezioni, manipolare intelligenze e dirigere comportamenti umani per ottenere risposte o atteggiamenti precedentemente determinati.

Pertanto, possiamo ribadire che la comunicazione e la diffusione di idee sarà positiva o negativa a seconda dei valori proposti e dei soggetti che interagiscono. La legittimità che le organizzazioni hanno per poter comunicare la propria visione e i valori proposti, è ancora più palese nel caso della Chiesa. Ciò che rende positiva o negativa una comunicazione istituzionale è l’identità dell’istituzione e i valori che essa difende, il messaggio che trasmette, la modalità che adotta e la finalità che persegue. Se il governo di un Paese in via di sviluppo promuove delle misure igieniche per salvare vite umane, attraverso informazioni sulla stampa e cartelloni pubblicitari, tale comunicazione istituzionale avrà un valore molto diverso da un’altra promossa dallo stesso governo con le medesime tecniche, ma con una finalità razzista. I valori che promuove la fede cristiana sono arricchenti in sé stessi ma devono permeare lo stile di comunicazione.