

PREFAZIONE

La Chiesa è sempre più consapevole del ruolo fondamentale che la comunicazione ricopre non soltanto nella vita delle persone, ma anche nella stessa comunità ecclesiale. Il Concilio Vaticano II, con la promulgazione del Decreto sulle comunicazioni sociali *Inter mirifica* del 4 dicembre 1963, ha rappresentato un momento fondamentale in questo percorso, segnando un'apertura alle sfide poste dalla nuova era mediatica. Se l'evento comunicativo contribuisce alla vera unione, la Chiesa, dal canto suo, essendo sorta dal desiderio di vivere in comunione oltre che di condividere, e avendo da sempre perseguito la finalità di annunciare la Buona Novella del Vangelo, è, per sua natura, comunicazione.

La comunicazione è alla base del nostro essere, tanto che è impossibile per ogni creatura vivente non comunicare con le altre. Comunicare, infatti, non significa semplicemente parlare, quanto piuttosto entrare in relazione, creare legami interpersonali, instaurare rapporti tra le persone e le istituzioni politiche, culturali, economiche. La comunicazione crea un'interazione unica che altera inevitabilmente la nostra condizione e, quando è vera comunicazione, ci apre alla conoscenza. Pertanto, ci sforziamo di parlare tutti i "linguaggi" della comunicazione con ogni persona a cui ci rivolgiamo, linguaggi sempre più orizzontali e di condivisione, per interagire con la realtà che ci circonda.

Non va però dimenticato che la comunicazione è uno strumento fondamentale sia per il governo delle istituzioni sia per la leadership nella Chiesa, come possiamo vedere da questi primi mesi del pontificato di papa Francesco. Il Santo Padre ci ha infatti abituati a una comunicazione immediata, appassionata, semplice, che apre totalmente all'incontro con il mondo, con tutte le diverse culture, perché è fondata sull'autenticità.

Anche il tema scelto per la Giornata mondiale delle comunicazioni sociali 2014, *Comunicare al servizio di un'autentica cultura dell'incontro*, esprime questo desiderio di vicinanza e di ascolto delle speranze e delle angosce dell'uomo di oggi, mantenendo vivo il dialogo con il mondo al fine di annunciare il messaggio del Cristo. Non basta trasmettere la nostra fede, è necessario incontrare gli uomini e le donne per riuscire a instaurare con essi una relazione autentica, testimoniando la nostra appartenenza a Cristo e i valori che ne derivano. Papa Francesco ha spesso sottolineato questa necessità, ricordando che occorre *mettersi in cammino con tutti*, stando *al passo del pellegrino*, camminando cioè non avanti a lui né dietro di lui, ma al suo fianco.

La Chiesa cammina affianco all'umanità intera; è un corpo vivo che dimora nel mondo e, poiché il nostro mondo ipertecnologico non ha più confini geografici, essa vuole abitare anche questa nuova realtà definita "continente digitale". Le nuove tecnologie stanno, infatti, producendo un vero cambiamento culturale, che porta innanzitutto a considerare l'ambito della rete come un luogo e non più come uno strumento. Il problema non è soltanto saper usare la tecnologia: sono chiamati in gioco i valori stessi di cui siamo portatori. Per quanto riguarda la Chiesa, non si tratta tanto di dedurne che essa "deve usare i *media*", quanto piuttosto di acquisire la consapevolezza dell'importanza, per lei, di abitare le reti e di inserirsi in un nuovo contesto esistenziale in cui anche io sono chiamato a far risuonare il messaggio evangelico, destinato ai credenti come ai non credenti.

Il libro che hai fra le mani riconosce i doveri della Chiesa nella vita sociale, davanti all'intera umanità. Il suo intento è proporre una mediazione tra il linguaggio sociale di oggi, che distingue diritti e do-

veri delle istituzioni, e la peculiarità propria della Chiesa, peculiarità che porta con sé molteplici conseguenze nel momento di comunicare.

L'attenzione è concentrata sulle situazioni di crisi, circostanze in cui le istituzioni devono rinforzare ancora di più un atteggiamento responsabile, etico e trasparente. Molte volte le crisi sono "momenti di verità", che fanno emergere i veri valori e le virtù delle persone al di là dell'immagine che proiettano. Si può affermare che, in questi anni, la Chiesa ha subito un processo di trasformazione, certamente doloroso, ma che ha portato i suoi frutti.

Le proposte e i suggerimenti del libro vogliono dare un contributo al consolidamento della professionalità all'interno della Chiesa. Come abbiamo detto, essa è un corpo vivo, all'interno del quale è indispensabile che fluisca una comunicazione costante, capace di alimentare la vera comunione. È innegabile che, per comunicare bene, occorra una preparazione seria, un'attenzione mirata alle opportunità, ma anche ai rischi della comunicazione. Serve, inoltre, una padronanza delle tecniche che, unita alla forte identità cristiana di chi parla a nome della Chiesa, sappia trasformarsi nel "dare ragione della speranza" a tutti quanti guardano la Chiesa con amore, con interesse o anche solo con curiosità.

Mi auguro che questo libro possa essere uno strumento utile per comprendere il cambiamento culturale già in atto all'interno della Chiesa, per riuscire a portare la nostra identità cristiana nel mondo, incluso quello digitale, nel tentativo di essere i migliori comunicatori possibili di un messaggio universale pieno di speranza.

Arcivescovo Claudio Maria Celli
*Presidente del Pontificio consiglio
 per le comunicazioni sociali*

INTRODUZIONE

Tutte le persone che ricoprono una qualche carica in un'istituzione ecclesiale, o che si preparano ad assumerla, così come quelle che affiancheranno nel campo della comunicazione, dovrebbero leggere questo libro.

È forse un inizio troppo deciso. Quello che vorrei dire è che in questo mondo in cui i rischi sono all'ordine del giorno e la gente si aspetta dai dirigenti livelli di competenza e capacità di previsione senza precedenti nella storia, la capacità di gestire un problema e di comunicare prima, durante e dopo il suo verificarsi, dovrebbe costituire un requisito per qualsiasi persona a capo di un'istituzione. E ciò con il supporto di questo o di qualsiasi altro libro.

Oggi è ormai superfluo insistere sulla possibilità che una crisi colpisca un'istituzione qualsiasi. Gli ultimi anni sono stati fitti di eventi dolorosi in tutti i settori della vita sociale, da quello bancario a quello delle telecomunicazioni. Crisi e scandali non hanno risparmiato nessun ambito (ecologico, alimentare relativamente ai prodotti di largo consumo come bevande, merendine, ecc). E non hanno colpito solo aziende di secondo livello: l'elenco comprende realtà e istituzioni di grande prestigio e lunga tradizione. Nella lista delle crisi più gravi del 2011-2013 compaiono giganti come Barclays, Barilla, BBC, Blackberry, Chevron, Goldman Sachs, Huawei, JP Morgan, McDo-

nalds, News Corp, Siemens, Sony e Starbucks¹; persino il presidente della Germania – il paese più *rispettabile* dell'Unione Europea! – si è dovuto dimettere per uno scandalo.

La Chiesa, ovviamente, non fa eccezione. Quando, nel 2000, iniziai il corso *Comunicazione preventiva e gestione di crisi*, molti non erano convinti della necessità di una simile materia. Ora non c'è più bisogno di giustificare questa scelta. Nessun grado gerarchico nella Chiesa, dal papa in giù, è stato risparmiato, e all'elenco non fa eccezione nessun tipo di istituzione: dalla curia romana alle diocesi, dagli ordini alle congregazioni religiose. Seminari, parrocchie, ospedali e università cattoliche; persino benemerite ONG come la Caritas².

Paradossalmente, nella crisi l'aspetto più nocivo non è costituito dal fatto negativo in sé. Il reclamo per un prodotto difettoso, ad esempio, rappresenterebbe un problema *relativamente* semplice se non provocasse un maremoto nelle opinioni e negli atteggiamenti degli *stakeholder*³ dell'organizzazione. In tali circostanze, i responsabili delle istituzioni si trovano infatti a dover affrontare due problematiche diverse: come risolvere la situazione e come spiegare l'accaduto. E non è detto che l'aspetto più importante sia il primo, anzi: ritirare un prodotto difettoso dal mercato rappresenta certamente un grosso problema logistico e una spesa ingente, ma tutto ciò non è minimamente paragonabile alla perdita della fiducia dei propri consumatori, che può addirittura causare la chiusura dell'azienda.

¹ *Holmes Report* (2-III-2013). Anche nella *Top ten list* del 2011 non mancano nomi eccellenti: la Banca Centrale Europea, Blackberry, Dow Chemical, HP, Netflix, News Corp, Penn State, Quantas, Sony e Tepco.

² «Negli ultimi sei anni, il Papa [Benedetto] ha condotto un'azione purificatrice che ha portato alle dimissioni di 77 vescovi». Beltramo (17-X-2012).

³ È ben noto il gusto degli italiani per l'uso di parole straniere – per lo più inglesi – nel linguaggio specialistico, e persino in quello quotidiano. Tuttavia, riteniamo utile spiegare il senso del termine *stakeholder*, visto che verrà abbondantemente usato in questo manuale. «Gli *Stakeholder* sono un qualsiasi gruppo di persone, interne o esterne all'organizzazione, che sono portatori di un interesse [*stake*] nell'attività dell'istituzione: impiegati, creditori, organismi pubblici di controllo, *media*, concorrenti e membri della comunità locale». Ulmer, Sellnow & Seeger (2007:22).

Se dovessi scegliere una foto che simboleggi la comunicazione di crisi nella Chiesa, sceglierei quella del fulmine che colpì la cupola di San Pietro la notte dell'11-II-2013. A mio avviso, quell'istantanea è carica di simbolismo: le crisi – i fulmini – colpiscono qualsiasi edificio, anche i più santi, e normalmente ciò accade fuori dagli orari d'ufficio. Se si è prudenti e si installa un parafulmini, i fulmini non saranno altro che uno spavento. Le crisi (come i fulmini) sono fatti eclatanti che sono sotto gli occhi di tutti e che la gente interpreterà come vuole, per cui è inutile tentare di nasconderle o di arginarle: non si può imporre agli altri la propria interpretazione dei fatti.

Pertanto, il filo conduttore di questo libro è dato dalla virtù della prudenza. Il desiderio che ispira queste pagine non è altro che quello di introdurre il concetto di rischio insito nel governo ordinario di qualsiasi istituzione ecclesiale, al fine di incoraggiare quella prevenzione (ossia, per evitare i rischi) e quella preparazione (grazie alla conoscenza della logica interna delle controversie e delle crisi) che consentono di dare una risposta serena e decisa quando i problemi si presentano.

Queste pagine non affrontano tutte le *situazioni difficili* in cui le istituzioni possono trovarsi, ma soltanto quelle da esse subite passivamente e involontariamente. Non studieremo dunque le crisi procurate consapevolmente, ossia quelle che mettono alla prova una persona affinché dia il meglio di sé (come, ad esempio, le *crisi vocazionali* o le *crisi di crescita*). Né tratteremo quelle intese come conflitto tra l'essere e il dover essere provocato, ad esempio, dalla verità del Vangelo, che mette "in crisi" gli atteggiamenti mondani. Tali fenomeni, seppur certamente meritevoli di studio, restano marginali rispetto allo scopo di questo manuale, focalizzato sugli aspetti comunicativi e di opinione pubblica dei conflitti involontari.

La struttura e lo stile del presente libro sono pensati per persone che si preparano a occuparsi della comunicazione istituzionale di enti ecclesiali o che, lavorando già in tale ambito, vorrebbero approfondire la materia⁴. L'articolazione riprende le quattro fasi classiche

⁴ In linea con lo scopo pedagogico perseguito, abbiamo scelto di usare l'italiano

della comunicazione istituzionale: ricerca, programmazione, implementazione e valutazione. Detto ciò, spero di non risultare presuntuoso affermando che la lettura di questo manuale potrebbe giovare anche alle autorità della Chiesa, visto che molti dei consigli sono rivolti a chi ha la responsabilità ultima dell'istituzione.

Il fulcro della materia si divide in quattro parti: prevenzione (come evitare che una crisi accada), pianificazione (come prepararsi al suo eventuale verificarsi), comunicazione (come rispondere durante la crisi) e recupero (come impostare il periodo post-crisi). Questi quattro blocchi, corrispondenti ai capitoli V-X, sono preceduti da alcune considerazioni relative al contesto (I) e alla nozione di crisi (II), all'analisi dei principi operativi durante la crisi (III) e allo studio dei pubblici delle istituzioni durante le situazioni critiche (IV). Concludono il manuale alcune considerazioni trasversali sul comunicatore di crisi (XI).

Lo schema generale di ogni capitolo segue in genere le seguenti linee guida: in primo luogo, si propongono orientamenti e esperienze comuni a ogni tipo di organizzazione (commerciale, politica o *no-profit*); in un momento successivo, si aggiungono le osservazioni specifiche che riguardano esclusivamente le istituzioni ecclesiali. Questa impostazione si prefigge di evidenziare come la dottrina generale della comunicazione di crisi possa e debba essere applicata anche alle realtà ecclesiali, e come negli orientamenti ed esperienze propri di una comunicazione professionale di qualità, siano presenti molti elementi che gli operatori della comunicazione istituzionale della Chiesa non dovrebbero trascurare. Anche da una crisi civile, gli operatori di comunicazione ecclesiale possono e devono imparare qualcosa. Questa prospettiva mostra, inoltre, chiaramente che molte situazioni che la Chiesa si trova ad affrontare hanno già precedentemente colpito altre istituzioni, e che la reazione degli *stakeholder* e dei *media* è stata in definitiva molto simile. *Insomma, non ce l'hanno con noi come Chiesa*; e se invece ce l'avessero, tentiamo almeno di non facilitare questi attacchi...

per tutte le citazioni, che abbiamo tradotto via via e che riporteremo in modo sintetico (anno di pubblicazione:pagina).

L'esperienza delle *Business Schools* e delle facoltà di comunicazione istituzionale ha dimostrato che per imparare a gestire le crisi, il metodo pedagogico più efficace è quello dell'analisi del caso-tipo: immedesimarsi in situazioni concrete che aiutano a comprendere meglio la dinamica reale di una crisi, confrontandosi con la necessità di agire senza avere in mano tutti gli elementi per decidere, con il rapido susseguirsi degli eventi o con l'importante fattore emotivo. La teoria proposta in questo volume necessita dunque di essere completata dalla risoluzione di casi concreti⁵.

Imparare dal passato richiede di portare alla memoria eventi sgradevoli, che hanno lasciato ferite profonde nelle persone e nelle comunità. La comunicazione di crisi centra la sua attenzione sulle manifestazioni patologiche delle istituzioni, con lo stesso scopo con cui la medicina studia le malattie: per prevenire e per curare. L'infermità non è lo stato normale né statisticamente il più frequente, ma è certamente una condizione reale, molto reale, e come tale va studiata senza indulgi. Perciò, l'espressione più frequente in questo libro è "ad esempio". Considero indispensabile menzionare casi concreti di crisi ecclesiali, perché sono un inestimabile aiuto per comprendere la teoria e perché ci ricordano che quei fatti, essendo accaduti a persone migliori di noi, possono capitare anche a noi.

Questa seconda edizione include *numerossime* modifiche al testo originario. È innanzitutto frutto delle lezioni apprese in questi cinque anni, piuttosto intensi per la Chiesa universale e per molte chiese particolari⁶. Include inoltre molti riferimenti al nuovo conte-

⁵ Perciò, questo manuale è completato dal volume *Case studies di comunicazione di crisi nella Chiesa* (De la Cierva, 2012), raccolta di situazioni critiche ecclesiali. Avrei preferito che queste vicende fossero frutto della mia immaginazione, ma sfortunatamente sono casi reali, seppur semplificati – e molte volte edulcorati – in funzione del tempo disponibile per la discussione in classe, e modificati per non ledere né la *privacy* né la carità. Ciò non toglie che molte volte, la realtà supera ogni fantasia.

⁶ Dicevamo che le crisi hanno riguardato ogni tipo di istituzione ecclesiale. In queste pagine si fa riferimento a diversi episodi che hanno colpito la Santa Sede, non per la loro maggiore gravità rispetto a problemi o scandali locali, ma per la

sto sociale creato dai *social networks*, che ha cambiato radicalmente il modo “tradizionale” di gestire la comunicazione durante le crisi. In terzo luogo, focalizza l’attenzione sui conflitti e sulle controversie, ormai pane quotidiano della comunicazione ecclesiale. Abbiamo infine aggiunto nuovi esempi, aggiornato le citazioni e la bibliografia, semplificato il testo per renderlo più chiaro.

Aggiungo che ho fatto uno notevole sforzo per evitare il “cosmocentrismo europeo”, che avrebbe reso meno fruttuosa la lettura di queste pagine in altri continenti. Detto ciò, devo riconoscere che il numero di esempi tratti da situazioni occidentali è decisamente più alto, anche perché le tendenze in altri continenti seguono, nel bene e nel male, quanto si verifica nel vecchio continente.

Questo libro non parte “da zero”, ma condivide l’impostazione del dipartimento di comunicazione istituzionale della Pontificia Università della Santa Croce, in continuità con gli insegnamenti dei proff. Mora, Carroggio, Mastroianni, La Porte e Arasa in governo della comunicazione, *Media Relations*, fondamenti e comunicazione digitale.

Vorrei infine esprimere la mia gratitudine anche ai proff. Ascheri, Cannata, García-Noblejas, Romolo, oltre che a due professori ormai scomparsi, Carlos Llano e Alfonso Nieto, docenti universitari, che hanno letto il testo e suggerito idee, precisazioni e non pochi spunti di riflessione. Un ringraziamento va anche a Daniele Sebastianelli e a Francesca Tomassetti, che hanno riveduto lo stile ed eliminato centinaia di espressioni del mio *itagnolo*. A tutti loro va il merito di quanto di buono potrete trovare in queste pagine. Da parte mia, prometto di impegnarmi a fare meglio la prossima volta.

y-cierva@pusc.it

Roma, 4 dicembre 2013

50° anniversario del decreto *Inter mirifica*

maggiore eco che hanno avuto, e perché il modo in cui la Santa Sede ha reagito assume un valore di esempio quasi normativo per tutta la Chiesa.