

Un excursus sulla Comunicazione!

Oggi più che mai la Professione di Comunicatore ha assunto una grande responsabilità nella Società!

A cura di Aldo Lardone

Nella letteratura sul Management si utilizzano con frequenza esempi e analogie che servono ad illustrare alcune caratteristiche dell'azione dirigenziale.

A tale proposito si vuole ricordare la metafora “dello specchio e la finestra” proposta da Collins nei suoi studi sulla leadership. L'Autore, dopo aver analizzato numerosi casi di Dirigenti di successo, ha riscontrato un denominatore comune: un vero Leader, afferma Collins, quando vuole trovare la causa dei problemi della sua Impresa, la responsabilità di quello che va male, guarda lo specchio, *cerca dentro se stesso* o all'interno della propria Organizzazione; un vero leader è anche chi, quando vuole trovare la causa dei successi della sua Impresa, il merito di quello che va bene, guarda attraverso la finestra, analizza i *fattori esterni* che hanno portato al successo. **Lo specchio indica la responsabilità; la finestra, il merito.** Secondo Collins, coloro che non possiedono autentiche qualità dirigenziali agiscono esattamente al contrario: attribuiscono sempre a fattori esterni l'origine dei problemi; si considerano sempre la chiave del successo. Si ritiene che la metafora dello specchio e la finestra possa essere utilizzata come introduzione poiché trasmette una idea di base, ovvia in teoria, spesso dimenticata nella pratica: per migliorare l'efficacia di un'attività conviene, prima di tutto, impegnarsi a realizzarla meglio.

Questa evidenziazione si applica anche alla “Comunicazione”, attività che migliora secondo cerchi concentrici, dall'interno verso l'esterno, in un processo che si può definire di maturazione professionale progressiva.

Con questo punto di partenza si cercherà di rispondere a tre domande:

- a) Che cos'è la Comunicazione istituzionale?
- b) Chi ha la Responsabilità di dirigerla?
- c) Come si dirige la Comunicazione delle Organizzazioni e cosa significa dirigerla strategicamente?

Si farà riferimento alla Comunicazione delle Organizzazioni in generale, sia a quelle di ambito civile che religioso.

CHE COS'È LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE?

Per dirigere un'attività è necessario sapere in cosa consiste, identificare i suoi elementi e capirne la dinamica. Per questo conviene iniziare ricordando alcune nozioni fondamentali sulla Comunicazione istituzionale.

Si utilizzerà come punto di partenza la pragmatica descrizione formulata da un Autore britannico. Indica Dolphin che la Comunicazione istituzionale è il **“processo che traduce l'identità in immagine”**.

E conclude che *la Comunicazione istituzionale funziona quando identità ed immagine coincidono*.

In base a questa tesi il lavoro di Comunicazione istituzionale non consiste nel promuovere un'immagine scollegata dalla realtà; non si tratta di raggiungere, mediante appropriate tecniche, una forma artificiale. Un'Organizzazione non “fabbrica” la propria immagine pubblica, ma la “merita” nella misura in cui l'immagine è riflesso della realtà. Vale la pena prestare attenzione a una parola utilizzata da Dolphin: il termine **processo**, che evoca il percorso che va dall'identità all'immagine. L'idea di processo implica una certa complessità, uno sviluppo nel tempo, in cui si procede per tappe diverse. Si analizzano le caratteristiche del processo di Comunicazione istituzionale, distinguendo le fasi che avvengono all'interno dell'Istituzione da quelle che si verificano all'esterno.

ALL'INTERNO DELL'ISTITUZIONE

Si può descrivere questa fase del processo di Comunicazione istituzionale che avviene all'interno delle Istituzioni come una sequenza che si sviluppa in tre tappe.

Conoscere la propria identità

Il punto di partenza della Comunicazione istituzionale, come quello della Comunicazione interpersonale, è proprio l'identità; questo insieme di qualità che configurano la personalità di una Istituzione e la distinguono dalle altre: la sua origine, la sua storia, la sua missione, le sue peculiari caratteristiche. L'identità di una Organizzazione è qualcosa che viene dato, qualcosa che non si inventa ma che si esprime durante il processo di Comunicazione. Affinché un'organizzazione possa comunicare, deve essere chiaro, prima di tutto, **quello che essa pensa di se stessa**. Questa auto-conoscenza richiede riflessione, consapevolezza, interiorizzazione: una memoria viva. Spesso la riflessione viene plasmata in testi, in forma di statuti, di dottrina, di insieme di principi ispiratori. L'auto-conoscenza, però, si manifesta anche in una **visione intellettualmente condivisa dai membri dell'Istituzione**, poiché la libera appartenenza alle Istituzioni richiede adesione intellettuale ai suoi principi. In questo momento iniziale di conoscenza della propria identità, il grande rischio è considerare la comunicazione come fine a se stessa, isolarla dalle sue profonde radici. Questo succede quando si limita la Comunicazione ad una questione tecnica (e si ritiene che sia fondamentale esprimersi con chiarezza, indipendentemente dai contenuti); o quando si identifica la finalità della Comunicazione con un obiettivo "politico" (e si considera che sia fondamentale il consenso, l'essere accettati, non importa a quale prezzo).

Incarnare l'identità nella cultura

La visione condivisa della propria identità non rimane sulla carta, non si limita ai testi che definiscono i principi dell'Istituzione. L'identità si plasma nella vita, nell'insieme delle azioni che formano la cultura dell'Istituzione: il suo modo di lavorare, di organizzarsi, le sue attività. Si può ricordare a questo punto le note che San Giovanni Paolo II pronunciò in un altro contesto: "una Fede che non si fa cultura è una Fede non pienamente accolta, non totalmente pensata, non fedelmente vissuta". Ora si potrebbe aggiungere: una Fede che non si fa cultura è una Fede che non si può comunicare. In questa seconda fase del proiettare l'identità nella cultura, i grandi pericoli della Comunicazione sono la mentalità teorica, che porta a pensare che la Comunicazione consiste soprattutto in dichiarazioni d'intenzioni; e anche l'incoerenza che suppone l'agire contro la propria identità.

Elaborare un discorso

Dall'identità all'azione, dall'azione alla parola. Per comunicare è necessario prima di tutto conoscersi; poi, occorre agire secondo la propria identità, manifestarla nelle azioni; ma c'è anche bisogno di esprimere l'identità e la cultura in un discorso, in parole e argomenti comprensibili agli altri: per comunicare, un'istituzione deve dare pubblica ragione sul proprio essere e sul proprio agire. Il discorso deve essere, prima di tutto, comprensibile. Nel caso di un'Istituzione religiosa essere chiari non significa rinunciare al mistero, negare la trascendenza, banalizzare il messaggio: questo equivarrebbe a dimenticare la propria identità. Essere comprensibili significa piuttosto, situare nel suo contesto l'esperienza religiosa, trasmettere il significato delle azioni, i motivi e le finalità. Nel momento in cui si elabora il discorso, l'oscurità del mistero non è il principale ostacolo della comunicazione, piuttosto lo è l'opacità del linguaggio. La trasparenza è proprio la qualità di ciò che lascia intravedere qualcosa che si trova più in là: le parole non servono a nascondere, ma a svelare, per quanto è possibile. Il percorso che va dall'identità alla cultura e dalla cultura al discorso, l'ambito "interno" della comunicazione istituzionale suppone in qualche modo un movimento e richiede una armonia, una non contraddizione, tra ciò che l'Istituzione è, ciò che pensa di se stessa, ciò che fa e dice. In altre parole, il principale criterio di valutazione della Comunicazione istituzionale nel suo aspetto interno è la *consistenza*. L'armonia del processo si rompe per l'incoerenza, più che per l'inefficienza: non c'è autentica comunicazione quando manca concordanza tra l'essere, il pensare, l'agire e il dire. La coerenza forma per così dire, la "verità" di una situazione, che si riflette poi nella sua immagine.

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

Meritare credibilità

Un destinatario accetta un messaggio soltanto quando la persona o l'Organizzazione che lo propone è credibile. Così come la credibilità si basa sulla veridicità e sull'integrità morale, la menzogna e il sospetto annullano alla base il processo di Comunicazione. Nella comunicazione, come in economia, contano molto gli avalli. L'avallo di un Mediatore (un Giornalista, una Autorità in materia, un Osservatore imparziale) rappresenta una garanzia per l'opinione pubblica. Un'Istituzione non può imporre il proprio prestigio: deve guadagnarselo con le sue azioni socialmente responsabili. Nessuno avalla se stesso. Esistono istanze che, con maggiore o minore fondamento, esercitano questa funzione di valutazione. E' necessario essere consapevoli di questo fattore al momento di partecipare ai dibattiti pubblici e intervenire con un atteggiamento di mancanza di arroganza.

Dimostrare rilevanza

Il discorso pubblico di una Istituzione deve essere non solo chiaro e credibile, ma anche significativo: deve apportare qualcosa di nuovo, di interessante a chi ascolta. Viene alla mente la distinzione che fa Tommaso D'Aquino e che ricorda Pieper, tra due possibili forme di Comunicazione: la *locutio* (che consiste nel dire qualcosa che in realtà non interessa né riguarda il destinatario); e la *illuminatio* (che consiste nel dire qualcosa che getta una luce che aiuta l'Interlocutore a comprendere la realtà in un modo nuovo). In base a questa distinzione le Istituzioni limitano le loro possibilità di comunicare quando si trasformano in auto-referenziali, quando parlano solo di se stesse, e ignorano i problemi della Società in cui vivono. Questa idea è stata espressa in molti modi: un messaggio giunge all'Interlocutore quando è luminoso, quando aiuta a comprendere i profondi interrogativi dell'anima umana, le domande decisive sulla propria vita o sulla situazione del mondo.

Trasmettere empatia

I processi di Comunicazione istituzionale non si attengono alle leggi della Meccanica né della Biologia, né si riducono alla mera trasmissione di concetti. Comportano sempre una relazione tra soggetti liberi, con le loro convinzioni e le loro emozioni. La freddezza e l'anonimato rendono impossibile la comunicazione. Altrettanto succede quando gli interessi particolari diventano finalità della Comunicazione. Un'Istituzione deve **contribuire con le sue azioni al Bene Comune**, non può cercare unicamente il Bene particolare. L'Interlocutore deve notare che l'Istituzione si fa carico della situazione delle persone del suo ambiente, ascolta le loro ragioni, comprende i loro problemi e cerca di fare qualcosa per risolverli. Credibilità, rilevanza ed esempio configurano l'ambito "esterno" della Comunicazione delle Organizzazioni. Il criterio per valutare l'efficacia di questa parte del processo può riassumersi in una parola: *fiducia*. Quando un'Istituzione merita la fiducia dei suoi Interlocutori, la Comunicazione si sviluppa senza ostacoli e l'immagine riflette l'identità, senza deformazioni. Nel suo insieme la Comunicazione istituzionale costituisce un processo di dialogo tra un'Istituzione e i suoi problemi. Un dialogo tra persone libere, che parlano e ascoltano. Un processo semplice e complesso allo stesso tempo, un insieme di attività che esige un'attenta direzione.

La responsabilità dei Dirigenti dell'Organizzazione

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

In definitiva, la Comunicazione è un fattore che, a seconda dei casi, aiuta oppure ostacola il raggiungimento della missione da parte di un'Organizzazione. Si è arrivati a dire che “la vitalità di una Istituzione dipende, in buona misura, dalla sua capacità di farsi carico della complessità del suo ambiente, e dall'abilità di comunicare con altre Istituzioni sociali”. Sapere che è in gioco la “vitalità di una Istituzione” permette di formulare una prima risposta alla domanda sulla direzione della Comunicazione istituzionale: **sulle sue strategie e negli obiettivi di fondo la Comunicazione non è delegabile**. Detto con altre parole: dirige la Comunicazione che dirige l'Istituzione. All'équipe di direzione dell'Istituzione spetta la Responsabilità della Comunicazione nel suo insieme. Da questa équipe dipende anche l'efficacia della Comunicazione istituzionale, che funziona dove e quando i dirigenti la capiscono, la sostengono e la stimolano, sebbene non siano degli specialisti. Non c'è motivo di pensare che la Chiesa in questo sia un'eccezione. Il profilo professionale dei dirigenti delle Organizzazioni viene definito da un insieme di qualità, tradizionalmente legate all'attività di governo: prudenza, Leadership, senso di responsabilità, mentalità imprenditoriale, forza. Per governare la Comunicazione, ai dirigenti servono inoltre altre qualità specifiche: apertura verso la Comunicazione in generale; interesse per le tendenze culturali e sociali; capacità di ascolto e dialogo; attenzione alle ripercussioni esterne delle attività della propria Organizzazione. Grazie a questo complesso di atteggiamenti, i dirigenti si trovano nella condizione di stabilire le priorità della Comunicazione, orientare le risorse e seguire l'attuazione dei piani. Con una visione strategica della Comunicazione, assumono tutti questi **compiti come parte della loro funzione dirigenziale.**

Il ruolo del Dipartimento di Comunicazione

Dallo sviluppo per fasi, descritto nella prima parte di questo intervento, si deduce che il processo di comunicazione istituzionale è un fenomeno articolato. Tutte le idee, azioni e parole di una Istituzione comunicano. Si potrebbe affermare che la Chiesa cattolica possiede un miliardo di portavoce: lo è ciascun cattolico. Inoltre ci si trova di fronte ad un processo in un certo qual modo ingovernabile, poiché si riferisce a persone libere e circostanze imprevedibili. La sua dinamica non ammette una pianificazione rigida, né una profezia infallibile, né un atteggiamento centralizzante. Nel suo senso profondo, **la Comunicazione è una dimensione della vita di una Istituzione**, non un compito riservato a pochi specialisti. Allo stesso tempo però, è necessario ricordare qui quello che di solito viene affermato in altri ambiti: quando tutto è Comunicazione, nulla è Comunicazione.

La scomparsa totale delle frontiere equivale alla scomparsa del Territorio, senza profili non ci sono corpi, senza limiti non c'è materia, senza concretezza non c'è professione.

Come accade con le questioni che riguardano le persone o le risorse finanziarie, l'équipe dirigenziale ha bisogno dell'aiuto di un dipartimento specializzato per svolgere i compiti della Comunicazione in modo organico. Il dipartimento di Comunicazione è la **sede del lavoro professionale organizzato**, dove si studiano, si promuovono, si propongono e si coordinano i lavori di Comunicazione di una Istituzione. **Il dipartimento offre una piattaforma di conoscenze ed esperienze** che permette di svolgere queste funzioni con la stessa professionalità con cui vengono affrontati altri temi nell'Organizzazione. Certamente chi lavora in questo dipartimento ha bisogno di una visione aperta, non centralizzatrice; deve essere consapevole del fatto che la Comunicazione riguarda tutti, non è una materia riservata ma cultura condivisa. Allo stesso tempo, però, il dipartimento deve trasformarsi nel motore di queste attività. Nel quadro delle decisioni generali dell'équipe dirigenziale, il dipartimento partecipa alla direzione della Comunicazione istituzionale. Al fine di delimitare la modalità di questa partecipazione ci si può domandare: cosa si aspettano i dirigenti dell'Istituzione dal dipartimento di Comunicazione? Cosa si aspetta l'Istituzione stessa? Negli studi realizzati tra Presidenti o Consiglieri delegati di Impresa è frequente che le risposte includano due aspettative:

- Capacità di collaborare con l'équipe dirigenziale
- Abilità per risolvere i problemi dell'area

In precedenza si è ricordato alcuni tratti del profilo professionale dei dirigenti. Ora conviene far riferimento a quelli relativi ai direttori di comunicazione. In molti paesi è solito che questi professionisti provengano dal mondo del giornalismo e la loro precedente esperienza permette loro di sviluppare gli abiti tipici della Comunicazione: curiosità, indipendenza, fiuto per trovare notizie,

creatività per raccontarle. Queste qualità sono importanti per il lavoro della Comunicazione istituzionale, specialmente per risolvere i problemi pratici che si presentano quotidianamente. Grazie a questo profilo il direttore della Comunicazione viene considerato dai Giornalisti come collega ben preparato, cosa che facilita il rapporto professionale. Ma per lavorare con l'équipe dirigenziale della Istituzione, **il direttore della Comunicazione ha bisogno di sviluppare anche altri abiti**: capacità di coordinare gruppi, programmare a medio e lungo termine, definire strategie, rispettare le gerarchie e le procedure, destreggiarsi con preventivi e bilanci, conoscere a fondo l'Istituzione, adattarsi alle sue strutture, essere prudente nel prendere decisioni. Queste qualità fanno sì che il direttore di Comunicazione sia considerato dai dirigenti dell'Organizzazione come un collega ben preparato, anche qualora la sua funzione non sia dirigenziale ma di staff. E facilitano anche l'integrazione del dipartimento nella dinamica dell'Istituzione. A questo punto si può tornare a formulare la domanda: chi dirige la Comunicazione istituzionale? Le precedenti considerazioni portano a una risposta articolata: dirige la Comunicazione chi dirige l'Istituzione, con l'aiuto di un dipartimento specializzato e con la partecipazione di tutti i componenti dell'Istituzione. Pertanto la direzione della Comunicazione istituzionale necessita di un solido punto di appoggio: la *sintonia* tra l'équipe dirigenziale e il dipartimento di Comunicazione, che richiede una visione interdisciplinare, o meglio interprofessionale, che integri la mentalità dirigenziale con la mentalità comunicativa. Sintonia necessaria anche nelle Organizzazioni ecclesiali.

Caratteristiche della Direzione strategica

Dopo aver descritto il processo di Comunicazione istituzionale e aver indicato a chi spetta la responsabilità di governarlo, è giunto il momento di domandarsi come si dirige e, in concreto, cosa significa dirigerlo strategicamente. In origine la parola strategia designava "l'arte di dirigere operazioni militari". Questo concetto è binomio di quello di "tattica", che si riferisce piuttosto al breve termine: si potrebbe dire che la tattica indica il "vincere una battaglia concreta" mentre la strategia aspira a "vincere la guerra". Con il tempo l'idea di strategia è stata esportata ad altri ambiti, come quello imprenditoriale o perfino sportivo. A poco a poco, il termine strategia si è andato generalizzando e si usa per riferirsi alla scienza o all'arte di ordinare l'insieme delle azioni di una Organizzazione, e orientarle al raggiungimento dei fini a lungo termine, secondo le proprie possibilità e in base a quelle del contesto. Ai fini di questa riflessione si può sottolineare tre aspetti fondamentali della direzione strategica, che:

- Punta a raggiungere buoni risultati; pertanto non si riduce ad una pianificazione razionale delle attività, né a una programmazione teorica, ma aspira a conseguire benefici operativi, che sono la condizione per la sopravvivenza di una Organizzazione
- Esige buoni risultati negli aspetti essenziali della sua attività; non si accontenta di raggiungere delle mete in questioni secondarie: una fabbrica di veicoli ha bisogno di vendere macchine; una Impresa per il trasporto pubblico deve fornire all'utente un buon servizio. I successi in questioni secondarie non sono imprescindibili
- Cerca di ottenere buoni risultati in modo sostenuto nel tempo, per cui non sono sufficienti le operazioni brillanti ma effimere, le attività redditizie che consumano il patrimonio o che in qualche modo diminuiscono la sostenibilità

La direzione strategica è quella che permette di arrivare a questo tipo di risultati. Per riuscirci, la strategia mette in moto tutte le risorse disponibili, coinvolge tutti i membri dell'Organizzazione. La direzione strategica richiede un lavoro di programmazione: determinare gli obiettivi generali; stabilire le grandi linee di azione; prendere le principali decisioni. Ma la strategia non è un insieme di regole rigide, un programma che non si può cambiare, ma piuttosto un piano flessibile, capace di adattarsi ad ambienti mutevoli e a situazioni impreviste. Queste considerazioni sulla strategia si possono applicare alla direzione delle Istituzioni in tutti i suoi aspetti e sono anche utili nel campo specifico della Comunicazione. Parlando della Comunicazione nella Chiesa si può affermare che la sua direzione strategica punta a fare in modo che l'immagine pubblica rifletta fedelmente la realtà della Chiesa, nei suoi aspetti essenziali, non in questioni secondarie; in modo stabile, non sporadico; mediante attività che coinvolgano coloro che appartengano all'Istituzione. Da questa impostazione si

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

ALCUNI PRINCIPI PER LA DIREZIONE STRATEGICA DELLA COMUNICAZIONE

La direzione strategica però, non fa riferimento solamente alla scelta della mete, riguarda anche la pianificazione dei mezzi e gli atteggiamenti con cui si dirige. Non è possibile programmare *a priori* tutte le azioni di un progetto; però **è importante stabilire il quadro generale di tali azioni**, i principi affermativi e negativi che orientano le decisioni: ciò che si deve fare e ciò che si deve evitare. La direzione strategica definisce questi principi generali di azioni che verranno rispettati durante tutte le operazioni. Si è descritto la comunicazione istituzionale come il processo per il quale l'identità si trasforma in immagine, mediante l'espressione della cultura e del discorso di una istituzione, sempre che si rispettino i **requisiti di credibilità, rilevanza e empatia**. Con questo processo come sfondo, si possono identificare alcuni principi di azione, che servono a stimolare le diverse fasi del processo, a imprimere movimento. Questi principi possono applicarsi al caso della Chiesa.

Avere iniziativa

Per fare in modo che la loro immagine pubblica rifletta la realtà, le istituzioni non possono accontentarsi di una politica di comunicazione reattiva, difensiva, che si limiti a rispondere a delle richieste. Le Istituzioni che conoscono la propria identità, sono padrone dei propri atti, possono anche configurare la propria immagine. Se l'immagine non corrisponde all'identità, non si ottiene nulla dando la colpa a terzi. Non è logico reagire come i cattivi professori che, quando gli si domanda la causa dei brutti risultati, rispondono: il problema è che i miei studenti non mi capiscono; e non ha il coraggio di chiedersi: non sarà piuttosto che io non mi so spiegare? Si è già affermato che la Comunicazione non inventa l'identità, che è stata ricevuta. Questa considerazione non invita alla passività, ma all'iniziativa. Il modo in cui si esprime l'identità deve essere fedele e creativo allo stesso tempo, realista e attraente. Il direttore di Comunicazione ha bisogno di una mentalità imprenditoriale, visione del futuro ed energia per superare le difficoltà. In altre parole deve prestare attenzione alla dimensione imprenditoriale del suo lavoro.

Lavorare per progetti

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

Mantenere il focus

La direzione strategica della Comunicazione obbliga a non perdere mai di vista l'essenziale. Ciò che è importante per la Chiesa è trasmettere il proprio **"messaggio di salvezza"**. Di conseguenza nel lavoro di un dipartimento di Comunicazione **tutto quanto fa riferimento ai contenuti occupa un ruolo preminente**: la riflessione condivisa che permette di comprendere meglio la propria identità e di

trasmetterla al proprio ambiente; la ricerca di espressioni nuove sulla Vita, la Famiglia, la Grazia, l'Educazione, la Carità, la Pace, i Sacramenti; lo sforzo per mostrare che il messaggio della Chiesa è sorgente di significato. Il direttore della Comunicazione non è uno Spettatore, ma uno Sceneggiatore, sempre alla ricerca di forme nuove da raccontare storie interessanti e affascinanti, che mostrano la realtà della Chiesa nei suoi aspetti fondamentali. Ciò implica che deve dare grande importanza all'osservazione, al dialogo, allo studio: a tutta la dimensione intellettuale del suo compito.

Curare i rapporti

Benché altri compiti possono sembrare più urgenti o efficaci, nessun aspetto del lavoro di Comunicazione istituzionale è più importante delle **relazioni professionali**. In particolare, per un dipartimento di Comunicazione, sono fondamentali le relazioni con Giornalisti e Opinionisti, ai quali cerca di fornire un servizio di qualità, come fonte autorevole di informazione. Il dipartimento di Comunicazione deve fare in modo che queste relazioni non assumano la forma del conflitto, ma di collaborazione, sempre nel rispetto della reciproca indipendenza. Dare importanza alla dimensione relazionale del lavoro equivale a trasformarlo in un apprendimento continuo, attraverso l'ascolto attento, nel processo costante di dialogo in cui la Chiesa è immersa. In diversi momenti di questo intervento sono emerse alcune parole chiave nel processo di Comunicazione istituzionale:

- La **coerenza** tra ciò che una Organizzazione è, fa e dice;
- La **fiducia** attribuita dai differenti pubblici;
- La **sintonia** tra l'équipe dirigenziale e il dipartimento di Comunicazione.

Si può aggiungere un'ultima parola: la **professionalità**, al momento di dirigere il processo.

Il direttore di Comunicazione deve “imparare la professione”, nelle quattro dimensioni menzionate: imprenditoriale, comunicativa, intellettuale e relazionale.

Questi aspetti marcano il profilo professionale del direttore della Comunicazione.

Epilogo

Si prenda in considerazione nuovamente la metafora dello specchio e la finestra. Collins afferma che la cosa più curiosa di questo paradigma è che in fondo non corrisponde alla realtà. In effetti, sottolinea l'autore, la realtà è paradossale: l'autentico leader si considera responsabile dei fallimenti della sua impresa, ma spesso non è così, poiché sono ben altre le cause dei problemi; l'autentico leader non si considera mai la chiave dei successi della sua organizzazione, ma spesso lo è perché ha saputo spingere nella direzione giusta.

Collins conclude che **l'autentica qualità di un dirigente si basa sulla mancanza di protagonismo**: la buona direzione è la somma di impegno professionale e umiltà; i leader che possiedono queste caratteristiche sono quelli che riescono a trasformare una buona impresa in una grande impresa.

La Chiesa non cerca privilegi né eccezioni, nemmeno nella sua attività di comunicazione. Ma certamente possiede un'identità particolare, inconfondibile.

Il direttore della comunicazione deve “imparare l'istituzione”, “imparare la Chiesa”, conoscere l'identità, la cultura e il discorso dell'istituzione per cui lavora; in un certo qual modo deve lasciarsi sorprendere dalla notizia gioiosa che si trova all'origine stessa della Chiesa e che si prolunga nel corso della storia. Un'istituzione che ha dato origine alla università è in grado di essere rilevante tra gli intellettuali; un'istituzione che in venti secoli ha dedicato le sue migliori risorse alla cura dei poveri e dei malati, possiede un ricco patrimonio di credibilità; una istituzione nel cui seno è nata “La Pietà” di Michelangelo sa cosa significa esprimersi con chiarezza. Con questa incoraggiante storia, oggi il lavoro di comunicazione della Chiesa richiede di creare ponti, collegare identità e immagine, memoria e progetto. Si possiedono le risorse, non mancano maestri che insegnano a riscoprire l'essenziale e ad esprimerlo in modo nuovo. Il servizio del comunicare è il servizio del mediatore, del traduttore: essere trasparente e lasciare che **risplenda la bellezza** inesauribile della figura originale. E' il paradosso contenuto nella metafora dello specchio e della finestra: nell'umiltà si nasconde il segreto della grandezza!