

CAPITOLO 7. Conoscere la propria organizzazione

Adempiere con correttezza il lavoro di mediazione con i giornalisti richiede, oltre alla conoscenza dei *media*, una profonda conoscenza dell'istituzione per cui si lavora. L'incaricato di *media relations* deve essere in grado di trasmettere un'idea adeguata, non distorta, dell'essere e dell'agire della propria organizzazione.

L'immagine percepita di un'istituzione è costituita da alcuni elementi che potremmo definire *statici* (la storia, i dirigenti, il settore nel quale opera, ecc.) e da altri elementi che cambiano nel tempo: elementi *dinamici*. Questi ultimi dipendono fortemente da fattori esterni all'istituzione quali informazioni e giudizi diffusi sui mezzi di comunicazione, cambiamenti nel contesto sociale o politico, ecc.

Sta all'addetto stampa impiegare metodi e sistemi per conoscere in modo sempre aggiornato questi elementi per elaborare un'immagine dell'istituzione il più possibile corrispondente alla sua identità più autentica. È un compito da non sottovalutare visto che la maggior parte delle istituzioni, soprattutto se grandi e di struttura complessa, soffre di una certa dispersività, rendendo difficile il lavoro di raccolta delle informazioni.

In questo capitolo si analizzeranno quali misure adottare per raggiungere una buona conoscenza della propria organizzazione. Nella prima parte si tratterà della conoscenza degli elementi più statici, nella seconda parte si tratterà degli elementi più dinamici. Infine, nella terza parte si affronterà lo studio di uno strumento fondamentale per la conoscenza dell'istituzione: il centro di documentazione.

1. IDENTITÀ E MESSAGGIO ISTITUZIONALE

L'esigenza primaria del lavoro di *media relations* potrebbe riassumersi nello slogan: *essere specialista della propria istituzione*. È questa la qualità principale per diventare una fonte informativa affidabile. I giornalisti distinguono benissimo gli addetti stampa che conoscono l'articolata realtà dell'istituzione per cui lavorano, da quelli che si limitano a trasmettere le indicazioni provenienti dal vertice, talvolta senza nemmeno capirle.

Questo lavoro di conoscenza della propria istituzione richiede un certo impegno e l'applicazione di procedimenti adeguati. Richiede anche molta pazienza e tempo. L'attività di relazione con i media non è fatta di grandi colpi di genialità o da operazioni estemporanee dagli effetti miracolosi che in un sol colpo pubblicizzano l'istituzione portandola alle glorie del palcoscenico. L'attività di *media relations* si nutre di un lavoro ordinario e organizzato, di continuo apprendimento e rielaborazione degli elementi che contraddistinguono l'istituzione nella sua realtà viva. È compito dell'addetto stampa lavorare giorno per giorno per entrare sempre più in contatto con la vita dell'istituzione conoscendone tutte le pieghe e le sfumature.

Non esistono due organizzazioni uguali. Le istituzioni differiscono l'una dall'altra per tipologia, dimensione e organizzazione del lavoro. Perciò è importante che in ciascuna l'addetto stampa trovi la via più adeguata per avere una conoscenza diretta di ciò che accade all'interno, di quali sono le direttive principali e quali le prospettive future.

In una parola l'addetto stampa deve andare dritto all'identità dell'istituzione. Cioè deve conoscere quell'insieme di qualità che ne “configurano la personalità e la distinguono dalle altre: la sua origine, la sua storia, la sua missione, le sue peculiari caratteristiche”¹. L'identità non si “inventa”, è qualcosa che già c'è e che deve essere espressa durante il processo di comunicazione². Così come nella comunicazione interpersonale prima di raccontare se stessi c'è bisogno di conoscersi, nella comunicazione istituzionale è necessario conoscere l'identità per poterla raccontare.

Inoltre l'identità non è qualcosa di teorico o di scritto. Non rimane sulla carta ma “si plasma nella vita, nell'insieme delle azioni che formano la cultura dell'istituzione: il suo modo di lavorare, di organizzarsi, le sue attività”³. L'addetto stampa deve inserirsi in questa “vita” istituzionale per conoscerne le pieghe e viverla egli stesso.

Solo attraverso questa prima fase di conoscenza si potrà arrivare all'elaborazione di un discorso comprensibile all'esterno. L'identità e la cultura dell'istituzione sono ciò che alimenta una comunicazione coerente ed efficace. Laddove c'è concordanza tra essere, pensare, agire e comunicare di un'istituzione si raggiunge l'obiettivo di mostrare la verità dell'istituzione di fronte ai media.

2. ANALISI DEGLI ELEMENTI STABILI

Il punto di partenza della conoscenza di un'istituzione non può che essere lo studio di quell'insieme di elementi stabili che ne caratterizzano l'essenza. Sono gli aspetti legati alla storia, alle origini dell'istituzione, ai suoi statuti, e includono i rapporti che l'ufficio stampa deve mantenere con il vertice e gli altri dipartimenti oltre alla conoscenza del settore di attività.

Sono aspetti che appartengono all'istituzione così com'è in sé stessa. Sono stabili nel senso che non riguardano ancora l'interazione dell'istituzione con il mondo dei media e dell'opinione pubblica – che vedremo in seguito.

2.1 Lo studio degli elementi identitari

I professionisti della comunicazione sostengono che uno dei principi fondamentali delle buone *media relations* è “understanding your client's business”⁴, che per organizzazioni del terzo settore può tradursi in “understanding your own organisation”.

Capire la propria istituzione significa individuarne innanzitutto gli elementi identitari. Per elementi identitari qui s'intende tutto ciò che definisce l'istituzione per quello che è e che la rende diversa da tutte le altre: la sua *mission*, la storia della sua origine, le attività, il modo con cui è organizzato il lavoro, le strutture, gli edifici e così via fino ad arrivare a tutti i dati significativi che ne illustrano la natura e la composizione.

Questo universo di conoscenze può variare da istituzione a istituzione. In ciascun caso sarà opportuno valutare in che modo accedere a questo tipo di informazioni. Non è da escludere che in alcuni casi non ci sia documentazione adeguata che descriva questi elementi in modo esauriente. Starà allora

¹ Juan Manuel Mora, *Strategic Management of Communication in the Church*, in AA.VV., *Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa. Nuove sfide, nuove proposte*, Edusc, Roma 2007, p.37

² Cfr. Ibidem.

³ Ibidem, p. 38

⁴ Cfr. Dilenschneider, Robert & Komsmicki, Richard, “Spin. A High-Risk Strategy”, *Media Relations '98 Conference*, New York, Aprile 28, 1998, p.6.

all'addetto stampa promuovere questo lavoro di ricerca in accordo con il vertice e con i diversi dipartimenti dell'organizzazione.

Potrà anche darsi il caso che ci sia bisogno di una riflessione approfondita – in cui coinvolgere tutti i protagonisti dell'istituzione – per elaborarne la stessa *mission*. Non sempre infatti è sufficiente affidarsi agli statuti e ad altri documenti programmatici che a volte possono essere teorici e non ben elaborati tanto da non esprimere pienamente la realtà dell'istituzione. Ciò che è importante far emergere è il nucleo identitario che ha spinto a farla nascere e a mettere in campo le sue specifiche attività. In questo senso una fonte primaria è la storia: ricostruire i fatti, gli avvenimenti e le persone che hanno portato all'origine di un'organizzazione, ma anche la sua evoluzione nel tempo, i cambiamenti, le sfide vinte; sono tutti elementi illuminanti. Andare all'origine è il modo migliore per capire il presente e il futuro dell'organizzazione, giacché l'identità non è qualcosa di distaccato dal tempo, ma sempre frutto di un percorso.

Esplicitare gli elementi che contraddistinguono la *mission* dell'istituzione è un compito che spetta principalmente al vertice. Allo stesso tempo è bene che tale lavoro sia fatto in collaborazione con il direttore della comunicazione e con l'addetto stampa: le idee e i principi fondamentali che animano l'istituzione vanno definiti con lo scopo ultimo di essere la base di partenza della comunicazione. Alla luce di quei principi saranno poi elaborati tutti i contenuti degli strumenti informativi (comunicati, backgrounds, depliant, pubblicazioni, ecc.).

Oltre che della storia, la conoscenza dell'istituzione si nutre anche di tutti quei dati che ne descrivono la situazione attuale: strutture, luoghi geografici, numero e tipo di dipendenti, organigramma, elementi economici e così via. Non sono solo numeri ma sono come quei tratti caratteristici di ogni persona (altezza, colore dei capelli, carnagione) che di certo non ne esauriscono la personalità ma ne fanno parte tanto quanto il carattere e le aspirazioni.

Il lavoro di *media relations*, sebbene sia naturalmente proiettato verso l'esterno, non può che partire da una solida conoscenza degli elementi interni dell'istituzione. Ciò è di fondamentale importanza per le organizzazioni senza scopo di lucro che non si limitano a vendere prodotti o a pubblicizzare un'immagine esteriore. Le relazioni con i media di un'istituzione no-profit puntano sempre a comunicare contenuti. Perfino nella molteplice diversità di attività, un'istituzione del terzo settore comunica sempre un'idea, uno stile, un obiettivo di servizio. In ciascuna azione informativa deve sempre trasparire l'identità di fondo dell'istituzione e il suo ruolo nella società.

In questo senso, per l'addetto stampa di un'associazione di volontariato sociale saranno strumenti preziosi gli statuti e la carta dei principi, la conoscenza della storia dell'associazione, i dati sul problema sociale che l'organizzazione cerca di risolvere, le biografie dei fondatori dell'associazione. Per il capo ufficio stampa di un centro di formazione professionale sarà invece importante conoscere i diversi mestieri che si insegnano nel centro, i calendari e i programmi di formazione, i dati sul numero di allievi e istruttori e così via.

2.2 La conoscenza del settore di attività

Conoscere gli elementi identitari non basta di per sé. Per realizzare un lavoro di *media relations* veramente proficuo è necessario arricchire queste conoscenze allargando la prospettiva al settore di attività dell'organizzazione.

Questa conoscenza permette di comprendere più a fondo il senso e l'identità dell'organizzazione sapendola articolare in un orizzonte più ampio. Le caratteristiche interne acquistano maggiore spessore se messe in relazione con l'ambito di attività, mettendo l'addetto stampa nelle condizioni di riconoscerne le specificità anche nei confronti di altre organizzazioni e attori che svolgono lo stesso lavoro.

Ma non è solo questo. L'addetto stampa dovrebbe in qualche modo diventare un *opinion maker* sul settore in cui opera la propria istituzione. Questo aspetto è particolarmente importante nel campo delle attività del terzo settore, perché permette di prestare un autentico servizio ai giornalisti e al mondo della comunicazione.

Un addetto stampa che allarga le sue conoscenze all'intero settore di attività, non si limita a fornire informazioni sul "proprio piccolo orticello" ma può impostare le relazioni con i media in modo più ampio, diventando una fonte attendibile, capace di spaziare su diversi temi.

Per realizzare tutto questo è bene che l'addetto stampa esca dall'istituzione per trovare occasioni di approfondimento e aggiornamento sul settore di attività. Ad esempio partecipando ai principali convegni settoriali, curando i contatti con esperti del settore, studiando la letteratura al riguardo e così via.

Seguendo con gli esempi precedenti, l'addetto stampa di un'associazione di volontariato dovrebbe essere informato sulle altre organizzazioni che operano nel settore, sul mondo del volontariato in generale e dovrebbe conoscere gli esperti principali del tema; quello di un centro di formazione professionale, dovrebbe conoscere la situazione occupazionale del paese in cui opera il centro, il panorama delle aziende in cui i propri allievi trovano occupazione dopo la formazione, diventare esperto di tematiche legate al lavoro e alla formazione, ecc.

2.3 Il rapporto con il vertice (*flusso informativo verticale*)

Un altro aspetto che contraddistingue l'identità dell'istituzione è l'insieme delle dinamiche interne tra le persone che vi lavorano che caratterizzano la vita quotidiana. Sta all'addetto stampa costruire relazioni con il vertice e gli altri dipartimenti affinché si stabilisca un flusso di informazioni continue che lo tengano aggiornato su ciò che succede nell'istituzione, sulle attività, sui processi decisionali e su ogni singola iniziativa.

Questo è un lavoro fondamentale di relazione e non va sottovalutato. Non è automatico che in un'organizzazione, specialmente se molto grande e dispersiva, ci sia circolazione delle informazioni. È invece importante che l'addetto stampa sia al corrente di ciò che succede all'interno perché è a partire da queste informazioni che si traggono le notizie salienti e più interessanti.

Il primo punto di riferimento non può che essere il vertice. L'addetto stampa deve avere un continuo contatto con chi prende le decisioni, deve conoscerne le deliberazioni, i progetti e le linee guida dell'azione di governo. Non è detto che il contatto tra ufficio stampa e vertice debba essere diretto - spesso avverrà attraverso il direttore della comunicazione o un altro membro del comitato direttivo - ciò che conta è che arrivino puntuali le informazioni necessarie e si stabilisca quello che potremmo definire un *flusso informativo verticale* costante, dal vertice verso l'ufficio stampa.

Allo stesso tempo il *flusso informativo* deve funzionare anche in senso inverso: è importante che il vertice sia continuamente aggiornato sulle attività dell'addetto stampa, su come procedono le relazioni con i media e quali contenuti si stanno comunicando. Alcune istituzioni sottovalutano

l'importanza di questa dinamica informativa e ne pagano le conseguenze con una comunicazione meno efficace. Le *media relations* sono uno strumento che deve essere guidato dalla direzione. Un ufficio stampa che svolge le sue attività svincolato dalle decisioni strategiche del vertice, non potrà facilmente raggiungere l'obiettivo di una comunicazione in linea con gli scopi istituzionali.

Il flusso informativo infatti non si genera solo in base a procedure. È una questione di relazioni interpersonali. Per questo, il primo obiettivo è guadagnarsi la fiducia del vertice, compito che si costruisce e non si "decide" in un piano fatto a tavolino. Senza fiducia, infatti, sarà difficile che il vertice faccia affidamento sull'addetto stampa e sul suo lavoro, cosa invece indispensabile per gli interessi dell'istituzione.

Come suggerisce Covey un rapporto di fiducia si può costruire solo a patto che ci sia una relazione che "cerca costantemente il reciproco beneficio in tutte le interazioni umane". È quello che l'autore chiama il paradigma del *vincere/vincere*: ogni azione ha come scopo ultimo portare al raggiungimento dei fini di ciascun elemento della relazione⁵.

Quando si instaura un rapporto di fiducia si sperimenta da parte di entrambi la sicurezza di poter contare sulle risorse dell'altro, perché si è certi del reciproco rispetto e della reciproca intenzione di garantire il bene di ciascuno. Senza la fiducia nelle relazioni professionali il massimo che si può ottenere è il compromesso⁶, o al peggio il contenimento dei possibili danni. Invece la fiducia permette di focalizzarsi sui problemi e non sulle differenze di personalità e di vedute⁷, portando ad una collaborazione aperta e completa.

Ciò che deve fare l'addetto stampa per guadagnare la fiducia del vertice e inserirsi quindi nel flusso informativo verticale è adottare alcuni criteri di fondo nello stabilire le relazioni con i dirigenti.

Il primo di questi criteri è avere *maturità sufficiente per rendersi conto dei problemi della direzione*. Se lo scopo fondamentale delle *media relations* è quello di comunicare l'organizzazione nella sua realtà, ciò è garantito quando l'ufficio stampa è in perfetta sintonia con le decisioni del vertice. La sintonia si può raggiungere solo se l'addetto stampa stesso ragiona con mentalità da dirigente e sa mettersi nei panni di chi deve governare e prendere le decisioni. Sentire proprie le stesse responsabilità di chi comanda è il primo passo per stabilire una comunicazione aperta e franca, in cui gli input del vertice non sono visti solo come direttive o limitazioni ma vere e proprie scelte condivise. Inoltre la sintonia genera coerenza, l'istituzione appare all'esterno – di fronte ai media – coesa e unita sulle linee di azione decise dal vertice.

Raggiungere questa maturità non è semplice. Spesso le logiche di chi dirige differiscono da quelle della comunicazione. Accade spesso che chi è immerso nel lavoro di comunicazione si lasci prendere dall'attivismo e avverta una certa insofferenza per le lungaggini o le prudenze dei dirigenti. In realtà la maggior parte delle volte è l'addetto stampa che deve saper riconoscere che l'unità e l'armonia con il vertice sono un bene superiore rispetto all'efficienza.

Questa considerazione apre ad un secondo criterio importante da curare: *l'atteggiamento di servizio*. Le *media relations* sono un'attività al servizio del vertice⁸ e non un dipartimento autonomo che imposta il suo lavoro in modo svincolato. L'addetto stampa deve avere l'atteggiamento di chi si dedica a risolvere i problemi, sempre disponibile agli input che arrivano dall'alto, con la spinta

⁵ Stephen Covey, *Le 7 regole per avere successo*, Franco Angeli, Milano, 2003. P. 183.

⁶ Idem., p.195

⁷ Ibidem

⁸ Cfr. Cutlip, Scott; Center, Allen & Broom, Glen, *Effective Public Relations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 1994 (7th ed.), Chapter 3.

dinamica a portare a termine gli obiettivi in modo completo. Questo non significa che l'addetto stampa deve diventare una sorta di *yesman* che esegue ciecamente le direttive senza riflettere, anzi è fondamentale che curi la *lealtà nel trasmettere le proprie opinioni*. Come dicevamo la fiducia si basa anche sulla capacità di avere un dialogo aperto e schietto, in cui ciascuno dei due elementi della relazione può liberamente esprimere le sue opinioni in relazione alle operazioni da portare a termine.

È anche importante curare la *discrezione ed evitare protagonismi*. Lo scopo delle media relations non è comunicare e basta, ma farlo seguendo strategie ben precise approvate dal vertice. Non tutte le informazioni possono essere diffuse nello stesso modo. Bisogna saper mantenere la giusta discrezione con informazioni confidenziali che si conoscono per vie interne. A volte sarà anche necessario da parte dell'addetto stampa rinunciare a diffondere una certa notizia se il vertice reputa che non sia il momento di comunicarla. Inoltre, è sempre bene evitare il protagonismo: la comunicazione non è un'attività personale dell'addetto stampa ma appartiene all'istituzione. Si perde efficacia quando il responsabile di *media relations* rilascia continuamente dichiarazioni e gestisce sempre in prima persona le mediazioni informative, anche quando sarebbe opportuno rinviare i giornalisti alle persone più adatte.

Infine, per costruire il rapporto di fiducia con il vertice è fondamentale la *lealtà*. Le motivazioni che spingono l'addetto stampa devono essere sempre un tutt'uno con gli interessi dell'istituzione e quindi del vertice. Se una qualsiasi azione informativa, per quanto brillante, mette in qualche modo a repentaglio il bene dell'istituzione nella sua globalità, l'addetto stampa deve rinunciare ad attuarla. Inoltre fa parte della lealtà un atteggiamento di totale trasparenza e chiarezza, che comporta anche saper comunicare al vertice in modo sereno quando qualche decisione presa non contribuirà al bene dell'istituzione.

Soltanto attraverso un rapporto di fiducia con il vertice si stabilirà un flusso informativo verticale che metterà l'addetto stampa nelle condizioni di conoscere in modo organico le decisioni prese, il loro significato e capire la direzione indicata per impostare il lavoro di comunicazione in unità con il vertice.

2.4 Il rapporto con gli altri dipartimenti (flusso informativo orizzontale)

Le informazioni salienti che riguardano il lavoro di una qualsiasi organizzazione non circolano soltanto ai piani alti. Oltre che con il vertice, l'addetto stampa deve saper curare i rapporti con i diversi uffici e dipartimenti che sviluppano le attività istituzionali. Ottenere informazioni da questo ambito è quello che potrebbe definirsi *flusso informativo orizzontale*. La maggior parte delle notizie veramente interessanti per i media si celano nel lavoro quotidiano delle persone. Spesso queste stesse persone non hanno la capacità di rendersi conto che ciò che stanno facendo è degno di essere raccontato.

Fa parte del lavoro dell'addetto stampa promuovere incontri di lavoro con i capi delle diverse sezioni, avere conversazioni frequenti con i responsabili e con i dirigenti attraverso cui circolano le informazioni decisive. Inoltre, è di grande aiuto essere sul posto e promuovere il cosiddetto *managing by walking around*, cioè: conoscere i lavoratori, le installazioni, le persone, le storie particolari. È consigliabile che l'addetto stampa dedichi del tempo a "vivere" nell'istituzione. Da questo punto di vista è fuorviante l'idea che il responsabile di *media relations* passi le sue giornate tra riunioni con il vertice e incontri con i giornalisti. È importante che frequenti chi lavora nei diversi ambiti dell'istituzione a tutti i livelli.

Questo aspetto riguarda in modo particolare le istituzioni di utilità sociale e del terzo settore. È frequente infatti che in queste realtà, chi si dedica a portare avanti le attività, lo fa in modo totalizzante e non ha certo il tempo di raccontare il suo lavoro. Sta all'addetto stampa andare "in giro" per l'istituzione a caccia di storie, notizie, persone e attività, creando una vera e propria rete informativa, che funziona al meglio quando coincide con una rete di rapporti personali con i diretti interessati. Così come è bene curare le relazioni con chi lavora nei media, è altrettanto importante curare le relazioni con chi lavora nella propria organizzazione.

La maggior parte delle notizie e delle storie per i giornalisti di solito si trovano "nascoste" in qualche ufficio o nel lavoro di qualche professionista dell'organizzazione. Trovare queste storie è compito dell'addetto stampa che, come suggeriscono Howard e Matthews, deve essere come un reporter, che sa fare a se stesso e agli altri le domande giuste e che sa guardare le cose con uno sguardo interessato e investigativo⁹.

Curare le relazioni con i diversi dipartimenti ha inoltre il vantaggio di far conoscere l'addetto stampa all'interno dell'organizzazione e renderlo un punto di riferimento per tutto ciò che riguarda le relazioni con i giornalisti. Non è infrequente infatti che, in organizzazioni estese, i giornalisti si rivolgano direttamente a persone specifiche dell'organizzazione per avere informazioni. È bene invece che questo tipo di richieste passi sempre attraverso l'ufficio stampa per garantire la completezza e la correttezza delle informazioni. Non è facile che questa procedura si stabilisca solo in base a disposizioni organizzative. Solo il rapporto personale e la presenza dell'addetto stampa nei diversi settori dell'istituzione può favorire che ciò avvenga in modo naturale.

2.5 L'identificazione personale

La conoscenza della propria istituzione non può limitarsi ad elementi teorici e nemmeno al semplice fatto di avere buoni rapporti di scambio d'informazioni con chi ci lavora. C'è un'ulteriore dimensione che l'addetto stampa deve coltivare: quella dell'identificazione personale con la *mission* e gli obiettivi dell'organizzazione.

Quando chi comunica si identifica con ciò che diffonde, con gli elementi identitari, con i principi fondamentali dell'istituzione, la comunicazione raggiunge una dimensione tutta nuova, arriva all'essenziale, riuscendo a raccontare con tridimensionalità il cuore del messaggio. Le cose non condivise né apprezzate in prima persona, invece, si comunicano con un'intensità molto minore e spesso si riducono a uno stile comunicativo esteriore che, per quanto efficiente, non riesce a raggiungere quel modello di comunicazione bi-direzionale di cui abbiamo parlato nel capitolo XXX.

Occorre quindi che l'addetto stampa sia il primo *supporter* dell'organizzazione, e ne condivida in pieno la *mission* e gli obiettivi. Difficilmente comunicherà l'essenza di un'iniziativa sociale in favore dell'Africa chi non crede nel valore della cooperazione allo sviluppo; così come non potrà occuparsi di comunicazione chi lavora per una istituzione religiosa e non accetta la presenza di una dimensione soprannaturale. Per le iniziative sociali, religiose e in generale senza scopo di lucro è fondamentale che il comunicatore sia il "primo della fila" tra i sostenitori dell'organizzazione.

Questo aspetto motivazionale di solito lo si vede messo in pratica con particolare evidenza nella comunicazione in campo politico. I portavoce dei partiti politici o degli organi istituzionali di governo impostano la loro comunicazione sulla diffusione di ideali e valori. L'unico modo veramente efficace di comunicare questo tipo di contenuti è mostrare nelle proprie parole e nel proprio atteggiamento una perfetta adesione personale ad essi. Lo stesso vale per tutte le istituzioni che non

⁹ Cf. Howard Carole, Mathews Wilma, *On Deadline. Managing Media Relation*, Prospect Heights, Illinois, Waveland Press, 2000, p.34

hanno uno scopo commerciale. Ciò che un ente no-profit, piuttosto che una diocesi o un'associazione di volontari comunicano è sempre uno stile, un'idea di servizio per la crescita della società. Per questo è necessario che chi si occupa della comunicazione lo faccia con una piena adesione personale a questi valori e idee.

3. ANALISI DEGLI ELEMENTI DINAMICI

Ogni processo comunicativo comincia e finisce radunando le informazioni che ci permettono capire dove ci troviamo. Si tratta di sapere, più che di intuire, se dobbiamo proseguire a comunicare nella stessa direzione o se converrebbe, invece, correggere la rotta.

Oltre alla conoscenza statica dell'organizzazione e della sua identità, bisogna perciò anche fare analisi costanti della situazione comunicativa esterna: occorre una sorta di "monitoraggio continuo dell'immagine percepita dell'organizzazione" analizzandone i suoi punti di forza e le sue debolezze nei rapporti con i media. Questi elementi sono dinamici perché affiorano dalla continua relazione tra la vita dell'istituzione e il suo riflesso di fronte ai mezzi di comunicazione.

Ci sono metodi diversi per fare un'analisi della situazione: dai costosi sondaggi quantitativi per individuare cosa pensa la gente (o un pubblico particolare come i giornalisti), sino ai sondaggi qualitativi, tutti e due molto diffusi nelle organizzazioni di carattere commerciale. Qui si propone un metodo molto diffuso negli Stati Uniti, conosciuto in inglese con la sigla SWOT¹⁰ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che in italiano può essere tradotto in CDOM (Capacità, Debolezze, Opportunità, Minacce). È un metodo utilizzato in diversi ambiti professionali per analizzare lo stato di avanzamento di un progetto in un momento specifico in base alle quattro variabili.

Nel nostro caso cercheremo di applicarlo all'analisi della situazione di un'istituzione nel suo rapporto con i media. Questo monitoraggio facilita la raccolta di dati, l'anticipazione dei problemi e delle opportunità, lo studio dei pubblici specifici, ecc., e si muove sempre sul piano della ricerca, non ancora su quello delle decisioni, che riguarda invece il programma di *media relations*.

Come si osserva nella figura X, le *capacità* sono elementi certi (perché programmati e previsti, con una data concreta) che rendono competitiva l'organizzazione dinanzi ai media, perché fonti di eventuali notizie. Individuare le capacità richiede fiuto informativo, guardare la vita dell'organizzazione da un punto di vista giornalistico. In questo senso, uno specialista in comunicazione riesce a trovare spunti informativi interessanti anche quando essi possono non apparire tali agli occhi dei protagonisti¹¹.

Figura 20. L'analisi CDOM/SWOT applicata alle Media Relations di una qualsiasi organizzazione

Capacità (Strengths)	Opportunità (Opportunities)
-----------------------------	------------------------------------

¹⁰ Per esempio: David Hunger, e Thomas Wheelen, *Strategic Management*, Addison-Wesley, 1996, capitolo "Environmental Scanning".

¹¹ Un'analisi fatta da studenti d'una scuola media di Girona, città catalana fortemente flagellata dal vento tramontano, giunse nel 1997 al risultato che questo vento ("la tramontana") incrementava notevolmente la propensione a contrarre la sindrome della mucca pazza nelle vacche della regione. Soltanto un mese dopo aver finito l'analisi, l'incaricato dei rapporti esterni della scuola si rese conto di trovarsi di fronte a una notizia e si decise a inviarla ai giornali locali: il fatto riempì centinaia di pagine dei giornali spagnoli e, naturalmente, fu prima pagina dei quotidiani locali. Il prestigio conseguente della scuola ebbe anche conseguenze sull'aumento delle iscrizioni nel corso dell'anno successivo.

<p><i>Elementi certi e positivi per l'ufficio stampa</i></p> <p>Esempi: momenti informativi forti previsti nel calendario dell'organizzazione (eventi, premi, ricerche, novità interessanti per i media), rapporti con altre istituzioni o persone che fanno notizia (politici, artisti, leader sociali, ecc.), persone della propria istituzione che comunicano bene, ecc.</p>	<p><i>Elementi incerti e positivi per l'ufficio stampa</i></p> <p>Esempi: circostanze interne che offrono l'occasione per diffondere un messaggio, richieste esterne non previste (una intervista televisiva col presidente, collaborazione in un libro...), altre circostanze che possono favorire il lavoro (innovazioni tecnologiche per comunicare con la stampa in maniera più efficace, ecc.)</p>
<p>Debolezze (Weaknesses) <i>Elementi certi e negativi per l'ufficio stampa</i></p> <p>Esempi: debolezze <i>fattuali</i> (l'avvicinamento della data di un processo giudiziario nei confronti dell'organizzazione, denunce dell'associazione di consumatori, l'espulsione da un foro internazionale), <i>debolezze di immagine</i> (dovute a azioni sbagliate del passato o a pregiudizi diffusi su un aspetto dell'istituzione).</p>	<p>Minacce (Threats) <i>Elementi incerti e negativi per l'ufficio stampa</i></p> <p>Esempi: pericoli di comunicazione incontrollabili provenienti <i>dall'interno</i> (per esempio, l'esistenza di personale scontento nell'organizzazione che minaccia di rendere pubblico il suo problema) o <i>dall'esterno</i> (un giornalista che prepara un reportage con cattive intenzioni, trasformazioni del mercato che mettono in difficoltà il settore dell'organizzazione, ecc.)</p>

Le *debolezze* sono punti critici per la mediazione dell'ufficio stampa, certi come le capacità, che occorre individuare in anticipo affinché possano essere affrontati nel modo più opportuno. Oltre alle debolezze di fatto ci sono quelle risultanti dalla cattiva immagine dell'organizzazione. A questo punto, l'analisi CDOM conduce a pensare, studiare, individuare come è valutata l'organizzazione nei media: qual è l'idea che essi trasmettono, come percepiscono l'organizzazione, ecc. Il mediatore deve avere un'illimitata voglia di capire ciò che la gente pensa e perché lo pensa. Come sostiene Rolthisberger, "il più grande ostacolo alle comunicazioni personali consiste nell'incapacità di ascoltare con intelligenza, con comprensione (...) quello che viene detto dagli altri". Non ascoltare ciò che viene dall'esterno significa spesso "comunicare" con pubblici che non esistono, su argomenti che non interessano nessuno¹².

Le *opportunità* sono fattori positivi ma, a differenza dei due elementi precedenti, hanno carattere incerto perché sorgono all'improvviso. L'esistenza di questi elementi non programmati né previsti obbliga l'addetto stampa a lavorare con sufficiente flessibilità per cogliere le opportunità di maggior interesse.

Le *minacce*, infine, sono incerte come le opportunità e negative come le debolezze. Oltre agli esempi della Figura X se ne potrebbero citare altri direttamente concernenti il lavoro di *media relations*: mancanza obiettiva di comunicazione tra i dipartimenti dell'organizzazione (alcuni si rifiutano di mantenere rapporti con l'ufficio stampa), modificazioni nei media (per esempio la nascita di una nuova testata con principi nettamente contrari a quelli dell'organizzazione), e così via.

A scopo esemplificativo, nella Figura X si cerca di applicare l'analisi CDOM a un ipotetico ospedale europeo dove c'è un nuovo incaricato dei rapporti con i media che, appena arrivato, cerca di capire la situazione comunicativa nel momento presente.

Figura X. L'analisi CDOM applicata alle *media relations* di un ospedale

<p>Capacità (Strengths)</p> <p>- Il 15 gennaio sarà concesso un premio del Governo</p>	<p>Opportunità (Opportunities)</p> <p>- Il direttore del dipartimento di ricerca ha l'obiettivo di</p>
---	---

¹² Cfr. Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom, *Effective Public Relations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 1994

<p>nazionale al programma di formazione per medici e infermieri africani accolti nelle strutture dell'ospedale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il 18 gennaio comincerà il primo corso per donne per la diagnosi precoce del tumore al seno - Il 2 febbraio verrà presentato il report annuale del Poliambulatorio: ha superato per la prima volta i centomila casi attesi in un anno - Il direttore sanitario se la cava molto bene alla radio e in televisione - Il 15 febbraio si pubblicheranno i risultati delle nuove ricerche scientifiche sul problema dell'obesità - Il 22 febbraio, inaugurazione del nuovo edificio del Policlinico che aumenterà del doppio i posti letto disponibili - Il 3 marzo saranno avviati i lavori per l'apertura del Pronto Soccorso. Ci sarà il Sindaco e altre autorità locali - Il 15 marzo è il primo anniversario dalla morte del fondatore dell'ospedale. Ci sarà una commemorazione. 	<p>sviluppare durante questo trimestre una serie di nuovi progetti di ricerca sulle patologie degli anziani (opportunità di preparare alcune iniziative con i media in questo senso)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il responsabile della trasmissione radio Medicina e Benessere gradirebbe ricevere le notizie sull'ospedale (opportunità di preparare materiale informativo anche per altri media) - Un giornalista di un settimanale vorrebbe fare un reportage sull'ospedale (opportunità di portarlo in visita nelle strutture, conoscerlo meglio, incrementare la fiducia...) - Un giornalista conosciuto, Rossi, sta preparando un libro sulla ricerca scientifica nel paese. Possiamo aiutarlo? - C'è un convegno su media e sanità in una città vicina. Opportunità di stabilire contatti personali - La produttrice TVPrograms chiede aiuto costante per fornire esperti medici ai programmi che fa per TV1 (opportunità di inviare medici dell'ospedale) - Proposta del dipartimento di comunicazione di istituire un premio annuale ai giornalisti che diffondono la dignità del malato
<p>Debolezze (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcuni specializzandi in medicina si lamentano che i medici di riferimento sono poco reperibili e disponibili. Hanno annunciato un atto pubblico di protesta il 20 gennaio - Il 2 febbraio ci sarà il verdetto del Tribunale nel processo all'infermiera che avrebbe effettuato un'eutanasia passiva in ospedale - Il 23 febbraio è prevista una manifestazione di cittadini, scontenti per il nuovo edificio del Policlinico e per l'assenza di parcheggi adeguati, che si svolgerà di fronte all'ospedale - Ho ricevuto lamentele da diversi giornalisti perché non mi trovano in ufficio e non sanno a chi rivolgersi in momenti urgenti: problema da risolvere <ul style="list-style-type: none"> - Non c'è nessuna pubblicazione con i dati essenziali dell'ospedale: ogni volta che viene un giornalista bisogna cominciare da capo e fare una lenta ricerca dei dati dispersi - Le dichiarazioni televisive del primario di chirurgia sull'aborto non sono state capite e c'è una certa confusione. In questi giorni hanno scritto due giornaliste donne gridando alla discriminazione femminile - Le parole del direttore del centro di ricerca contro il progetto di legge sulla fecondazione artificiale sono state interpretate in chiave politica e l'ospedale ora viene identificato con un certo schieramento 	<p>Minacce (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il prossimo mese uscirà un'inchiesta sugli sprechi della sanità, secondo alcune voci sembra che sarà tirato in ballo anche l'ospedale - Cambiamenti importanti in due testate con le quali avevamo un ottimo rapporto - Si annuncia un programma nella televisione locale in cui sarà ospite un medico che è stato licenziato dall'ospedale per il suo comportamento immorale - La direttrice del settore infermieristico sta pensando a rassegnare le sue dimissioni per scontri personali col direttore sanitario - Mancanza di unità con i responsabili delle diverse aree dell'ospedale. È molto difficile individuare, ogni volta che c'è una notizia, chi sia il responsabile per chiarire qualcosa - Il primario di chirurgia ha accettato per conto proprio di partecipare al dibattito "Aborto, omicidio o diritto della donna?", circondato da cinque intellettuali laici molto critici e in condizioni in cui sarà impossibile difendersi bene - La famiglia Wilson minaccia di fare una denuncia pubblica se non ci sono chiarimenti urgenti sulle complicazioni che ha avuto il figlio dopo un intervento di appendicite

Il risultato dell'analisi CDOM conduce in modo efficace agli obiettivi generali del futuro lavoro dell'ufficio stampa, in base ai quali è possibile fissare i punti del programma di rapporti con i media. Così, le diverse idee risultanti della Figura X potrebbero concretizzarsi in alcuni obiettivi, da armonizzare col programma generale dell'ospedale, come quelli seguenti:

1. Incrementare le notizie positive che offrano un'idea giusta dell'ospedale e superino le ultime difficoltà con gli abitanti del quartiere e i politici locali. Tra le altre possibilità, lavorare in profondità al programma di *media relations* delle attività di formazione per medici del terzo mondo, le attività di ricerca scientifica a favore degli anziani e delle donne, il nuovo Policlinico che potrà allargare il servizio prestato, la presentazione del Pronto Soccorso come servizio al quartiere.
2. Incrementare il rapporto con i responsabili delle varie aree dell'ospedale. Far capire che l'addetto stampa non vuole far perdere tempo ma conoscere più da vicino il loro lavoro per ottenere una comunicazione più ricca ed efficace. Stabilire rapporti personali di mutua fiducia e rispetto. Fissare un primo incontro per aprire canali.
3. Dare una spinta al piano di informazione per i media. Promuovere un bollettino interno di previsioni informative. Elaborare schede sintetiche di dati sulle attività di assistenza clinica, di ricerca e di formazione.
4. Mantenere i contatti con i responsabili delle testate conosciute e cercare di promuovere rapporti amichevoli con altri media, sia generalisti che di settore, con uno sguardo particolare alle testate locali.
5. Concretizzare il piano per il reportage del settimanale.
6. Raccogliere materiale e individuare gli esperti ricercatori per il libro di Rossi.

Con il trascorrere del tempo si vanno individuando costantemente nuove debolezze, opportunità, capacità e minacce. È bene scriverle sempre e, poi, considerarle nel momento in cui si prepara il programma per il periodo successivo e si prendono le decisioni per attuarlo.

4. IL CENTRO DI DOCUMENTAZIONE DELL'UFFICIO STAMPA

Il centro di documentazione è un servizio ausiliare dell'ufficio stampa dove si immagazzina *in maniera sistematica e facilmente reperibile* tutto il materiale documentale utile alle attività di relazione con i media.

Questo lavoro può sembrare secondario e privo di frutti immediati ma, a lungo termine, un centro di documentazione curato, fa la differenza tra un ufficio stampa mediocre e uno veramente professionale. Curare bene il centro di documentazione è come affilare bene la lama¹³ della sega prima di mettersi a tagliare un tronco. È un lavoro preparatorio che permette di avere pronti e "affilati" gli strumenti per il lavoro vero e proprio di *media relations*.

Il centro di documentazione deve essere il luogo in cui l'addetto stampa trova facilmente e in qualsiasi momento il materiale utile a soddisfare le richieste informative dei media. Non solo, un centro di documentazione ben progettato e organizzato è anche un'opportunità per prestare un servizio all'organizzazione. Ad esempio per rispondere alle piccole e continue richieste informative provenienti dall'interno: chi, per esempio, ha lavorato in un ufficio stampa di un'organizzazione complessa sa benissimo che arrivano in continuazione richieste quali l'articolo del presidente su un determinato argomento pubblicato mesi prima, il numero arretrato del bollettino interno, i dati sull'evoluzione delle attività in una certa regione, il discorso di quel Ministro o di quel politico a proposito dell'ambito sociale in cui l'organizzazione opera, ecc.

Non è facile stabilire a priori esattamente quale tipo di documentazione sia necessario conservare in un ufficio stampa. Un centro di documentazione può variare molto a seconda della realtà in cui si lavora. È possibile comunque tracciare uno schema di massima. Starà poi ai responsabili adattare il

¹³ Cfr. Covey, Stephen R.: *I sette pilastri del successo*, Bompiani, Milano 1987, p. 373-400.

centro di documentazione alle esigenze del lavoro. Il materiale da conservare dovrà certamente riguardare le due aree principali: i documenti che riguardano la propria istituzione e quelli che riguardano i destinatari dell'attività dell'ufficio stampa (i giornalisti e i *mass media*).

Alcuni elementi essenziali sono:

a) *Pubblicazioni periodiche*

- Pubblicazioni periodiche dell'organizzazione: collezione completa del bollettino ufficiale, della rivista per gli ex-alunni (se si tratta di un'università), cataloghi generali annuali, memorie annuali, ecc.
- Pubblicazioni periodiche di settore: collezione aggiornata delle due o tre riviste più interessanti sul settore di attività della propria istituzione: culturale, assistenziale, educativo, religioso, ecc.
- Pubblicazioni periodiche sui media: riviste che forniscono dati essenziali sui mezzi di comunicazione, come *Prima* (Italia), *Advertising Age* (Stati Uniti), *Noticias de la Comunicación* (Spagna), e altre simili nei diversi paesi.

b) *Altri documenti sui media*, quali: annuari di giornalisti (pubblicati normalmente dall'associazione locale o nazionale della stampa), guide dei media, accesso internet ai principali organismi di controllo delle audience (come in Italia *Auditel*, *Audiradio*, *Accertamenti Stampa*, e nel resto del mondo **XXXXXXXXXX**...), ecc.

c) *Biblioteca fondamentale* di libri di riferimento (opere sulla regione e/o il paese dove è situata l'istituzione, i diversi *who is who*), vocabolari, atlanti, manuali di stile giornalistico, piccola biblioteca con dei libri classici (da dove poter prendere un'idea, una citazione, un riferimento da tutti conosciuto), enciclopedie, libri e annuari sul settore, e in genere tutto quanto può servire da materiale di base a chi deve scrivere.

d) *Comunicati emanati dal proprio ufficio stampa*. Di solito riguardano gli argomenti che interessano di più i giornalisti e diventano materiale utile da dare come documentazione. Inoltre, servono da modello per la stesura di futuri comunicati e sono anche utili per preparare il contenuto delle pubblicazioni proprie dell'organizzazione (bollettini, riviste, sito internet). Per le stesse ragioni è conveniente conservare anche il contenuto delle cartelle consegnate durante le conferenze stampa organizzate dall'istituzione.

c) *Altri documenti non periodici sulla propria organizzazione*: i dépliant, i testi informativi quali FAQ (in un ospedale, per esempio, con le risposte più abituali: dati storici, numero di posti letto, di medici, di aree cliniche, di prestazioni ambulatoriali...), memorie, statistiche, bilanci recenti, filmati promozionali, opere scritte dai dirigenti, biografie dei responsabili, ecc.

d) *Articoli giornalistici*, sull'organizzazione, sulla concorrenza e sul settore. In questo ambito è bene adoperare un metodo di selezione restrittivo per non riempire l'archivio di carta senza valore. Tre criteri che possono aiutare nel decidere sulla convenienza di archiviare o meno un certo articolo sono:

- Criterio di *utilità futura*. Il documento ha valore perché si considera che potrà servire come documentazione da consegnare (coscienti che le fonti esterne hanno più credibilità di quelle interne) o perché contiene dati nuovi e interessanti da utilizzare nel preparare discorsi, comunicati, articoli; o perché scritto da un giornalista con cui dovremmo incontrarci nel futuro.

- Criterio *esplicativo*. Il documento esprime con particolare chiarezza una idea, un concetto. Anche se magari non dice nulla di nuovo, lo scopo della sua conservazione è quello di non dimenticare quel modo di esprimersi interessante, quella impostazione originale, ecc.
 - Criterio di *durata nel tempo*. Il valore del documento risiede nella sua ampiezza e profondità, fattori che gli conferiscono una particolare stabilità nel tempo.
- e) *Archivio fotografico*. Anche se in alcuni casi può diventare un servizio autonomo, staccato dal centro di documentazione, è bene avere sempre a portata di mano fotografie aggiornate dell'istituzione, dei principali dirigenti, dei servizi più importanti, ecc.
- f) L'esperienza di molti addetti stampa consiglia, infine, di conservare in archivio la propria *rassegna stampa* per un periodo che può oscillare tra i 2 e i 5 anni.

Una questione centrale, quando si progetta il centro di documentazione, è quella riguardante il modo di organizzare questo volume informativo in costante crescita. Senza voler esaurire adesso la questione è bene sottolineare ancora che il punto decisivo è rendere i documenti facilmente reperibili: a nulla serve tutto questo materiale se non si riesce a trovare il documento giusto nel momento in cui ce n'è bisogno. In questo senso lo sviluppo dell'informatica offre molte possibilità alla documentazione. (Riferimento bibliografico)

Fra i molti sistemi d'archivio che esistono, agli scopi di un ufficio stampa sembra abbastanza consigliabile quello dell'archivio unico numerico, nel quale i documenti di ogni tipo – testuali (articoli, lettere, analisi, ecc.), grafici, audiovisivi e altri – vengono numerati e inseriti nell'archivio per ordine cronologico e, nel frattempo, vengono referenziati in una scheda informatica contenente delle diverse voci quali: categoria del documento (articolo, lettera, audiovisivo, ecc.), data di creazione del documento (pubblicazione di un articolo, stesura di una lettera o un comunicato stampa, diffusione di un programma radiofonico...), data d'inserimento del documento nell'archivio, autore, testata (se è il caso), sommario (descrizioni del documento in quattro o cinque parole), ecc. Le diverse voci della scheda informatica diventano la chiave di ogni ricerca veloce.

Naturalmente, possono essere esclusi da questo archivio permanente certi documenti di vita provvisoria (come, ad esempio, le menzionate rassegne stampa) o altri elementi del centro di documentazione che conviene che stiano in vista, come i citati libri di riferimento, o collezioni di riviste. Anche se disporre di parte di questo materiale in supporto informatico (enciclopedie, riviste, ecc.) può far risparmiare molti metri quadri di superficie al centro di documentazione.

Comunque sia, non è tanto importante l'organizzazione in sé quanto la sua efficacia. L'importante è che il centro di documentazione sia facilmente fruibile e pratico e che fornisca un supporto concreto all'elaborazione dei contenuti nel lavoro di *media relations*.