

Dipartimento di Scienze umane

Comunicazione, Formazione, Psicologia

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN PSICOLOGIA
CLASSE LM51**

REPUTATION MANAGEMENT E FRAMING NARRATIVO:

IL CASO DELLA CHIESA DI SCIENTOLOGY©

Reputation Management and Narrative

Framing: The Church of Scientology© Case

Relatore

Luca Poma



Candidata

Giorgia Grandoni

Matricola24892/110

Anno accademico 2018 - 2019

Introduzione.....	1
I La <i>Corporate Reputation</i>.....	4
I.I Definire la reputazione	4
I.II Reputazione, identità, immagine.....	7
I.III Perché investire nel <i>Reputation Management</i>.....	9
I.IV Come creare reputazione? La <i>Corporate Social Responsibility</i>. 11	
I.V CSR 2.0	21
II L'importanza dello <i>Storytelling</i> nella costruzione di Reputazione... 29	
II.I La necessità di “Raccontarsi”	29
II.II La nascita e lo sviluppo dello <i>Storytelling</i>	34
II.III <i>Corporate storytelling</i> e reputazione.....	38
II.IV Il concetto di <i>Frame</i>, origini e sviluppo teorico	40
II.V Il <i>Frame</i> Narrativo	45
III Case History: Scientology©, una controversa gestione della reputazione.....	52
III.I Scientology©, le origini ed il culto	52
III.II La crisi reputazionale online	64
III.III La comunicazione della CoS	75
III.IV Comunicare online e non solo: Il digital Body di Scientology©	90
IV Analisi del <i>Frame</i> Narrativo nella comunicazione online di Scientology©	96
IV.I Metodologia e domanda di ricerca	96
IV.II Il contesto.....	98
IV.III Analisi del <i>Frame</i>	101
IV.IV Riflessioni sulla narrazione di Scientology©: conseguenze reputazionali ed immagine pubblica	110
V Proposte per una gestione della reputazione 2.0	118
V.I Reputazione 2.0: Un modello integrato	118
V.II Conoscere i propri pubblici.....	120

V.III Dialogo ed interattività.....	125
V. IV Coinvolgimento ed inclusività.....	128
V.V L'importanza dello <i>Storytelling</i>.....	130
V.VI Autenticità e trasparenza	133
Conclusioni.....	135
Bibliografia.....	138
Sitografia	141

Introduzione

Il *Reputation Management* è un campo d'indagine estremamente complesso, affascinante e dal carattere multidisciplinare. È una materia in continua evoluzione, soprattutto a seguito delle innovazioni dovute all'avvento del digitale. Il nostro bisogno di godere di una "buona reputazione" agli occhi del mondo esterno ha origini antiche, che sono alla base della natura umana. Oggi questa materia si è sviluppata toccando differenti campi che spaziano dalla sociologia alla psicologia, dall'antropologia alle scienze della comunicazione. Data la vastità e la complessità dell'argomento ho scelto di concentrarmi sugli aspetti relativi al contesto 2.0. Un altro aspetto che personalmente ritenevo interessante da esaminare in relazione alla gestione della reputazione, è il potere della narrazione. Oggi narrazione, intesa come il moderno *storytelling* si è affermata come il principale strumento conoscitivo, sia per le aziende che per le organizzazioni più o meno complesse. Il raccontare storie, azione che da sempre ha caratterizzato il genere umano, oggi è un fenomeno tornato in auge grazie al suo potere di organizzare la nostra comprensione del mondo. Usiamo le storie per raccontarci e queste contribuiscono ad influenzare la nostra reputazione. Quando raccontiamo delle storie in qualche modo possiamo dare una "cornice" all'oggetto del nostro racconto, e questa cornice ha il potere di suggerire una particolare interpretazione a chi ne fruisce. Parliamo di *frame* narrativo, ma in particolare del concetto di *frame*, nozione che nasce in ambito sociologico dal contributo di Erving Goffman con la sua opera più complessa, "Frame Analysis". Lo scopo di questo elaborato era indagare come, attraverso la narrazione di una storia, e la costruzione di una cornice narrativa, queste possano influenzare la reputazione e la percezione che gli altri hanno di noi. La *case history* scelta per esaminare il legame tra storie e reputazione è la controversa Chiesa di Scientology®. La CoS è da anni

protagonista una crisi di tipo reputazionale, che recentemente si è diffusa in seguito all'avvento del digitale.

È stata esaminata la comunicazione online di Scientology© attraverso il suo sito web ufficiale allo scopo di indagarne le modalità di narrazione e di ricercare il frame narrativo da loro costruito. Una volta sondata la cornice narrativa della comunicazione della Chiesa di Scientology© verrà osservato come questa possa aver influenzato l'organizzazione e la sua reputazione. Inoltre osserveremo le loro tecniche di comunicazione online in relazione alle *best practice* individuate dalla dottrina internazionale per la gestione della reputazione. Al termine dell'elaborato si cercherà di proporre un modello che preveda l'insieme degli *asset* fondamentali per la corretta gestione organizzativa della reputazione 2.0 alla luce di quanto esaminato sul rapporto tra *storytelling* e reputazione.

Nel primo capitolo introdurremo il concetto di reputazione, illustrandone le origini psicologiche e definendone la nozione. In seguito ci soffermeremo sul concetto di *Corporate Reputation* e sull'importanza ed i vantaggi dell'implementazione della gestione della reputazione nei contesti aziendali ed organizzativi. Nello stesso capitolo introdurremo il concetto della *Corporate Social Responsibility* come modello di business per la creazione di reputazione. Esso rappresenta un nuovo approccio gestionale strategico incentrato sulla valorizzazione delle relazioni con il network degli stakeholder e sulla realizzazione di uno sviluppo innovativo sociale. Verrà anche esaminato il valore e la coerenza di questo approccio strategico nel contesto di interazione 2.0.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la strategia comunicativa dello *storytelling*, partendo da un approccio di tipo sociologico secondo cui l'uomo è un animale narrante, per poi passare agli studi più recenti sulla *narrative turn*, la svolta narrativa che ha

caratterizzato la nostra società degli ultimi vent'anni in cui lo storytelling è stato un elemento preponderante. Si è cercato così di definire il campo con chiarezza attraverso la descrizione dell'origine del termine, delle caratteristiche e degli ambiti di applicazione di questa strategia comunicativa. Inoltre abbiamo indagato il concetto di *frame*, le strutture mentali che ci aiutano ad organizzare la nostra esperienza e dare senso al mondo, osservandone le diverse concezioni teoriche, fino a definire il concetto di *frame* narrativo e gli elementi teorici per l'indagine dello stesso.

Nella parte centrale dell'elaborato abbiamo presentato la *case history* di Scientology© soffermandoci sulla storia e la nascita del movimento religioso, per poi concentrarci sulle loro strategie di comunicazione, in particolare quelle relative al digitale e all'interazione 2.0. In questo capitolo possiamo vantare l'onore di avere il contributo della Dottorssa Raffaella di Marzio, una delle massime esperte di nuovi movimenti religiosi che con la sua intervista ha offerto la sua preziosa collaborazione per l'indagine dell'organizzazione religiosa di Scientology© e delle sue strategie comunicative.

A seguire nel quarto capitolo verrà indagato il *frame* narrativo della comunicazione Online di Scientology© attraverso un modello costituito da diversi dispositivi di *framing* selezionati dal panorama accademico. In seguito all'analisi del *frame* verrà analizzato il rapporto tra costruzione narrativa e reputazione dell'organizzazione.

Per concludere nell'ultimo capitolo si cercheranno di individuare le *best practice* per una corretta gestione della reputazione 2.0 alla luce del confronto con il concetto di *storytelling* e di quanto emerso dalla ricerca, al fine di proporre un modello integrato per il *Reputation Management* 2.0.

I La Corporate Reputation

I.I Definire la reputazione

La nozione di reputazione percorre molti ambiti di studio. Essa tocca la psicologia, la sociologia, le scienze economiche e comunicative. Questo interesse nei confronti della reputazione è radicato nella natura umana, il bisogno di suscitare impressioni favorevoli negli altri, di essere riconosciuti come un'identità positiva. Digitando la parola "reputazione" tra le ricerche di Google, essa viene definita come *"la considerazione altrui, convenzionalmente sentita come retta misura della qualità o, più com., della moralità: gode ottima r.; una ditta di solida r.; assol., sempre in senso buono."* In qualche modo godere di una buona reputazione ci garantisce una sorta di potere, non solo ci dà la capacità di attirare l'attenzione degli altri ma ci rende più influenti. In un'epoca come la nostra, sovraccarica di informazioni, di collegamenti immediati, la necessità di imporre il proprio essere, la propria identità, di sentirsi accettati, rispettati e riconosciuti rappresenta un bisogno fondamentale. Della necessità di esser riconosciuti parlò lo psicologo statunitense Abraham Maslow che tra il 1943 e il 1954 concepì il concetto di *"Hierarchy of Needs"* (gerarchia dei bisogni o necessità) e la divulgò nel libro *Motivation and Personality* del 1954. La sua teoria posiziona i bisogni umani in una piramide di cinque livelli in cui alla base si trovano i bisogni più elementari ed in cima i più complessi ed evoluti. Al primo gradino della piramide troviamo i bisogni fisiologici, come mangiare, dormire, bere o respirare, in sintesi, tutti i fattori indispensabili per la sopravvivenza umana. Una volta soddisfatti i bisogni fisici, l'individuo tenderà al bisogno di sicurezza, che comprende innanzitutto il bisogno di protezione personale (come trovare un posto sicuro in cui vivere) per poi coinvolgere anche altre aree, come il bisogno di sicurezza finanziaria e di protezione da possibili rischi ai danni della salute. Lo step successivo nella

piramide di Maslow è rappresentato dai bisogni di appartenenza sociale. In questa fase l'individuo è guidato dal bisogno di vivere relazioni ed emozioni, di sentirsi parte di un gruppo. Amore, accettazione ed appartenenza sono le necessità di questo stadio che, se non soddisfatte, possono portare ad un senso di solitudine, depressione ed ansia sociale. Al quarto livello della scala dei bisogni troviamo i bisogni di stima, che riguardano il successo, la posizione personale, il bisogno di approvazione, l'autostima. Gli individui hanno bisogno di veder riconosciuti il proprio valore e la propria importanza da parte degli altri, questo livello sembra costituire una sorta di "bisogno reputazionale" dell'individuo, considerando che la costruzione positiva della propria immagine contribuisce alla sua autorealizzazione. Ed è proprio il bisogno di autorealizzazione a posizionarsi in cima alla piramide, lo scopo di veder realizzato il proprio sé, che può essere spiegato come la capacità dell'individuo di sfruttare al massimo i propri talenti e le proprie potenzialità per diventare la versione migliore di sé stesso.



Figura 1 La piramide dei bisogni di Maslow (fonte: <http://www.psicologiadellavoro.org/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow/>)

Per quanto oggi la visione gerarchica di Maslow sia stata fortemente criticata poiché semplificherebbe eccessivamente i bisogni dell'uomo, e soprattutto, il loro livello di importanza¹, è interessante notare come il terzo ed il quarto gradino della piramide (bisogni legati alla sfera sociale) definiti come bisogni psicologici, rappresentino la base necessaria per il raggiungimento della piena realizzazione dell'individuo. Questo sottolinea che l'uomo, in quanto animale sociale, si realizza pienamente solo attraverso gli altri. L'espressione di questi bisogni, inquadrati alla luce del contesto attuale, diventa ancor più fondamentale poiché l'individuo grazie alla tecnologia è esposto ad un pubblico sempre più vasto, le sue parole e le sue immagini, veicolate dai social network sono alla portata di migliaia, se non milioni di individui. Perciò la necessità di sentirsi accettati cresce in modo direttamente proporzionale alla quantità di spettatori della propria vita, delle proprie scelte, che ci rende sempre più dipendenti da quel "mi piace" da parte del pubblico social². Oggi le vere guerre di potere si giocano nella grande arena del web, in cui i protagonisti a colpi di tweet e con vere e proprie "armate" di seguaci consolidano il proprio potere e la propria posizione nella sfera pubblica. Perciò è impossibile oggi, pensare al concetto di reputazione senza considerare il web ed il progressivo aumento di sguardi che si posano su di noi, armati di cinico giudizio, ogni giorno. Questo è vero per il singolo quanto per le aziende, poiché i clienti sempre più informati e consapevoli, fanno

¹ Il modello di Maslow fa risalire le spinte motivazionali solo a fattori interni, ignorando l'interazione con l'ambiente esterno. Inoltre il suo principio di dinamismo gerarchico appare troppo rigido: non necessariamente un soggetto deve passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica. La teoria di Maslow, infine, esclude che un individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente anche se con diversa intensità.

² Secondo una ricerca pubblicata dal Journal of Biomedicine and Biotechnology un like ad una foto appena postata sui social network provocherebbe una scarica di dopamina nell'organismo, un neurotrasmettitore che è strettamente collegato alla dipendenza. S.H.Kim, S.-H. Baik, C. S. Park, S. J. Kim, S.W. Choi, and S. E. Kim, "Reduced striatal dopamine D2 receptors in people with Internet addiction," *NeuroReport*, vol. 22, no. 8, pp. 407–411, 2011.

del web lo strumento principale di ricerca del brand e basta un clic, una foto, o un semplice post di un utente per rendere un'azienda la star del momento o lo zimbello della rete.

I.II Reputazione, identità, immagine

Abbiamo visto che la reputazione non è solo individuale ma può riferirsi anche a gruppi di persone, organizzazioni ed aziende. Per definire e comprendere il concetto di *reputazione* aziendale è doveroso chiarire il significato dei termini *identità* ed *immagine*. Questi tre concetti spesso vengono confusi ed usati impropriamente, poiché apparentemente possono apparire simili e dai confini sfocati ma identificano aspetti diversi. Il termine *identità* si riferisce all'essenza, al nucleo, se pensiamo all'organizzazione essa è data dall'insieme degli elementi che la caratterizzano, sia materiali che immateriali. I primi riflettono ciò che l'organizzazione vuole che sia manifestato visivamente al pubblico come il nome, il logo, il motto, il dress code aziendale e le sedi di lavoro. Quelli immateriali invece esprimono la personalità dell'organizzazione e la sua attitudine verso l'esterno, questi elementi sono la vision, la mission, i valori guida ed i comportamenti agiti dei membri. L'*immagine* è invece la forma esteriore dell'organizzazione, è il riflesso dell'identità dell'organizzazione così come appare agli occhi dei pubblici. Le organizzazioni investono molto sul concetto di immagine al fine di cercare di essere distinguibili ed attraenti, di apparire al meglio agli occhi di tutti gli *stakeholder*³. Il processo di costruzione di immagine può essere rischioso però quando si allontana troppo dalla vera identità dell'organizzazione, proiettando un'immagine inautentica ed artefatta. È qui che si posiziona il concetto di *reputazione* che identifica il grado di allineamento tra l'identità dell'organizzazione e la sua

³ «qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione» Corradini, Nardelli, 2015, p.11

immagine. Essa si costruisce nel tempo insieme al pubblico, che si crea un'opinione valutando tutti i messaggi, le azioni che l'organizzazione fa o che la riguardano. Un'ottima definizione che sintetizza le le caratteristiche della *corporate reputation* è quella di Kottasz e Bennett⁴ :

“Corporate reputation is an amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organization developed over time by customers, employees, suppliers, investors, and the public at large in relation to the organization's qualities, characteristics and behavior, based on personal experience, hearsay, or the organization's observed past actions”.

In sintesi, il grado di autenticità e di coerenza dei comportamenti dell'organizzazione nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi *stakeholder* determina la formazione della *corporate reputation*. Il concetto di reputazione aziendale è strettamente connesso a quello di *goodwill* ovvero “disponibilità al buio di un interlocutore, l'apertura di fiducia verso l'organizzazione”⁵. La reputazione costituisce un vero e proprio “*asset* intangibile” per l'azienda. Gli *asset* intangibili sono risorse rappresentative del capitale umano, intellettuale, relazionale, sociale, organizzativo e simbolico di un'impresa ed essi in quanto rari, di valore, difficilmente imitabili, consolidati nel tempo grazie a meccanismi di apprendimento evolutivo rappresentano un differenziale positivo rispetto ai concorrenti.

⁴ Gotsi M. –Wilson A. M., Corporate reputation: seeking a definition, in Corporate Communication: An International Journal, MCP UP Limited, volume 6, numero 1, 2001, pp. 24-30

⁵ <https://www.ferpi.it/news/il-nostro-dizionario-delle-rp-questa-settimana-da-gatekeeper-a-guiding-principles>

I.III Perché investire nel *Reputation Management*

Negli ultimi anni è maturata la consapevolezza che il successo delle imprese è determinato in massima parte dalla dotazione di risorse intangibili. Esse a differenza delle risorse tangibili sono difficilmente valutabili e misurabili ma portano una serie di benefici molto concreti. Grazie ad una buona reputazione infatti, un'azienda può permettersi diversi vantaggi come ottenere maggiori stanziamenti di tesoro, aumentare i prezzi, attrarre capitali a minor costo, ampliare la propria rete di clienti e fidelizzare quelli esistenti, migliorare il proprio *employer branding*, godere di una positiva copertura mediatica o ancora, vedersi concessa una seconda possibilità da parte degli *stakeholder* nel caso in cui si verificasse un evento critico o che si commettessero degli errori.

La letteratura di marketing suggerisce che una buona reputazione supporta e migliora l'efficacia della forza vendita, l'introduzione di nuovi prodotti e le strategie di recupero in caso di crisi⁶. Secondo una ricerca condotta da Mediobanca e Cineas⁷, investire nel *reputation management* ha ritorni non soltanto tangibili, ma anche misurabili ed evidenti, dato che possono generare un 10% di ritorno sull'investimento⁸. Non solo, uno studio empirico condotto nel 2002 da Peter W. Roberts e Grahame R. Dowling⁹ basato sui dati contenuti nel file longitudinale di 15 anni (1984 - 1998) "*Most Admired Corporations data*" di *Fortune* ha dimostrato che una buona reputazione consente a prestazioni finanziarie superiori di persistere nel tempo. Perciò appare evidente come la reputazione aziendale rappresenti un importante asset strategico che contribuisce alla redditività dell'impresa sul lungo periodo. Il brand non è più un sistema chiuso e immune dalle

⁶ Dowling G.R. ,Creating Corporate Reputations.Oxford University 2001

⁷ Consorzio universitario del Politecnico di Milano per l'ingegneria delle assicurazioni

⁸ L.Poma, Investire sulla reputazione rende il 10%, 2018 in [Creatoridifuturo.it.archivio.lucapoma.info](http://Creatoridifuturo.it/archivio.lucapoma.info)

⁹ Roberts P.W. e Dowling G.R. , Corporate reputation and sustained superior financial performance, Strategic Management Journal 2002

influenze esterne, il mantra «*Dollars drive opinions*» che fino a qualche anno fa guidava chi lavorava nei reparti media delle grandi aziende, oggi non funziona più. Se prima bastava investire in campagne pubblicitarie, meglio se colossali e ad alta penetrazione, per imporre a possibili clienti e non, l'immagine che si intendeva comunicare di sé, oggi, nell'era dell'informazione, l'imperativo della trasparenza e la grande mole di dati potenzialmente a disposizione di tutti, rendono l'azienda un organismo vulnerabile. Oggi i clienti possono permettersi il lusso di scegliere in completa libertà il brand che più può soddisfare le sue aspettative, tra un'ampia gamma di opportunità. Perciò investire non solo nella propria immagine ma sulla costruzione di una reputazione solida e fiduciosa crea un vantaggio non indifferente: quello di essere scelti.

Un altro filone di riflessione legato al concetto di reputazione è quello delle crisi reputazionali. Una buona reputazione serve da cuscinetto protettivo quando una crisi colpisce. Più la reputazione è forte, meno impattante sarà la crisi e più veloce sarà il processo di recupero. Come detto in precedenza una buona reputazione concede il lusso di vedersi concessa una seconda possibilità da parte dei suoi attori socio-economici, in un momento di crisi gli *stakeholder* di un'azienda ben reputata sono disposti a concedere maggiormente fiducia e tempo, rispetto a quelli di aziende con capitali reputazionali inferiori.

Il *Reputation management* opera anche nella direzione preventiva della crisi reputazionale, poiché essere in grado di prevedere scenari futuri, individuare le aree di crisi potenziale, monitorarle e prepararsi a fronteggiarle appare molto più efficace che subire ed intervenire a posteriori per risolvere le emergenze. I dati a supporto di questa tesi non mancano, infatti investire nella previsione e gestione dei rischi, il cosiddetto *risk management*, permette di ottenere dei profitti superiori del 30% rispetto alle altre imprese,

poiché anticipare le cause che potenzialmente potrebbero danneggiare l'attività d'impresa o il raggiungimento del profitto permette di arrivare adeguatamente preparati nell'eventualità che tale rischio si verifichi. Il rapporto Aon 2017 sulla gestione del rischio nelle aziende stima che una società quotata in borsa possa perdere almeno il 20% del proprio valore azionario in caso di danni di immagine consistenti, come scandali, incidenti, cause legali. La corretta gestione preventiva delle crisi reputazionali diventa quindi, uno strumento fondamentale per evitare che la professionalità e la dedizione che un manager ha profuso per molti anni possano essere vanificate o messe in discussione a causa di una situazione reputazionale mal gestita¹⁰. Ora più che mai, lo sviluppo di una cultura di prevenzione di crisi reputazionale appare necessaria poiché con l'avvento delle nuove tecnologie, ciò che prima avveniva localmente oggi ha un impatto globale, un errore o una crisi aziendale può avere una risonanza mediatica ad ampissimo spettro. I nuovi ambienti social consentono di produrre e diffondere informazioni ad una velocità, solo pochi decenni fa, inimmaginabile. Inoltre, chiunque può creare contenuti e diffonderli, con la stessa autorevolezza che in passato caratterizzava i media tradizionali. Per questo, la comunicazione di crisi è un tema che è molto cresciuto che si è modificato in seguito all'impatto prodotto dalla diffusione del digitale.

I.IV Come creare reputazione? La *Corporate Social Responsibility*

Abbiamo definito la reputazione come un *asset* strategico fondamentale per la vita dell'azienda che si crea nel tempo assieme a tutti i portatori di interesse della stessa. I rapporti che intercorrono tra l'azienda e tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'attività d'impresa, si configurano quindi, come un elemento imprescindibile per la sua

¹⁰ L. Poma, reputation management: questo sconosciuto...?, 2015 in Creatoridifuturo.it/archivio.lucapoma.info

sopravvivenza ed il suo sviluppo nel lungo periodo. Il tipo di legame che vi è tra l'azienda ed il mondo esterno è fortemente condizionato dal modello di business che governa l'impresa, nello specifico, le aziende possono orientarsi verso una strategia che segue l'approccio della *shareholder value theory* o quello della *stakeholder value theory*. La *shareholder value theory* che annovera tra i suoi esponenti di spicco l'economista e futuro premio Nobel, Milton Friedman, afferma che nell'economia di libero mercato l'unica ed esclusiva responsabilità degli amministratori sia quella di impiegare le risorse delle imprese e svolgere quelle attività destinate a generare e massimizzare il profitto, nel rispetto delle norme giuridiche. Ogni altro obiettivo è visto come contrario e di ostacolo al conseguimento degli interessi degli *shareholder*¹¹, per i quali l'impresa è stata costituita. Ad essa si contrappone la *stakeholder value theory*, sviluppata in particolare da Edward Freeman e David Reed nel 1983, con l'articolo *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, che considera l'impresa come un sistema sociale aperto, rivolta a realizzare non solo gli interessi dei suoi proprietari, ma a soddisfare contemporaneamente gli interessi e le aspettative di tutti i soggetti e le categorie sociali con i quali, a vario titolo, si rapporta. La teoria degli *stakeholder* è ritenuta dalla maggioranza degli studiosi uno dei fattori principali che hanno determinato la diffusione della responsabilità sociale d'impresa. La *corporate social responsibility* (o in breve, CSR) da molti considerata un vero e proprio modello di business è definita nel libro verde della Commissione Europea come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". La CSR è dunque un modello di gestione

¹¹ Gli azionisti dell'impresa, persone fisiche o persone giuridiche (società, istituzioni ecc.) che possiedono anche una minima quota di capitale o una sola azione di un'impresa (*share* = quota o azione, *holder*= colui che detiene).

strategica volto a creare valore per tutti gli *stakeholder*. Il termine *responsabilità* racchiude in sé l'impegno dell'impresa a rispondere di tutti i propri comportamenti e risultati sul piano etico e a stabilire una comunicazione con tutti gli *stakeholder* che sia in grado di costruire un rapporto basato sulla fiducia e sullo scambio di idee per il benessere comune. *“Non è più possibile isolare gli elementi economici di una decisione imprenditoriale dalla valutazione delle conseguenze di carattere etico e sociale. Se così non fosse, si finirebbe per distruggere valore economico, perché si minerebbe alle fondamenta del patrimonio più prezioso: la reputazione”* con queste parole Carlo Buora¹² Amministratore Delegato di Pirelli e di Telecom Italia, sottolinea lo strettissimo legame che vi è oggi tra l'impresa, e la sua responsabilità nel mondo etico e sociale. La consapevolezza di questa responsabilità è aumentata negli ultimi anni, oggi le imprese non possono più ignorare le aspettative dei diversi *stakeholders*, poiché come detto precedentemente, nell'era di Internet la visibilità e la risonanza delle vicende negative sono tali che in un breve arco di tempo si può distruggere l'immagine e la reputazione d'impresa costruita in tanti anni. Il “rischio reputazionale” è attualmente così elevato, da esercitare significative pressioni ad attuare comportamenti responsabili. Questo porta un gran numero di aziende ad azioni di “*greenwashing*” letteralmente, lavare col verde, ovvero una strategia di comunicazione volta a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva dal punto di vista della tutela ambientale allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività o ai propri prodotti¹³. Ma sempre più spesso, le aziende che attuano questa strategia pagano le conseguenze di tali attività, e vengono rivelate per quello che

¹² Il Sole 24 Ore, 3/01/2005

¹³ <https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>

sono, poiché è sempre più difficile, nell'epoca dell'informazione, ingannare i propri pubblici.

Questo ci riporta al concetto di reputazione e al grado di allineamento che deve esserci tra la propria identità e la propria immagine. Un'azienda che testa sugli animali ad esempio, difficilmente sarà percepita come “*green*” solo perché cerca di costruire la propria immagine sulla scelta di utilizzare componenti naturali nei propri prodotti, o ancora, un'azienda che si espone mediaticamente come sostenitrice della parità di genere, ma che paga di meno le proprie impiegate rispetto al salario dei colleghi di sesso maschile, non risulterà credibile, poiché i clienti, oggi sempre più informati, riusciranno a cogliere la distonia tra quello che l'azienda cerca di comunicare ed il suo operato, e di conseguenza, l'organizzazione subirà un danno reputazionale.

Come gestire quindi le sempre più crescenti aspettative degli *stakeholder*, e la responsabilità che hanno le aziende nel mondo etico e sociale? La risposta si racchiude nella parola chiave che rappresenta il nucleo della CSR: autenticità. La CSR implica una sincera manifestazione di volontà interna alle imprese che si esplica, in generale, in una gestione efficace delle problematiche di impatto sociale, etico e ambientale. Non deve ritenersi, però, che perseguire obiettivi socialmente responsabili sia solo da considerarsi un “onere” infatti tali strumenti, se applicati con genuinità, entrano di diritto nella catena del valore e concedono l'opportunità di sfruttare nuove leve competitive. Osserva Robert Alan McDonald¹⁴, CEO di Procter & Gamble: “*I consumatori hanno aspettative sempre maggiori nei confronti delle marche e vogliono sapere ciò che esse fanno per il mondo. Deve trattarsi però di iniziative autentiche, dettate da un interesse genuino*”.

¹⁴ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Pearson 2012.

La CSR quindi, è un modello che ha come obiettivo quello di creare valore per i suoi pubblici, perciò la conoscenza degli *stakeholder* rappresenta un presupposto fondamentale per un'efficace gestione della responsabilità sociale d'impresa. Le modalità di mappare gli *stakeholder* si sono evolute negli anni, nel tentativo di monitorare e conoscere i diversi pubblici che entrano in contatto con l'impresa. Sono emersi modelli interessanti, nati dal connubio con teorie di discipline distanti, come la matematica o le neuroscienze, che ci hanno portato ad una mappa dei portatori d'interesse di maggiore complessità e precisione. Per diverso tempo le aziende hanno mappato i propri *stakeholder* seguendo i principi della logica aristotelica, secondo cui due cose non possono coesistere nello stesso modo ed allo stesso tempo, perciò seguendo questo tipo di ragionamento: o sei uno *stakeholder* o non lo sei. Le mappe di questo tipo prevedono il nome dell'azienda posizionato al centro del foglio, e i diversi portatori d'interesse attorno ad esso, collegati con delle frecce. Per identificare se un pubblico è uno *stakeholder* o meno le aziende sono solite seguire dei format di domande preimpostate.

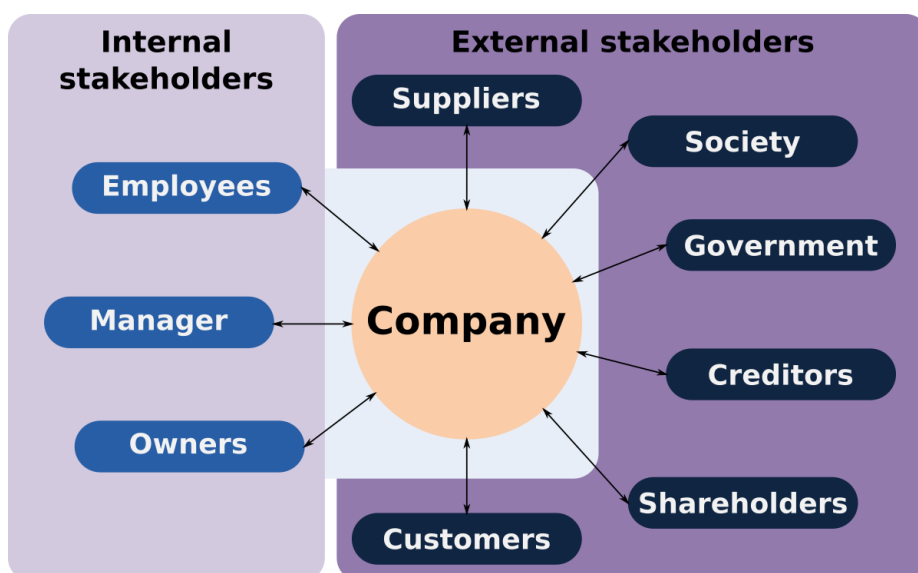


Figura 2 Mappa Stakeholder (fonte [https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_\(en\).svg](https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_(en).svg))

Questo tipo di strategia si è rivelata limitante nel tempo poiché in primo luogo, non indagava il tipo di legame che vi è tra lo specifico *stakeholder* e l'azienda (il grado di influenza o di prossimità ad esempio) ed in secondo luogo non considerava adeguatamente tutti i pubblici interessati. L'elaborato del professore in *Reputation Management* e specialista in *Corporate Social Responsibility* e *Crisis Communication* Luca Poma “Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli *stakeholder* alla rete neurale complessa” ci illustra come le scienze logiche e neuroscientifiche abbiano portato all'evoluzione di questo modello. La rivoluzione vi è stata grazie all'intuizione del Prof. Zadeh che a metà degli anni '60 elaborò una nuova teoria¹⁵, in contraddizione con la logica aristotelica, la “teoria ad infiniti valori di verità”. Questa teoria si basa sul concetto degli “insiemi sfumati” conosciuta anche come *logica fuzzy*. La teoria degli insiemi *fuzzy* postula che invece che considerare qualcosa come 1 o 0 “o si è vivi o si è morti”(come ci indica la logica aristotelica), è possibile considerare tutti i valori che vi sono tra quelle due cifre. Per semplificare, se identifichiamo 0 come il colore bianco, ed 1 come il colore nero, la logica *fuzzy* ci permette di considerare anche tutti quei valori che possono essere la scala di grigi tra il nero ed il bianco (es. grigio chiaro 0,25). La logica *fuzzy* introduce il concetto di “grado di appartenenza” ad un gruppo o ad un insieme e questo concetto è stato applicato per la creazione di mappe di *stakeholder* al fine di indagare appunto, il grado di appartenenza tra diversi *stakeholder* ed il grado di influenza di causato dal comportamento di uno verso l'altro. Da queste riflessioni sono nate innovative strategie di mappatura, un esempio è Guna che con il suo team ha creato un nuovo tipo di modello in cui l'azienda non è più al centro, ma fa da sfondo ad un asse

¹⁵ L'idea di grado d'appartenenza, concetto divenuto centrale nella teoria degli insiemi sfumati, fu introdotta nel 1964. Un anno dopo la pubblicazione di un articolo segnò la nascita della logica sfumata.

cartesiano i cui assi rappresentano nuove variabili, come il grado di influenza degli *stakeholder* verso l'azienda e viceversa.

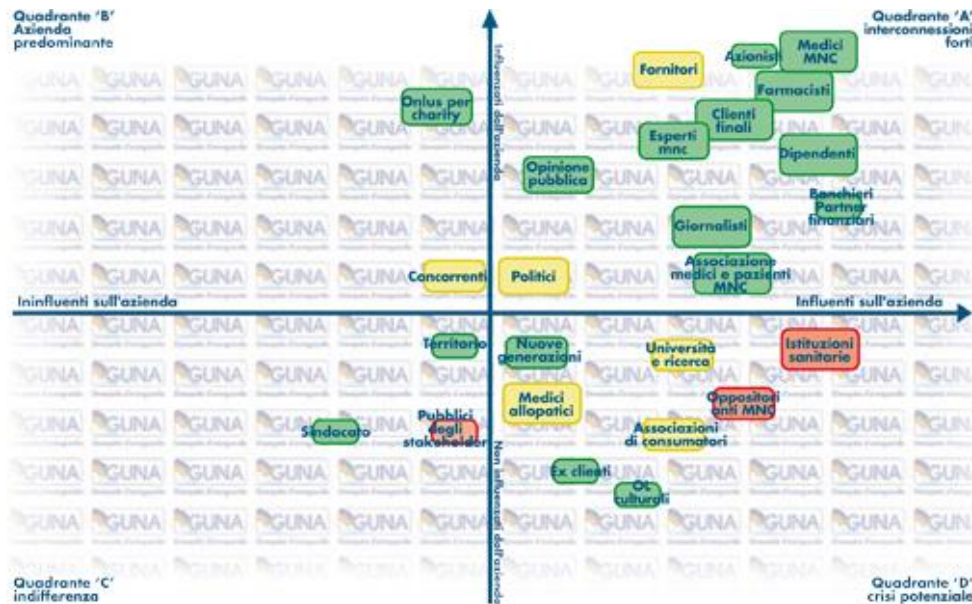


Figura 3 Mappa Stakeholder Guna (fonte <http://archivio.lucapoma.info/csr/teoria-della-csr-e-sviluppi-accademici-del-settore/nuovi-strumenti-per-la-csr-2/>)

Questo tipo di mappa è innovativa secondo diversi punti di vista poiché ci permette non solo di conoscere quale *stakeholder* considerare come “vicino o distante” ma anche il grado di influenza sull'azienda e viceversa. I parametri per la costruzione della mappa sono stabiliti da valori numerici assegnati attraverso la somministrazione di questionari ad ogni *stakeholder*, che ottiene un punteggio che deriva dai diversi criteri di posizionamento. A seconda della posizione i diversi *stakeholder* potranno ricadere in uno dei quattro quadranti della mappa: interconnessioni forti, azienda predominante, indifferenza e crisi potenziale.

La conoscenza approfondita e precisa dei propri pubblici, non solo permetterà all'azienda di individuare tutti quegli *stakeholder* da monitorare per la prevenzione di possibili scenari di crisi ma permetterà di creare un tipo di comunicazione ad hoc per ogni

stakeholder. Tornando alla riflessione riguardo l'importanza delle relazioni che intercorrono tra l'azienda ed i propri pubblici, la scelta di creare un tipo di comunicazione non uguale per tutti ma adeguata e coerente, "su misura" per ogni *stakeholder* rappresenta un tipo di strategia efficace per la creazione e la cura della reputazione aziendale. Parliamo appunto di "*tailored media*" termine coniato da Luca Poma che lo definisce come "una strategia sartoriale e ragionata, mai buona per tutte le stagioni, ed adeguata ad intercettare quel tipo di consumatore"¹⁶. Si tratta della scelta da parte delle imprese di creare una comunicazione che sia coerente con le richieste del proprio pubblico, in questo modo l'impresa dimostrerà il suo interesse per queste relazioni, adeguando il proprio modello comunicativo di volta in volta, adeguandosi ed aggiornandosi. Un brillante esempio storico di questo tipo di strategia è rappresentato dalla Olivetti, simbolo di eccellenza italiana, il cui fondatore Adriano Olivetti grazie alla sua innovativa concezione imprenditoriale, permeata da una forte sensibilità multidisciplinare¹⁷, poneva al centro le persone, a tutti i livelli produttivi, dal *management* agli operai. Questa attenzione alle persone, al proprio "capitale umano" si estendeva anche oltre i confini aziendali, poiché la Olivetti, mossa da una visione *multistakeholder*, aveva come obiettivo il continuo dialogo con i propri pubblici, che si concretizzava in una serie di attività volte al miglioramento non solo del benessere aziendale, ma che potevano essere tesoro anche della comunità¹⁸. Questo era possibile grazie all'ascolto attento dei propri pubblici, dei loro bisogni e delle loro aspettative, alla forte consapevolezza della responsabilità sociale dell'azienda che va oltre quella meramente giuridica. Una sensibilità che si tradusse in

¹⁶ L. Poma, *Dai mass-media ai tailored-media*, 2011

¹⁷ Adriano Olivetti scelse di integrare numerose discipline per la gestione della sua impresa, come la filosofia, la sociologia, e la psicologia. Nel 1942 riunì diversi studiosi italiani e fondò il primo centro di psicologia del lavoro in Italia volto all'analisi dei problemi psicologici connessi all'attività lavorativa.

¹⁸ Un'esempio di tali attività è la biblioteca aziendale ed il centro culturale Olivetti, a cui vi avevano libero accesso non solo i dipendenti ma anche il pubblico interessato.

diverse attività che ancora oggi rappresentano un'avanguardia ed un esempio di responsabilità sociale d'impresa di assoluta eccellenza.

La CSR ci permette di creare un bagaglio di credibilità, investendo in una serie di attività socialmente responsabili che creano valore per l'azienda, un bagaglio da cui possiamo attingere nei momenti di crisi reputazionale, poiché come detto in precedenza, una buona reputazione ci consente di avere un credito da parte degli *stakeholder* nel caso di crisi reputazionale. Abbiamo identificato la CSR come un vero e proprio modello di business elevabile a dimensione strategica per le imprese e sono diversi gli studi che sottolineano come questo tipo di modello possa portare vantaggi tangibili per le aziende. Una ricerca longitudinale condotta dalla Harvard Business School del 2012 "*The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*"¹⁹ condotta su 180 imprese lungo un periodo di 18 anni (1993-2010) ha messo a confronto performance finanziarie e prospettive di crescita tra le 90 aziende del campione classificate come "*High sustainability companies*" e le 90 aziende classificate come "*Low sustainability companies*". I risultati dello studio hanno evidenziato come le compagnie impegnate in percorsi e progetti di responsabilità sociale strutturati e attivi, nel lungo periodo abbiano performance più elevate rispetto alle imprese a bassa sostenibilità. Dalla ricerca emerge, infatti, che ogni dollaro investito in azioni "sostenibili" nel 1993 era arrivato a valere 22,6 dollari alla fine del 2010. Una cifra di oltre otto dollari più alta rispetto a quella delle concorrenti, ferme a 14,3 dollari, con uno scarto che va tra il 25 e il 35% in più rispetto al rendimento delle aziende a bassa sostenibilità. Oltre ai parametri finanziari la ricerca

¹⁹ Eccles G.R, Ioannou I., Serafeim G., *The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*, 2012 Harvard Business School

ha indagato anche altri elementi come la *corporate governance*²⁰, il rapporto con gli azionisti, l'orientamento al futuro e i metodi di misurazione ovvero i *key performance indicators* e la *disclosure*²¹. Questa analisi ha permesso di delineare un quadro della situazione in cui emerge che le società socialmente responsabili sono in grado non solo di generare rendimenti più alti, ma anche di attrarre manodopera più qualificata e clienti più fedeli e soddisfatti. Inoltre è emerso che la sostenibilità aiuta a creare relazioni migliori con i diversi investitori.

Per citare un altro studio, questa volta italiano, nel *RepTrak Pulse 2012*²² il *Reputation Institute* Italia afferma che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la quota rimanente è determinata dalla positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine. Perciò un'azienda socialmente responsabile sarà anche in grado di attrarre le scelte del consumatore, consumatore che sceglierà l'azienda che avrà una solida reputazione nelle dimensioni di sostenibilità ed autenticità. Un ulteriore vantaggio nell'implementare un modello di business volto alla CSR sarà quello rivolto alle risorse interne dell'impresa. Secondo la ricerca "*Employee engagement study*" effettuata dalla Cone Communication²³, le aziende orientate verso la responsabilità sociale avranno un vantaggio competitivo nelle fasi di *recruitment* e nella *retention* di talenti, infatti il 55% degli intervistati del campione di ricerca dichiara di scegliere di lavorare per una società socialmente responsabile anche con uno stipendio

²⁰ L'insieme di strumenti, regole, relazioni, processi e sistemi aziendali finalizzati ad una corretta ed efficiente gestione dell'impresa, intesa come sistema di compensazione fra gli interessi (potenzialmente divergenti) dei soci di minoranza, dei soci di controllo e degli amministratori di una società.

²¹ Divulgazione, apertura verso gli stakeholder.

²² <https://www.reputationinstitute.com/>

²³ Cone communication, *Employee engagement study*, 2016

inferiore (questo dato sale al 76% per i *mature millennials*), e l'88% degli intervistati di età tra i 27 e i 35 anni i "*Mature millennials*" che rappresentano le nuove leve della forza lavoro, afferma che trova il lavoro più appagante quando vengono offerte opportunità per avere un impatto positivo sul piano sociale o problemi ambientali. Attrarre talenti, ed essere competitivi nell'abito dell'employer branding rappresenta un grande vantaggio per l'impresa, inoltre è documentato un aumento dell'*engagement* dei dipendenti in seguito alla creazione e condivisione di attività socialmente responsabili da parte dell'impresa.

I vantaggi di una gestione volta alla tutela della reputazione aziendale e all'implementazione di un modello di business orientato alla *corporate social responsibility* sono evidenti, acclarati e documentati nel mondo delle organizzazioni. Questo fa sì che comportamenti socialmente responsabili e le misure volte alla gestione reputazionale non siano solamente rivolte ed attivate dalle aziende ma anche da tutte le organizzazioni complesse. Aziende, organizzazioni non profit, partiti politici in questo nuovo panorama permeato dall'informazione e dalla velocità appare impossibile non considerare e non porre attenzione sugli aspetti relativi alla reputazione e alla responsabilità che si ha nei confronti di questo mondo iper connesso.

I.V CSR 2.0

Nella prospettiva delineata, la CSR rappresenta un nuovo approccio gestionale strategico incentrato sulla valorizzazione delle relazioni con il network degli *stakeholder* e sulla realizzazione di uno sviluppo innovativo sociale, ambientale e sostenibile, il cui fine non può essere la ricerca di facili consensi, la coltivazione di clientele o interessati sostegni, ma lo sviluppo di un nuovo modello d'impresa fondata su un *genuine commitment*. Un comportamento socialmente responsabile presume inoltre la diffusione di una cultura

d'impresa orientata al dialogo con gli *stakeholder*, in cui le relazioni rappresentano un *asset* intangibile che genera valore e la cui finalità è creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni, accrescendo in tal modo la credibilità dell'impresa nei confronti degli *stakeholder*, rafforzando la reputazione e costruendo un vantaggio competitivo duraturo in virtù dello stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche.

Il valore delle relazioni in questa prospettiva, rende evidente come la CSR si sposi con le tecnologie 2.0 nell'era della globalizzazione. Per web 2.0 si intende la seconda fase di sviluppo e diffusione di Internet, caratterizzata da un forte incremento dell'interazione tra sito e utente. Gli utenti, a seguito del passaggio dal web 1.0 non solo hanno acquisito la possibilità di interagire ma di modificare i contenuti delle pagine web divenendo anche autori²⁴. Il web 2.0 ha permesso l'inizio di un dialogo tra *stakeholder* ed azienda, abbattendo le distanze e verso un tipo di interazione sempre più immediata, diretta e trasparente. Gli *stakeholder* non sono più spettatori muti di fronte al brand e all'immagine che vuole dare di sé, bensì hanno una voce che si fa sempre più chiara e forte. L'impresa in questo contesto è completamente esposta: le informazioni che la riguardano sono a portata globale, e gli *stakeholder* possono esprimere consensi o dissensi che possono avere una risonanza mediatica di una portata fino a poco tempo fa inimmaginabile. Alla luce di queste evidenze le aziende potrebbero temere le conseguenze della globalizzazione e dell'immediatezza causate dalle tecnologie 2.0, il rischio è quello di perdere il controllo della comunicazione online, inoltre anche l'errore più piccolo, in questo contesto, può essere reso pubblico nel giro di pochi minuti, rendendo sempre più

²⁴ Un esempio di questo tipo di possibilità è rappresentato da Wikipedia "un'enciclopedia online a contenuto libero, collaborativa, multilingue e gratuita".

difficile il compito di chi tutela la reputazione aziendale. Ma il web 2.0, se osservato nella giusta prospettiva, può divenire uno strumento totalmente congruo ed efficace per una corretta gestione di un modello di business orientato alla CSR ed alla cura della reputazione. Ripercorrendo quelle che sono le diverse caratteristiche della responsabilità sociale d'impresa possiamo analizzare come queste possano essere implementate considerando nella strategia le opportunità relative alle nuove tecnologie. Abbiamo osservato come sia essenziale ai fini di una corretta gestione della CSR conoscere i propri pubblici e mapparli. Il web 2.0 espone l'impresa verso l'esterno, ma allo stesso modo, anche i nostri *stakeholder* sono esposti, e per noi diviene più facile conoscerli, individuarli e reperire informazioni su di loro per comprenderne la natura. La conoscenza degli stessi permetterà diversi vantaggi come conoscere i mezzi di comunicazione che preferiscono, e di conseguenza, l'azienda potrà adeguare le sue comunicazioni creando un media mix su misura per ogni specifico *stakeholder*. Le aziende che sceglieranno di ascoltare i propri pubblici, cercando di interpretare e monitorare il brusio di sottofondo del web, riusciranno a conoscere le aspettative ed i desideri dei propri clienti ed inoltre avranno modo diretto di intercettare aree problematiche e di scontento e di individuare preventivamente i segnali deboli di crisi. Infatti uno dei vantaggi più evidenti per le aziende in seguito alla nascita dei social media e la proliferazione dei contenuti generati dagli utenti come recensioni, voti, consigli e le opinioni in genere è rappresentato dalla possibilità conoscere, raccogliere e monitorare tutte queste fonti per migliorarsi, adeguare i propri servizi e prodotti in base alle aspettative dei clienti, gestire la propria reputazione online o ancora intercettare possibili criticità.

La *sentiment analysis* ²⁵ è lo strumento per valutare la percezione degli utenti, filtrare le conversazioni allo scopo di individuare solo il contenuto rilevante per il brand e intervenire correttamente in caso di criticità. Il brusio di sottofondo del web, se ascoltato, monitorato ed analizzato rappresenta quindi non un rischio bensì una grande fonte di informazioni per l'impresa orientata da un genuino interesse e cura del rapporto i suoi *stakeholder*. Il web 2.0 ha reso superfluo il ricorso ad intermediari nelle comunicazioni come nella compravendita di beni e servizi, facilitando contatto diretto tra utenti e azienda. Il dialogo e la collaborazione diretta tra le aziende e gli *stakeholder*, rendere questi ultimi coprotagonisti del ciclo di vita dell'azienda, capire e conoscere le loro priorità rispetto al marchio, ai prodotti o servizi, ascoltare le loro lamentele e problemi, discuterne costruttivamente, oltre che l'implementazione di iniziative di CSR sarà il modo di coinvolgere naturalmente gli *stakeholder* in modo dinamico e diretto. Una risorsa per le aziende che intendono accogliere al massimo questo potenziale, ascoltando e monitorando i propri utenti sul web coinvolgendoli in diverse attività, consiste nella creazione di comunità di marca. Una comunità di marca è una piattaforma in cui si offre agli *stakeholder* un luogo “in cui possano discutere, condividere, imparare, incontrare persone dalle idee affini e – forse – aiutare l'azienda. Tutto grazie a valori, interessi, e obiettivi condivisi e alla possibilità di guadagnare reputazione sociale attraverso i loro contributi”²⁶. La *Brand community* secondo di Muniz e O'Guinn²⁷ può essere definita come una “comunità specializzata, slegata da uno specifico contesto territoriale, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di una marca”.

²⁵La *sentiment analysis* serve per conoscere la percezione del brand (*brand perception*) attraverso gli scambi di interazione degli utenti nei social network o più in generale nel web.

²⁶ L.Poma, 15 regole per un nuovo modello di business: CSR 2.0, 2012

²⁷ A.Jr. Muniz e T. O'Guinn, “*Brand Community*”, 2001 *Journal of Consumer Research*

La costruzione di una *brand community* non è semplice ma porta molti benefici, l'obiettivo è quello di trasformare gli *stakeholder* in alleati attraverso le piattaforme del web 2.0. Alla base di un'efficace costruzione di comunità di marca, le aziende devono avere una personalità autentica e ben definita, inoltre devono essere in grado di comunicare i propri valori in maniera sincera e trasparente affinché i membri del gruppo possano identificarsi. Generalmente i membri della *community* sono appassionati e leali con il brand e ciò fa sì che spesso si trasformino in *brand ambassadors*²⁸.

Un esempio di un'efficace creazione di *brand community* è rappresentato dalla catena di profumerie Sephora. L'azienda ha creato *Beauty Talk*, un forum dove gli utenti possono fare domande, condividere idee e fare in modo che gli amanti del brand possano risolvere i propri dubbi. Gli utenti in questa piattaforma caricano le proprie immagini in cui usano i prodotti di bellezza di *Sephora*. Le foto poi vengono legate alle pagine dei prodotti sul sito web ufficiale. I clienti si trasformano in *ambassadors* istantanei del brand, ispirando gli altri a utilizzare i loro prodotti e spiegando come si usano. Attraverso questa piattaforma *Sephora* riesce a monitorare il proprio pubblico conoscendo i gusti e le tendenze verificando quali prodotti interessano di più e quali problemi si riscontrano con altri.

Per l'azienda sono numerosi i vantaggi di un'attività del genere poiché gestire una piattaforma che costituisce lo spazio d'incontro della *community online*, nonostante risulti impegnativo, consente non solo di osservare e monitorare le comunicazioni tra utenti ma permette all'azienda di partecipare attivamente alle discussioni tra membri della *community*. L'azienda che cerca di stimolare le conversazioni nella comunità di marca

²⁸ Sostenitori del brand

garantirà una gratificazione per i membri che si sentiranno ascoltati e presi in considerazione, inoltre avrà allo stesso tempo feedback più veloci e maggiormente accurati sui servizi e sui prodotti, questo perché agli utenti interesserà davvero dare la propria opinione, sentendosi parte di una comunità, di un gruppo sociale.

Le aziende nel contesto 2.0 devono essere proattive, rapide ed aperte ad instaurare un dialogo continuo con i propri pubblici, sia per comprendere problemi che potrebbero emergere, sia per avere consigli e indicazioni per crescere ed innovarsi, grazie ad un confronto continuo con gli *stakeholder*. Il web 2.0 permette alle aziende di condividere attraverso diversi canali e modalità di comunicazione i propri valori e la propria identità, la vetrina tecnologica, se conosciuta e sfruttata adeguatamente può essere lo strumento attraverso cui farsi conoscere sempre in virtù della parola chiave della strategia di CSR: “Autenticità”. Un’altra attività virtuosa che le nuove tecnologie permettono alle imprese, consiste nel coinvolgere i propri dipendenti in modo costante ed attivo in tutte le attività aziendali. La creazione di Social Network Site aziendali, volti ad implementare l’intranet di azienda, consentono di rafforzare i legami nell’azienda e conseguentemente l’indice di benessere e il *commitment* verso l’impresa. Questi canali permettono di far conoscere i dipendenti di imprese globali, collegando i dipendenti nelle diverse sedi nel mondo o di rafforzare e dare valore ai rapporti nelle piccole e medie imprese. Inoltre può essere il canale attraverso cui far collaborare e condividere strategie ed attività di *Corporate Social Responsibility*. Diversi studi mostrano infatti, che un elemento che fa davvero la differenza nella riuscita di una strategia di CSR aziendale sia rendere i dipendenti partecipi ed attivi sui principi della sostenibilità, dando loro l’opportunità di vivere le attività di responsabilità sociale d’impresa in prima persona. Un’indagine condotta da

Cone Communication USA²⁹ afferma che 7 dipendenti su 10 vorrebbero essere coinvolti in attività sociali. La ricerca sottolinea che l'attuale mondo del lavoro si è evoluto in virtù delle nuove tecnologie, oggi, i confini tra il luogo di lavoro e il mondo esterno sono sempre più sfocati e stiamo assistendo alla nascita di nuovi contratti che consentono un approccio al mondo lavorativo sempre più "smart e wireless"³⁰. Il concetto stesso di esperienza lavorativa si sta evolvendo e trasformando, ed in questo contesto il dipendente moderno sta cambiando esigenze sia del lavoro che della vita personale. I dipendenti, immersi in un contesto permeato dall'informazione 2.0 sono mossi da una consapevolezza più profonda e cercano di essere coinvolti non solo nelle cause che li interessano personalmente ma comprendono la loro responsabilità e stanno mostrando sempre più interesse a sostenere le questioni sociali ed ambientali che sono critiche al business aziendale. La ricerca di Cone Communication evidenzia che le aziende per coinvolgere i dipendenti in modo efficace dovranno utilizzare diversi canali di comunicazione, tra cui emerge la possibilità di sfruttare i social media (figli del web 2.0) come canale preferenziale per la diffusione di informazioni riguardo attività di CSR. In testa come canale preferito dai dipendenti intervistati si posiziona Facebook (56%) seguito da Twitter e Youtube. Non solo, oltre la metà dei dipendenti avrebbe piacere di condividere le attività di responsabilità sociale d'impresa sul proprio profilo personale (con foto, video e post). Quest'ultimo dato risulta molto importante poiché i dipendenti, possono erigersi a Brand Ambassador aziendali, diffondendo le attività dell'azienda e il loro sentirsi parte della comunità d'impresa e del Brand.

²⁹ Cone communication, op. cit. p.14

³⁰ Lo "*smart working*" consiste in una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. I dipendenti possono lavorare da casa, o in qualsiasi luogo grazie alle tecnologie wireless gestendo l'orario di lavoro nel modo a loro più consono per il raggiungimento dei risultati.

Perciò è evidente come la tecnologia permette alle imprese di accogliere questo interesse che caratterizza i dipendenti moderni, nel tentativo di coinvolgere efficacemente quest'ultimi negli sforzi di responsabilità aziendale, rafforzando il rapporto con essi grazie alla creazione di una forza lavoro dedicata e soddisfatta. Tutto questo coerentemente con le politiche di CSR, che racchiude tra i propri obiettivi, quello di rendere migliore la qualità della vita lavorativa ed extra lavorativa dei propri dipendenti e loro cari.

Il web 2.0 rappresenta quindi, un oceano di opportunità che le aziende moderne potranno cogliere e sfruttare a loro vantaggio, per trarne benefici per il proprio business, tra cui trarre profitti, conoscere i propri rischi e possibili aree di crisi, per accrescere il benessere dei loro dipendenti e conseguentemente la loro produttività, e favorire il benessere ed essere proattivi nei confronti dell'ecosistema che circonda l'azienda, che ormai supera i confini del locale diventando di portata globale

II L'importanza dello *Storytelling* nella costruzione di Reputazione

II.I La necessità di “Raccontarsi”

“C'erano una volta...” le storie attorno ad un focolare, le pitture rupestri dei primi uomini, manoscritti antichi, saghe, mitologie e leggende. Da tempo immemore, in ogni epoca ed in ogni tempo, l'uomo ha sentito la necessità di raccontare. L'uomo è un animale narrante ed ha fatto della narrazione prima orale e poi divenuta scritta, uno strumento adibito a molteplici scopi.

Ma perché l'uomo sente la necessità di raccontare storie? Da un punto di vista sociologico, una delle motivazioni che appare più elementare è l'intrattenimento, l'arte di raccontare e di dilettere l'altro attraverso storie piacevoli e divertenti. Un'altra funzione della narrazione è quella di dare risposta a questioni irrisolte ed attribuire un senso a ciò che non comprendiamo. Se torniamo indietro di qualche secolo, nel mondo greco, attraverso le grandi narrazioni mitologiche si è cercato di soddisfare questa necessità di conoscenza. Attraverso racconti che, narrando di gesta di eroi leggendari e Dei, hanno simbolicamente tentato di spiegare le origini dell'universo. Storie di Elfi, Fate o Folletti, creature che dominano la natura, con questi personaggi gli antichi tentavano di comprendere ciò che prima rappresentava un mistero, le leggi fisiche che governano la natura ed il nostro universo. In Scozia ad esempio, nella suggestiva isola di Skye, vi è un luogo che gli abitanti chiamano Fairy Glenn. La leggenda raccontata ancora oggi a piccoli e turisti, vuole che in quel luogo incantato, territorio che evoca mistero, tra strani simboli di pietra nel terreno e atmosfera cupa vivano gnomi, elfi e fate. L'antico e superstizioso popolo scozzese vedeva nella presenza di quelle creature incantate una spiegazione a quel panorama misterioso, un microcosmo fuori dal tempo, in cui sotto cielo plumbeo si staglia è una distesa di piccole e basse montagnole solcate da linee orizzontali. In realtà la

particolarità del luogo, che lo rende unico nel mondo, è dovuta dal forte vento che caratterizza quella zona di isola, che solca la pietra rendendo le piccole montagne tondeggianti e segnate da quelle curiose linee orizzontali. Ma per comprenderne il mistero, grazie all'immaginazione degli antichi, nacque una leggenda che perdura ancora ai giorni nostri.

Sappiamo anche che la narrazione è stata lo strumento per trattenere e trasmettere la storia, nel periodo in cui la trasmissione orale è stata la memoria del mondo. Prima dell'avvento della scrittura infatti, è tramite il racconto di storie che si manteneva memoria del passato. Non possiamo inoltre pensare alla narrazione, senza citare la sua eccellenza come strumento di educazione e formazione. Abbiamo imparato a non dire le bugie grazie al racconto di Pinocchio, La Bella e la Bestia ci ha insegnato che non bisogna fermarsi alle apparenze, Cappuccetto Rosso che non dobbiamo parlare o fidarci degli sconosciuti, Cenerentola che dobbiamo inseguire i nostri desideri per essere felici. Ognuno di noi, conserva come ricordo di bambino, qualche fiaba che è stata per lui un primo passo per conoscere ed ordinare il mondo che ci circonda. Fin da piccoli ci relazioniamo con i personaggi e con le storie, le conosciamo e cresciamo con loro grazie alla narrazione degli adulti. Ascoltare le fiabe è per il bambino, oltre che un modo per sentirsi al sicuro e stabilire un contatto con l'adulto di riferimento, uno strumento che gli consente di maturare la consapevolezza dell'esistenza di un ordine della realtà: le storie seguono una logica, hanno un'introduzione, uno sviluppo e una conclusione.

A tal proposito, lo psicologo statunitense Jerome Bruner³¹, afferma che la narrazione è uno dei meccanismi psicologici più importanti, soprattutto durante il periodo

³¹ Bruner J., La costruzione narrativa della realtà, Critical Inquiry, volume 18, 1991

dell'infanzia. L'essere umano ha infatti un'attitudine o predisposizione ad organizzare l'esperienza in forma narrativa. La narrazione risponde al nostro bisogno di costruire la realtà dandogli un significato specifico a livello culturale e temporale. Secondo l'autore, infatti, ognuno di noi sente il bisogno innato di ricostruire gli avvenimenti della nostra vita in forma di racconto, che sia scritto o orale. Questo bisogno è stato "riscoperto" negli ultimi anni con l'avvento e lo sviluppo del digitale ma questo verrà approfondito in seguito nell'elaborato. Tornando al lavoro di Bruner, che lo rende uno dei massimi esponenti in narratologia in ambito psicologico, uno dei suoi meriti è di aver rivalutato il pensiero narrativo in alternativa a quello scientifico.

Tabella 1 (Fonte: Bruner J. (1991), La costruzione narrativa della realtà)

Pensiero scientifico	Pensiero narrativo
Ragionamento logico/matematico	Ragionamento quotidiano
Verticale	Orizzontale
Libero dal contesto	Sensibile al contesto
Nomotetico	Idiografico
Validato attraverso la falsificazione	Validato in termini di coerenza
Costruisce leggi	Costruisce storie
Estensionale	Intensionale

Come possiamo vedere, il pensiero scientifico segue la logica di induzione e deduzione tipica del sistema esplicativo e descrittivo, adotta uno stile e linguaggio matematico e lineare, si occupa di categorizzare la realtà, di indagare le cause di ordine generale compiendo una valutazione basata su prove ed errori. Si tratta però di un metodo che

appare inadeguato per comprendere la condizione umana, i nessi di senso tra passato, presente e futuro, intenzioni, azioni, comportamenti e interpretazioni soggettive della realtà. Il pensiero narrativo invece, segue uno schema di tipo orizzontale basandosi su una complessa rete di connessioni, combinazioni che seguono le sequenze temporali e l'intenzionalità del sistema rappresentazionale. È un pensiero per immagini, che non segue una logica lineare, ma funziona per analogie, per somiglianze; le immagini si fondono le une con le altre e si pongono in sequenza per somiglianza di contenuto, per similitudine di tonalità emotiva. Possiamo spiegare meglio questa distinzione con le parole di Bruner che sottolinea che: *"...mentre il prodotto del pensiero scientifico consiste in una legge, cioè in un principio generale, contestuale, astratto e verificabile, quello del pensiero narrativo è una storia "locale", legata al contesto, concreta, in cui "il punto di vista soggettivo" è elemento fondante"*. Egli evidenzia l'importanza del pensiero narrativo in quanto elemento della nostra modalità di comunicativa e pertanto forma di comprensione della realtà affiancata a quella logica. Il suo potere, consiste *"...nella possibilità di configurare una serie di eventi in una vicenda unitaria, di far confluire in una medesima trama esperienze apparentemente frammentate"*. Esso rappresenta il modo tramite cui l'essere umano edifica ed ordina il dominio dell'interazione dell'uomo: è il primo strumento interpretativo e conoscitivo. Riassumendo, il procedimento logico-scientifico, rappresenta il modo con cui gli esseri umani organizzano e gestiscono la loro conoscenza del mondo, ha come obiettivo quello di chiarire, di togliere le ambiguità e conferire una logica di tipo formale. Il pensiero narrativo invece, è caratterizzato dalla capacità di cogliere più significati, le varie sfaccettature ed interpretazioni che caratterizzano il racconto e questa polisemia significa apertura al possibile: il racconto diventa una via di trasmissione aperta di un sapere che non può essere limitato agli

enunciati dimostrativi del mondo scientifico, ma è trasmesso da un processo che fa riferimento al voler conoscere e al voler ascoltare qualcosa in più.

Un'altra funzione della narrazione come strumento conoscitivo è sicuramente legata alla capacità di esplorare e comprendere il mondo interno degli individui. Conosciamo noi stessi e ci riveliamo agli altri attraverso le storie che raccontiamo, diamo coerenza e significato alle nostre azioni, scopi ed intenti. Oggi, grazie alle nuove tecnologie l'uomo ha a disposizione una molteplicità di strumenti per "raccontarsi". Basti pensare all'accattivante domanda che caratterizza la home di Facebook "A cosa stai pensando?", ai brevi cinguettii di Twitter o alle foto postate in Instagram. Il web ci offre continuamente la possibilità di raccontarci ed ascoltare le storie degli altri, ed è proprio la "Stories" l'ultimo strumento che spopola online, che ci offre una narrazione della durata giornaliera delle vite degli altri. I numeri al riguardo sono abbastanza eloquenti, nel 2018 Instagram grazie alle stories ha raggiunto 400 milioni di utenti attivi giornalieri. Ma perché ha tanto successo? Inanzitutto perché le stories online hanno una stessa caratteristica della vita reale: l'evanescenza dei momenti, un inizio ed una fine, che ci crea il desiderio urgente di guardare prima che tutto sia finito. Ma anche, e soprattutto, perché le storie hanno la capacità di dare valore e di rendere interessanti. Il background, che cosa c'è dietro a quel determinato volto, a quel determinato prodotto, questo ci appassiona. Questo desiderio di nutrirci di storie è sapientemente cavalcato dai giganti dell'informazione online, che ci servono sul piatto d'argento strumenti ad Hoc per esaudire questo bisogno.

Oggi le imprese stanno sfruttando sempre di più le potenzialità e la forza della narrazione. In questo periodo storico, acquistare un prodotto di un determinato brand significa acquistare una storia. Le aziende scelgono di raccontarsi, esercitando una forza persuasiva maggiore sul pubblico ormai abituato ai codici della comunicazione di massa, storie

raccontate in modo non convenzionale e che fanno vivere emozioni a chi le fruisce. Le imprese e le organizzazioni oggi scelgono di utilizzare lo *storytelling* tradotto letteralmente “raccontare storie” come tecnica pubblicitaria e di comunicazione generale. Tra di queste, chi davvero riesce a sfruttare i diversi benefici del raccontarsi dimostrerà di non essere semplicemente attento allo *share of wallet*³², ma di desiderare e soprattutto, di conquistare il cuore dell’interlocutore e stabilire un legame affettivo e solido, diventando per gli utenti un *lovemark*³³.

II.II La nascita e lo sviluppo dello *Storytelling*

Prima di parlare del *corporate storytelling* e di come sia uno strumento utile alla costruzione di reputazione aziendale, è necessario fare un passo indietro al agli anni Novanta, momento in cui lo *storytelling* fa la sua grande entrata nel mondo della pubblicità.

Lo *storytelling* come lo intendiamo oggi, nasce nella seconda metà degli anni Novanta negli Stati Uniti e si diffonde prima nel mondo dell’impresa e della pubblicità, per poi farsi strada in diversi settori come, ad esempio, quello della propaganda politica. Il suo ingresso nella pubblicità ebbe un gran successo e venne definito un trionfo e una rivoluzione nel modo di fare marketing. Questa nuova strategia prevedeva una comunicazione in cui l’attenzione si sposta dalla *brand image*, alla *brand story*, la storia di marca. Ci fu un passaggio dal comunicare il prodotto del marchio alle narrazioni intorno ad esso, riscoprendo l’importanza delle storie e della loro ancestrale efficacia. Le

³² La condivisione del portafoglio è un metodo di indagine utilizzato nella gestione delle prestazioni che aiuta i manager a comprendere la quantità di affari che un’azienda ottiene da clienti specifici.

³³ Concetto di marca ideato da Kevin Roberts CEO dell’agenzia pubblicitaria Saatchi e Saatchi che indica quando un marchio riesce ad instaurare il rapporto con il consumatore che va aldilà del prodotto caratterizzato da una fidelizzazione che è simile a quella di una relazione amorosa.

storie fanno vivere delle vere e proprie esperienze a chi le ascolta ed in questo modo lo *storytelling* fa appassionare ed immedesimare il pubblico alla storia del marchio. L'arte di raccontare è una facoltà che consente di creare una forte connessione emotiva, di toccare cuore e mente dell'interlocutore. Le storie quindi tornano alla ribalta negli ultimi due decenni e questo fenomeno di crescente attenzione nei confronti della narrazione viene definito *Narrative turn*, la svolta narrativa che ancora oggi caratterizza la nostra società ed il moderno mercato globale.

Stiamo assistendo a quello che Christian Salmon definisce “*storytelling revival*”³⁴ intendendo l'impressionante diffusione che oggi sta avendo lo *storytelling*: un “revival” proprio perché di fatto lo *storytelling* è sempre esistito, seppure in forme e occasioni diverse tra di loro, e solo negli ultimi anni è stato riscoperto il suo potere comunicativo e persuasivo. A dimostrazione di ciò, la nascita e moltiplicazione negli ultimi anni non solo di studiosi che si occupano del tema dello *storytelling* con conseguente aumento di studi, libri e pubblicazioni incentrati su di esso, ma anche di convegni e manifestazioni. Anche le neuroscienze stanno dando il loro contributo nello studio del racconto, interessante il contributo del neurologo Richard Restak sostiene che “*la narrazione modificherebbe la struttura del cervello tanto quanto l'esperienza personale e che la scoperta dei cosiddetti neuroni specchio dedicati al riconoscimento dei comportamenti e delle emozioni negli altri, siano in qualche modo la garanzia che le storie che essi raccontano possono essere vissute emozionalmente e avere un senso per ciascuno di noi*”³⁵. Da un punto di vista scientifico quindi, il nostro cervello si è sviluppato in maniera naturale per ordinare e

³⁴ Salmon C., *Storytelling la fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma, 2008, p.2

³⁵ Restak R, *The New Brain. How the Modern Age is Rewiring Your Mind*, Rodale Ltd, 2004 London

organizzare le conoscenze sotto forma di storie, intuizione che aveva avuto già secoli fa Aristotele quando definì nella sua opera “La poetica” l’uomo un *homo narrans*.

La diffusione dello *storytelling* e del suo “*revival*” vi è stato grazie anche al contemporaneo sviluppo di internet, soprattutto nella sua versione 2.0, ed ai progressi delle nuove tecnologie d’informazione. Nel precedente capitolo abbiamo illustrato come con l’avvento di Internet sia cambiato il comportamento dei clienti ed il loro rapporto con le aziende, come dice Philip Kotler, uno dei più autorevoli esperti di marketing “*l’informazione fluisce in tutto il mondo in modo immediato e senza costi. [...] I consumatori reperiscono i prodotti migliori, effettuano le loro scelte e emettono gli ordini in modo sempre più semplice, attraverso i web sites possono ottenere tutte le informazioni di loro interesse, sia sulle caratteristiche dei prodotti, sia sulle loro prestazioni e modalità d’uso*”³⁶.

Questa trasformazione dei rapporti, ed il nuovo panorama comunicativo digitale ha spinto le aziende a sfruttare le potenzialità dello *storytelling*, che rappresenta una nuova strategia in grado di suscitare emozioni e trasmettere valori attraverso la pratica di racconti condivisi, la capacità di coinvolgere i pubblici in una relazione duratura ed emozionale. Inoltre grazie alle nuove potenzialità presenti nel Web 2.0, lo *storytelling* ha conosciuto un nuovo e maggiore impulso: il mondo del web e soprattutto i *social media* rappresentano il luogo dove esso può esprimersi al meglio.

Oggi infatti, è più opportuno parlare di un nuovo tipo di *storytelling*: il *Digital Storytelling*. A distinguerlo dallo *storytelling* tradizionale non sono le regole, bensì il mezzo utilizzato per narrare le storie, che si raccontano attraverso strumenti multimediali

³⁶ Kotler P, Il marketing secondo Kotler, Milano, Il Sole 24 ORE, 1999, p.261.

come audio, foto o video che sono successivamente veicolati attraverso Internet ed i *social media*. Il *digital storytelling* è transmediale, e fonde le tecniche che caratterizzano la narrazione tradizionale ai mezzi digitali, permettendo la narrazione di storie in modo totalmente innovativo. Si deve la nascita del *Digital Storytelling* alla fondazione del *Center for Digital Storytelling*, un'organizzazione no-profit di Berkley, California che si occupa di formazione e ricerca per implementare l'utilizzo delle storie e la narrazione nelle aziende. I fondatori, Joe Lambert e Dana Atchley cercarono di comprendere come integrare e sfruttare le capacità dei mezzi multimediali per costruire uno *storytelling* più efficace e furono i primi ad organizzare corsi per aiutare le imprese a raccontarsi attraverso i nuovi media. I fondatori del *Center for Digital Storytelling*, ribattezzato *Story Center* nel 2015³⁷, hanno definito i sette elementi che caratterizzano le storie digitali:

- il punto di vista: per essere credibile la storia deve essere raccontata dal punto di vista dell'autore per far sì che risulti autentica;
- la domanda cruciale: la *drammatic question*, su di essa si costruisce l'intera storia e deve rappresentare qualcosa che desti curiosità e che venga risolta al termine della storia;
- contenuti emotivi: suscitare empatia e coinvolgere emotivamente l'interlocutore è il risultato necessario per far sì che si un legame tra l'autore e l'audience;
- l'uso della voce: un ulteriore modo di rendere personale ed autentica la storia;
- il potere della colonna sonora: utilizzare il potere della musica di coinvolgere e creare una risposta emotiva nell'audience;
- l'economia della narrazione: evitare la sovrabbondanza di contenuti, raccontare soltanto ciò che è necessario e veramente coinvolgente;
- un ritmo adeguato: modulare il ritmo della storia in modo adeguato rispetto ai contenuti che si vogliono trasmettere.

³⁷ Story Center <https://www.storycenter.org/press>

Possiamo dedurre da questi elementi che ciò che rappresenta la forza del digital *storytelling* e che lo rende uno strumento di grande efficacia, sia l'autenticità della storia raccontata attraverso le potenzialità multimediali che riesca a far vivere un'esperienza emotiva a chi la fruisce. Quanto detto non può esserci senza il presupposto dell'autenticità della storia e della personalizzazione che chi la racconta gli conferisce grazie al suo punto di vista. Osservando questi elementi ne deduciamo che la costruzione di uno *storytelling* efficace sicuramente non è semplice, soprattutto quando si cerca di narrare una storia che non ci appartiene in prima persona, per questo nelle aziende è nata una nuova figura professionale, il *Chief Storyteller Officer* un individuo che dotato di una formazione di tipo narrativo e comunicativo, si occupa di coordinare e rendere armonico il processo di creazione della storia aziendale, per far sì che si crei una memoria condivisa sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Questa figura sta prendendo piede non solo nelle aziende per il marketing d'impresa ma anche per la costruzione della comunicazione politica, personale o di organizzazioni complesse in generale.

II.III Corporate storytelling e reputazione

Abbiamo riflettuto sull'importanza per la costruzione ed il mantenimento di una solida reputazione aziendale della cura e dell'attenzione che va riservata al rapporto tra *stakeholder* ed organizzazione. La loro comunicazione consiste in scambi continui, un dialogo bidirezionale e interattivo, basato su fiducia e cooperazione. Le aziende moderne scelgono, sempre con maggiore frequenza, di adeguare il proprio modello comunicativo a questo nuovo paradigma, ed in questo contesto la tecnica dello *storytelling* rappresenta uno strumento vincente per presentarsi in maniera efficace ai clienti e non solo. Lo *storytelling* permette di andare oltre la trasmissione *corporate image*, e di far conoscere le radici più profonde, l'identità dell'azienda. Non si tratta solo di raccontare storie, lo

storytelling identifica un concetto più ampio e complesso. Andrea Fontana uno dei massimi esperti italiani di *storytelling* in un podcast di Content Marketing Italia definisce lo *storytelling* affermando che “*non significa semplicemente raccontare storie, ma costruire racconti significativi per pubblici specifici*” e prosegue “*comunicare attraverso racconti significa un’attività strategica che parte dalla costruzione di un mondo narrativo, fatto di valori, sentimenti, comportamenti rivolto ad un pubblico, per condividere esso, tuoi elementi specifici che riguardano il tuo mondo di marca o di vita*”³⁸. Si tratta dunque di una strategia, che aiuta le organizzazioni o gli individui a raccontare le loro identità. Per costruire adeguatamente un *corporate storytelling* è opportuno quindi che l’impresa abbia ben chiara la sua identità, il suo scopo, la sua *mission e vision* aziendale poiché su di essa viene costruito un racconto che poi verrà adattato sui diversi e diffusi strumenti multimediali che abbiamo a disposizione e poi veicolato sulle piattaforme di condivisione del web, scelte in base allo specifico pubblico di riferimento. Ritroviamo quindi i pilastri del buon *Reputation Management*, la conoscenza e la condivisione dei propri valori con i pubblici di riferimento, costruendo una comunicazione efficace ed autentica. Lo *storytelling*, se ben costruito avvicina empaticamente il nostro interlocutore ed instaura il giusto legame e stato d’animo per far sì che l’azienda possa raccontarsi e farsi conoscere per ciò che c’è dietro al marchio o al prodotto. Oggi non essere in grado di saper raccontare ed organizzare il racconto aziendale può essere fatale per l’azienda, il rischio è quello di essere totalmente sommersi da le aziende che a parità di prodotti o servizi, abbiano saputo raccontarsi ed instaurare un legame di solida fiducia e comprensione con il pubblico. Le narrazioni

³⁸ Storytelling il contenuto diventa racconto, intervista ad Andrea Fontana, (05/09/2016) Content Marketing Italia, min.7.38, in <https://contentmarketingitalia.com/storytelling-andrea-fontana/>

dell'organizzazioni si rivolgono quindi alla totalità degli *stakeholder*, sia interni che esterni. Internamente l'atto narrativo, aiuta ad aggregare le risorse umane, favorendo l'identificazione nei valori aziendali ed a costruire una solida memoria condivisa tra dipendenti. Questo farà in modo che l'organico aziendale si senta coeso ed unito, volto al *team group* per un obiettivo accettato e condiviso, che renderà i dipendenti fedeli ambasciatori del marchio. Le aziende che oggi vogliono posizionarsi come leader del mercato non possono pensare che sia sufficiente presentare il prodotto migliore o il servizio più innovativo, ma devono trasformarsi in *lovemark*, questo attraverso il consolidamento di una memoria condivisa, una linea d'azione chiara, che sia trasparente ed autentica. Che sappia accettare le sfide e reinventarsi ed assumersi i propri errori dopo scelte sbagliate, evolversi e migliorarsi nel tempo, senza tradire la propria identità, costruendo e tutelando nel tempo la propria *band story* e conseguentemente la propria *brand reputation*. Le organizzazioni crescono, si evolvono ed entrano nel cuore dei propri pubblici grazie alle narrazioni che hanno costruito, e alla capacità che hanno avuto di trasmetterle a tutti i loro *stakeholder*. Questa forza narrativa non potrà che divenire un vantaggio competitivo per l'azienda che potrà godere di diversi vantaggi tra cui costruire e consolidare la propria reputazione, sia online che offline.

II.IV Il concetto di *Frame*, origini e sviluppo teorico

Ora analizzeremo un altro dispositivo comunicativo che rappresenta un elemento portante per questo elaborato, il concetto di *Frame* la sua origine ed il suo sviluppo teorico.

Il concetto di *Frame* viene fatto risalire agli studi dell'antropologo, psicologo e sociologo britannico Gregory Bateson del 1972 che avevano come oggetto di studi il comportamento delle scimmie dello zoo di San Francisco. La ricerca era volta ad indagare

se gli animali fossero in grado di distinguere la natura simbolica dei segni che emettevano e ricevevano. Nel capitolo "Una teoria del gioco e della fantasia" del libro "Verso un'ecologia della mente"³⁹ l'autore dimostrò che nessuna comunicazione, sia di tipo verbale che non verbale, possa essere compresa senza un messaggio metacomunicativo che spieghi quale *frame* interpretativo applicare alla comunicazione:

“Quello in cui mi imbattei allo zoo è un fenomeno ben noto a tutti: vidi due giovani scimmie che giocavano, cioè erano impegnate in una sequenza interattiva, le cui azioni unitarie, o segnali, erano simili, ma non identiche, a quelle del combattimento. Era evidente, anche all'osservatore umano, che la sequenza nel suo complesso non era un combattimento, ed era evidente all'osservatore umano che, per le scimmie che vi partecipavano, questo era "non combattimento". Ora questo fenomeno, il gioco, può presentarsi solo se gli organismi partecipanti sono capaci in qualche misura di metacomunicare, cioè di scambiarsi segnali che portino il messaggio: "Questo è un gioco".”

La scimmia era in grado di comprendere il metamessaggio “gioco, non ostile” nei comportamenti dei suoi simili. Questa osservazione permise a Bateson di chiarire il significato di comunicazione. Egli scrisse:

“Se si riflette sull'evoluzione della comunicazione, è evidente che una fase molto importante in questa evoluzione viene raggiunta quando l'organismo cessa a poco a poco di rispondere 'automaticamente' ai segni dello stato di umore dell'altro, e diviene capace di riconoscere che il segno è un segnale, di riconoscere cioè, che i segnali dell'altro individuo, e anche i suoi, sono soltanto segnali, che possono essere creduti, non creduti, contraffatti, negati, amplificati, corretti, e così via. È chiaro che questa consapevolezza che i segnali sono segnali non è affatto completa, neppure tra gli uomini. Troppo spesso noi tutti reagiamo in modo automatico ai titoli dei giornali, come se questi stimoli fossero indicazioni oggettive dirette di eventi del nostro

³⁹ Gregory Bateson, Verso una ecologia della mente, Adelphi, Milano, (1976)

ambiente, piuttosto che segnali elaborati e trasmessi da creature le cui motivazioni sono altrettanto complesse delle nostre.”

Il lavoro di Beatson venne successivamente ripreso e rielaborato da Erving Goffman che nella sua opera “*Frame analysis*”⁴⁰ lo applicò alla realtà umana e definì l’importanza di “incorniciare” le situazioni sociali per comprenderne il significato. Secondo Goffman questo “lavoro di inquadramento” della realtà quotidiana, è essenziale per l’uomo, senza il cui non sarebbe in grado di capire il mondo in cui si trova. Egli ritiene che la realtà non sia unitaria ma costituita da un numero finito e ricorrente di contesti di comprensione, che denomina *frame*, i quali incorniciano le situazioni sociali attribuendo un senso ad esse, al mondo circostante e a tutte le attività e le azioni che svolgiamo, a cui prendiamo parte e che osserviamo. Il *frame* si riferisce quindi, ad “elementi base” che fungono da “principi di organizzazione dell’esperienza”. In “*Frame Analysis*” Goffman descrive nel dettaglio il *frame* ed i vari elementi che lo costituiscono: i *framework* e l’attività di *keying*.

I *framework*, sono le strutture primarie, un elemento indispensabile per la nostra esistenza, che costituiscono il “primo passo” per la comprensione di una situazione o una attività in cui siamo coinvolti. Sono *frame* originari che non necessitano di essere sottoposti né dipendono da ulteriori interpretazioni. Queste strutture primarie ci permettono di orientarci nella vita quotidiana, di interpretare le situazioni, sono nozioni relative alla comprensione della realtà che ci circonda. Grazie ad esso avviene il lavoro di “inquadramento” tramite il quale comprendiamo e decifriamo le diverse situazioni di vita in cui ci imbattiamo. Il passaggio seguente al *framework*, che ci dà una lettura approssimativa della situazione consiste nell’entrare a conoscenza di ulteriori informazioni per definire con chiarezza ciò che si era supposto inizialmente.

⁴⁰ Goffman E., *Frame Analysis. L’organizzazione dell’esperienza*, Roma, Armando, 2001

Un altro elemento del *frame* è il *keying*, dall'inglese “chiave”, che Goffman definisce come “*quell'insieme di convenzioni sulla base delle quali una data attività, già significativa in termini di qualche struttura primaria, viene trasformata in qualcosa modellato su questa attività, ma visto dai partecipanti come qualcos'altro*”⁴¹. Il *keying* rappresenta “la chiave” di lettura della realtà, ci permette di trasformare l'attività che stiamo vivendo in un altro tipo di attività costituita da diverse implicazioni. Per spiegare il termine *key*, Goffman usa l'analogia della “chiave musicale” che sul pentagramma fissa la posizione delle note e in qualche modo l'altezza dei suoni e la tonalità. Il *key*, è direttamente connesso alla dimensione “dinamica” del *frame*, quindi alle sue possibili trasformazioni, appunto attraverso l'azione di *keying*. Ad esempio, ciò che nella vita quotidiana può essere considerato offensivo, potrebbe non esserlo quando si guarda un film o uno spettacolo teatrale poiché l'opinione personale varia in base al contesto di riferimento e alla particolare chiave di lettura (*keying*) che si sceglie di dare. Quindi se il *framework* ci consente di dare una prima “inquadratura” della situazione in cui ci troviamo, il *key* ci permette di penetrare ed immergerci nella situazione per coglierne tutti gli aspetti e dargli la giusta chiave di lettura. Si parla invece di *rekeying* quando i *keys* diventano oggetto di un'ulteriore trasformazione di una “ri-messa in chiave”.

Il *frame* è quindi, uno schema organizzativo che ci guida alla selezione ed alla percezione dei vari aspetti del reale, ha una sua dinamicità nel fornire elementi per la comprensione delle varie dimensioni della realtà, indicandoci di volta in volta quali tipi di ragionamento mettere in atto per l'interpretazione.

⁴¹ Ivi., p.85

Quando inquadrriamo un episodio di realtà, non possiamo incorniciarlo dal nulla ma dobbiamo porlo in relazione a ciò che è avvenuto prima, quindi alla nostra esperienza, ed a ciò che sta avvenendo nel momento in cui lo viviamo. Si tratta di un processo che segue la coerenza logica. Molto spesso, quando non abbiamo sufficienti dati per comprendere una situazione, il *frame* si combina alla conoscenza che uno ha già dentro di sé, le persone fanno riferimento ad un insieme di “situazioni tipiche e culturalmente date” preconcepiuti che si sono costruiti nel tempo. Questi preconcepiuti sono definiti in riferimento a norme, convenzioni, aspettative e micro-rituali che producono conseguenze in termini di *framing* strutturando o ristrutturando situazioni sociali. Il modo in cui le nostre esperienze vengono incorniciate sono ancorate al mondo circostante, il legame tra situazione “inquadrata” e il mondo degli eventi esterni si crea in automatico. A volte l’individuo può sviluppare una percezione erronea della situazione e di ciò che davvero sta succedendo in quel caso si parla di “errore di *frame*” questo può avvenire quando non vi sono sufficienti elementi per comprendere la situazione (per informazioni insufficienti intendiamo voci di corridoio, notizie del passato o relative a una sola fonte, registrazioni, filmati, fotografie, informazioni soggettive, ecc.). Oppure quando la situazione viene manipolata da qualcuno che “incornicia” ad Hoc per noi la situazione per farci dare la lettura del contesto che più desidera. Queste fabbricazioni, ossia le modalità attraverso il quale è possibile spingere le persone ad interpretare in modo erroneo ciò che sta realmente accadendo sono costruite da operatori esperti ed ingannatori. Goffman classifica due tipi di fabbricazioni quelle “benigne”, il cui fine è quello del gioco e che abitualmente è innocuo e di breve durata, e quelle “strumentali” come la truffa o l’inganno.

Un’esaustiva definizione di *frame* che riassume quanto detto finora è quella di Entman il quale afferma che per *frame* si intende “la selezione di alcuni aspetti di una realtà

percepita per renderli più salienti in un testo, in modo da promuovere una particolare definizione del problema, un'interpretazione causale, una valutazione morale, e/o una raccomandazione per l'elemento descritto”⁴². Per concludere questa panoramica sul concetto di *frame* non possiamo non evidenziarne la sua interdisciplinarietà, il successo di questo concetto è evidente in ambiti di studio differenti, a partire da quello psicologico e psicosociale, a quello politico, degli studi sulla cultura fino a quello sociologico e relativo agli ambiti della comunicazione e dell'informazione.

II.V Il *Frame* Narrativo

In seguito agli studi di Goffman il concetto di *frame* ha avuto un notevole successo ed è stato ripreso da diversi autori, tra questi è bene sottolineare l'importante contributo degli psicologi cognitivi Tversky e Kahneman⁴³, che hanno dimostrato con una serie di esperimenti che le scelte rispetto a scenari di rischio possono essere alterate se si cambiano i termini nei quali si descrivono le alternative. Il concetto di *framing* si riferisce proprio ad una sottile alterazione nella presentazione di scelte o giudizi in relazione ad un problema, questo produrrà il *framing effect* cioè modifiche nelle decisioni degli individui che derivano da tali alterazioni. Oggi vi è un gran numero di studi rispetto a questo concetto inteso come processo attraverso cui i media “incorniciano” un evento o un tema definendone le coordinate interpretative attraverso la selezione, l'enfaticizzazione o l'omissione di alcuni aspetti e non di altri. Perciò l'effetto *framing* in questa prospettiva,

⁴² Entman R.M., Framing: toward clarification of a fractured paradigm, Journal of communication, p.52 1993

⁴³ KahnemanD., Tversky A, Choices, values, frames, American Psychologist (1979); Kahneman ha vinto nel 2002 il Nobel Memorial Prize (conosciuto anche come premio nobel per l'economia) per la “prospect theory” riguardante i suoi studi sulla psicologia delle decisioni in condizioni di incertezza.

consiste nella conseguenza per cui il pubblico adotterà le stesse caratterizzazioni ed interpretazioni in base a come è stato incorniciato il tema.

Analizzando gli studi di Goffman sul *frame* è evidente che esso di per sé non ha caratteristiche fraudolente o negative, poiché rappresenta un elemento base per “comprendere ed organizzare l’esperienza”, tuttavia rappresenta un costrutto in grado di manipolare la mente degli individui. I *frame* hanno una natura euristica, cioè sono scorciatoie mentali che consentono di interpretare rapidamente nuove informazioni e situazioni, e se manipolati possono far attribuire significati inappropriati a situazioni, cose o persone.

Il *frame* può essere costruito mediante il linguaggio e la narrazione, perciò lo *storytelling* o nella società multimediale, il *digital storytelling* può essere utilizzato al fine di manipolare e persuadere le menti delle persone. Questo tipo di tecnica è largamente utilizzata e studiata in ambito politico, ad esempio nella costruzione narrativa delle campagne elettorali che caratterizza le scelte dei politici con lo scopo di indirizzare il consenso degli elettori. Il linguista statunitense e professore di Linguistica e Scienze cognitive alla University of California George Lakoff, nel suo testo “Pensiero politico e scienza della mente”⁴⁴ tratta il tema del linguaggio politico e spiega come esso sia in grado di attivare *frame* ed influenzare i nostri comportamenti. Il *frame* narrativo quindi, consiste nel dare una cornice tramite la narrazione linguistica, e questo può essere applicato a diversi ambiti, da quello dell’informazione giornalistica, a quello politico, fino a quello delle aziende ed organizzazioni complesse.

⁴⁴ Lakoff G., Pensiero politico e scienza della mente, Milano, Bruno Mondadori, 2009

I linguisti Gail Fairhurst e Robert Sarr⁴⁵ hanno tentato di scomporre gli elementi che possono aiutare ad individuare i *frame* all'interno di una narrazione. Secondo gli autori la capacità di persuadere le persone a vedere le cose dal punto di vista dell'oratore si avvale delle seguenti tecniche che si servono del linguaggio per creare dei *frame*:

- Metafore: dare un'idea o descrivere un significato comparandolo a qualcos'altro;
- Storie (miti e leggende): inquadrare un evento o un tema attraverso elementi aneddotici, stimolando la dimensione della memoria;
- Tradizioni (riti, rituali e cerimonie): per strutturare e definire un'organizzazione sociale a intervalli di tempora regolari, che servano a confermare e riprodurre i valori organizzativi;
- Slogan, gerghi e frasi a effetto: per incorniciare un tema in un modo memorabile e familiare, o molto di moda;
- Contrasto: descrivere un soggetto o un tema in termini di ciò non sono;
- Rotazione o *spin*: elementi che connotino il topic in senso positivo o negativo;

Un altro ottimo esempio di classificazione degli aspetti da considerare per individuare il *frame* è quella del professore in giornalismo e *Communication Management* Baldwin Van Gorp⁴⁶ che eseguendo un'analisi dei *frame* per individuare quelli relativi alla rappresentazione dei rifugiati nella stampa Belga distinse ed esaminò questi aspetti:

1. Definizione dei soggetti;
2. Ruolo;
3. Definizione del problema;
4. Fonte del problema;

⁴⁵ Fairhurst G., Starr R., *The art of framing*, Jossey-Bass, San Francisco CA 1996

⁴⁶ Van Gorp B., *Where is the frame? Victims and intruders in the Belgian press coverage of the asylum issue*, *European Journal of Communication*, 2008 pp.485-508

5. Responsabilità;
6. Ipotesi di soluzione affidate a;
7. Base etico morale ed emotiva, dovere di;
8. Metafore;
9. Stereotipi;
10. Scelte retoriche;
11. Immagini visive;

Non è facile identificare e riconoscere quegli specifici elementi che “fanno *frame*” distinguendoli da altri elementi della narrazione e del testo (scritto o parlato), tra i vari autori che hanno cercato di chiarire quali elementi costituiscono il *frame* Robert Entman ha racchiuso in selezione, enfasi ed omissione (di alcuni elementi comunicativi) il nocciolo dell’operazione di *framing*.

Noi leggiamo e vediamo il mondo attraverso il filtro dei nostri *frame* che ci consentono di organizzare la realtà. Questi filtri possono essere manipolati da soggetti esterni che possono essere giornalisti, politici o abili esperti di marketing che potrebbero modificare attraverso il linguaggio e la costruzione di una narrazione ad Hoc i filtri attraverso cui guardiamo il mondo. Questo avviene quando la costruzione manca di autenticità e quando la storia si costruisce artificiosamente grazie all’omissione di ciò che vogliamo nascondere, e all’esaltazione dei punti di forza che vogliamo mostrare. Un esempio di *framing* narrativo può essere quello utilizzato dalla stampa italiana riguardo la questione degli immigrati. Negli ultimi anni l’emergenza immigrati è stata al centro della sfera politica e d’informazione, diverse ricerche hanno evidenziato come in questi anni le parole “immigrato”, “clandestinità”, “rifugiati” o “sbarchi” fossero persistenti ed evidenziate nelle prime pagine di cronaca dei giornali. Era evidente come l’informazione sfruttasse il *frame* “clandestini” per attirare l’attenzione pubblica dei lettori.

Coerentemente alla definizione di Norris, Kern e Just che definiscono il *frame* come “persistent patterns di selezioni, enfasi ed esclusioni che forniscono un’interpretazione coerente (e relativi modelli di valutazione) in riferimento a un tema o a un evento” non si tratta solo di isolare il “cosa” enfatizzare nella comunicazione ma di porre l’enfasi sul “come” questo deve essere percepito ed interpretato. I media, in questo modo moltiplicano i migranti, ne aumentano a dismisura l’impatto sulla visione della percezione sociale. Diversi dati ci aiutano a quantificare come il *framing* della stampa abbia una conseguenza sulla percezione degli italiani sul fenomeno immigrazione. Gli italiani (in linea con le popolazioni degli altri paesi europei) sovrastimano nettamente la presenza degli immigrati sul territorio nazionale: in media affermano che gli immigrati rappresentano il 23,4% della popolazione, contro un effettivo 7,5%. Il dato scende a 19,1% quando invece ci si riferisce al proprio Comune. Il 64% degli italiani ritiene che gli immigrati irregolari siano la maggioranza, contro il 24% che, invece, sa che la maggior parte degli immigrati risiede in Italia legalmente.⁴⁷ Si tratta di un ampliamento del concetto comunicativo dell’*agenda setting*⁴⁸ di cui il *framing* rappresenta l’evoluzione: con esso non solo i problemi, ma anche aspetti specifici dei problemi vengono interiorizzati dai cittadini per effetto della rappresentazione sui media.

Abbiamo detto che l’attività di framing consiste nel porre una questione “incorniciandola” per orientarne l’interpretazione, quindi è una tecnica che utilizza gli strumenti della narrazione per porre un tema o un evento definendone le coordinate interpretative. L’attività di costruzione dello *storytelling* invece presuppone la modalità in cui l’intera storia viene raccontata. Le strutture di *frame* e *storytelling* rappresentano

⁴⁷ Fonte transatlantic-trends 2011 <http://www.gmfus.org/publications/transatlantic-trends-2011>

⁴⁸ Si riferisce all’ormai celebre frase secondo cui i media non riescono a dire al pubblico cosa pensare ma riescono perfettamente a indicargli su che cosa pensare. Non “what to think” ma “what to think about”

due diversi momenti nella costruzione della narrazione, mentre il *frame* è relativo alla cornice generale ed alle lenti con cui leggiamo il contenuto, lo *storytelling* rappresenta il come la comunicazione viene strutturata. Quando il *framing* viene legato alle tecniche di *storytelling*, questi due elementi, rimandano e rafforzano lo stesso contenuto.

Sia la struttura dello *storytelling* che quella del *frame* sono costituite da una componente morale. Possediamo concezioni del mondo, punti di vista, ragioniamo intorno a ciò che è giusto e a ciò che è sbagliato. Attribuiamo delle valutazioni morali ad ogni fatto della realtà. L'uso di specifiche parole evoca in noi dei *frame* che sono intrinsecamente legati al nostro sistema valoriale. Anche nello *storytelling* ogni azione e ogni scelta dei personaggi dipende dai loro valori e l'esito morale consiste in una presa di posizione su ciò che è giusto o sbagliato, buono o cattivo. Entrambe fanno leva sull'uso di metafore e stereotipi, preconcetti e, come abbiamo precedentemente spiegato, secondo diversi autori sia il racconto che il *frame* danno una struttura ed organizzano la nostra realtà. Il *framing narrativo* poggia sul sistema valoriale da cui consegue una risposta di tipo emozionale. Chi si serve del *framing* narrativo per incorniciare un evento tramite la narrazione fa leva sulla componente emotiva per spingere l'individuo a giudicare la questione nella prospettiva da lui desiderata, cambiando il filtro di lettura della realtà dell'interlocutore. Perciò quando al potere di "incorniciare" una situazione in senso positivo o negativo del *framing*, uniamo la potenza evocativa della parola ed il potere emotivo delle storie, diventa possibile persuadere le persone e dargli il messaggio che vogliamo nel modo in cui vogliamo. Nel *frame* narrativo lo *storytelling* costituisce il *frame* stesso, la cornice che diamo per interpretare e catalogare la realtà che ci viene mostrata. Il *framing* consiste nel "confezionare" grazie alla retorica un determinato elemento, per incoraggiare certe interpretazioni e scoraggiarne altre. Il *frame* narrativo può essere rappresentato attraverso

un pacchetto mediale o *media package* che emerge dall'insieme dei media. Gamson e Modigliani⁴⁹ individuano i “*framing devices*” che sono i cinque dispositivi che offrono le *issue* “già impacchettate”:

1. Le metafore e le fallacie retoriche
2. Gli esemplari (riferimenti storici reali)
3. Le frasi ad effetto, slogan o parole d'ordine
4. Le raffigurazioni (dipingere o etichettare in un certo modo)
5. Le immagini visive, icone o immagini materiali

Lo *storytelling* può essere utilizzato per dare una “cornice” allo scopo di costruire un *framing* narrativo persuasivo o manipolatorio. Questo utilizzo dello *storytelling* è molto frequente nella comunicazione politica, i partiti strutturano una narrazione scegliendo *frame* generici per dare forza e coerenza alle proprie scelte ed attività politiche per attirare consensi. Costruire la propria narrazione su basi non sincere, e quindi servirsi di uno *storytelling* inautentico può risultare fortemente antiproduttore.

Nel contesto della comunicazione 2.0 il potere informativo del web, mette a disposizione dell'utente le informazioni necessarie a smascherare questa tipologia fuorviante di narrazione, e causare a chi ha cercato di manipolare i propri pubblici, diversi problemi tra cui la perdita di fiducia e soprattutto, di reputazione.

⁴⁹ Gamson W.A., Modigliani A., Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach, American Journal of Sociology 1989

III Case History: Scientology®, una controversa gestione della reputazione

Nei primi capitoli dell'elaborato abbiamo riflettuto sugli aspetti base del *Reputation Management*, della *Corporate Social Responsibility* e del mutamento ed evoluzione della comunicazione di imprese ed organizzazioni alla luce del panorama d'informazione 2.0. In questo capitolo presenteremo la *Case History* protagonista dell'elaborato, la controversa organizzazione Scientology®⁵⁰.

III.I Scientology®, le origini ed il culto

La storia e l'evoluzione di *Scientology®* è strettamente legata al suo fondatore L. Ron Hubbard, scrittore statunitense di romanzi a tema fantascientifico e fantasy. Percorrendo in modo sintetico la vita del fondatore illustreremo i momenti salienti della storia e della creazione della dottrina di *Scientology®*.

Lafayette Ronald Hubbard, generalmente noto con il nome di L. Ron Hubbard, nacque il 13 marzo 1911 a Tilden, un paesino del Nebraska nel nord degli Stati Uniti. La sua infanzia fu scandita da numerosi viaggi in Asia e in Estremo Oriente a causa della professione del padre, un ufficiale della marina militare americana. Hubbard dichiarò in seguito, che questi viaggi furono per lui le prime esperienze che lo fecero avvicinare al mondo spirituale. Nel 1930 Hubbard si iscrisse alla *George Washington University*, per seguire un corso di Ingegneria Civile, ma abbandonò l'università solo due anni dopo per via di uno scarso rendimento, non conseguendo mai la laurea. In seguito all'abbandono degli studi, Hubbard si dedicò alla sua più grande passione, la scrittura, pubblicando

⁵⁰ Il marchio Chiesa di Scientology® e tutti i marchi correlati citati in questo elaborato sono proprietà di RTC (Religious Technology Center). Tutti i diritti sono registrati.

numerosi racconti sulla rivista *Pulp Magazine*, soprattutto nei generi fantasy e fantascienza. La sua carriera di scrittore gli portò una discreta notorietà negli anni Cinquanta, che gli fece guadagnare un posto d'onore nell'epoca d'oro della fantascienza americana. Scrisse numerose opere, dal 1932, anno del suo esordio come scrittore, se ne contano 226 di cui principalmente romanzi e racconti fantascientifici e fantastici, ma anche qualche western e storia d'avventura.

Il 9 maggio del 1950, Hubbard pubblicò “*Dianetics: La Forza del Pensiero sul Corpo*”⁵¹, il testo in cui si identificano le origini di Scientology®. Il contenuto del testo, era già stato anticipato da un articolo pubblicato da Hubbard nell'aprile dello stesso anno sulla nota rivista di fantascienza *Astounding Science Fiction*. L'articolo fu presentato entusiasticamente dal suo editore John W. Campbell⁵² con queste parole:

“Basato sulla ricerca di Hubbard sulla domanda ingegneristica di come funziona la mente umana, tratta di scoperte fondamentali di immensa importanza. Tra le altre: è stata sviluppata una tecnica di psicoterapia che curerà qualsiasi tipo di follia non causata dalla distruzione organica del cervello; una tecnica che dà all'uomo una memoria perfetta, indelebile e totale, e la capacità di calcolare senza errori i propri problemi; una risposta fondamentale, e una tecnica per curare - non alleviare - ulcera, artrite, asma e molte altre malattie non batteriche; una concezione completamente nuova dei veri e incredibili poteri e capacità della mente umana; La prova che la pazzia è contagiosa, non ereditaria. Non si tratta di una teoria sconclusionata. Non è misticismo. È una descrizione ingegneristica freddamente precisa su come opera la mente umana e su come recuperare un'operatività corretta, testata ed usata su circa 250 casi. E fa una sola affermazione generale: i

⁵¹ L. R. Hubbard, *Dianetics: la forza del pensiero sul corpo*, Los Angeles 2007 (ed. or. *Dianetics: The Modern Science of Mental Health*, New York 1950).

⁵² autore di fantascienza e curatore editoriale statunitense della rivista di fantascienza “*Austonding Science Fiction*”

metodi sviluppati con la logica da questa descrizione funzionano. La tecnica di stimolazione della memoria è così potente che, dopo appena 30 minuti dall'inizio della terapia, le persone ricordano dettagliatamente il momento della nascita.”

Il libro quindi, spiegava gli aspetti teorici e pratici della nuova scienza della mente secondo Hubbard.

I principi base della Dianetica, ancora oggi praticata dagli *scientologist*, affermano che ogni uomo possiede una spinta a sopravvivere, che rappresenta lo scopo fondamentale dell'esistenza umana. La spinta alla sopravvivenza trova espressione in realtà chiamate da Hubbard “dinamiche”. Le dinamiche sono quattro⁵³, la prima riguarda la sopravvivenza di noi stessi, la seconda riguarda la sopravvivenza tramite la procreazione, la terza si riferisce alla sopravvivenza del proprio gruppo di riferimento, la famiglia, e la quarta riguarda la sopravvivenza di tutto il genere umano. Hubbard in “*Dianetic*” spiega la sua visione bipartita della mente umana, difatti secondo lo scrittore la mente si divide in: mente analitica e mente reattiva. La prima è quella che ci consente di percepire, analizzare e memorizzare i dati della realtà che ci circonda. Le immagini mentali che ci permette di conservare ci offrono i dati che usiamo per prendere le decisioni e favorire la nostra sopravvivenza. La mente reattiva invece, assume il controllo quando viviamo momenti di sofferenza fisica o proviamo emozioni dolorose. In questi casi non è la mente analitica a processare questi episodi in maniera conscia ma è la mente reattiva che inconsciamente archivia tutte le percezioni dolorose. Ad esempio quando viviamo un momento in seguito ad un incidente, la mente reattiva prenderà il controllo registrando tutte le emozioni negative di dolore e di paura che proviamo in quei momenti. Anche

⁵³ In seguito divennero otto

quando la persona non sembra cosciente la mente reattiva continua a registrare attivamente quello che accade. Tutte gli episodi ed immagini archiviati dalla mente reattiva sono secondo Hubbard degli *engram*, registrazioni che impediscono alla mente analitica di funzionare al massimo delle sue possibilità. Il rimedio per portare alla coscienza questi *engram* è secondo l'autore: l'*auditing*. Riportando la descrizione di *auditing* dal sito di Scientology© italiano, attraverso l'*auditing*⁵⁴:

“l'individuo sviluppa la capacità di osservare la propria esistenza e migliora la propria capacità distare di fronte a ciò che egli è e a dove si trova. Ci sono grandi differenze tra la tecnologia dell'auditing, che è una pratica religiosa, e le altre pratiche. Durante l'auditing non si fa uso di ipnosi, tecniche di trance, droghe e farmaci. La persona che viene audita è completamente cosciente di tutto ciò che accade. L'auditing è preciso, interamente codificato, e segue procedure esatte.”

L'*auditing* rappresenta quindi, la modalità della terapia dianetica, in cui opera un *auditor* cioè “una persona istruita e qualificata a dare auditing agli altri affinché migliorino. [...] Un auditor è un ministro della Chiesa di Scientology© o una persona che sta studiando per diventarlo.” Lo scopo è quello di svuotare la mente reattiva dei suoi contenuti negativi e cancellarla. I contenuti della mente reattiva una volta portati alla coscienza della mente analitica, vengono processati e perdono il loro potere di far agire l'individuo in modo irrazionale. Tramite le sedute di *auditing* l'individuo che all'inizio vive nello status di *preclear* raggiunge lo stato di *clear*. Lo stato di *clear* è definito sul sito di Scientology© Italia come lo “stato raggiunto tramite l'auditing e descrive un essere che non ha più la propria mente reattiva, che è la fonte nascosta di comportamenti irrazionali, paure irragionevoli, turbamenti e insicurezze. Senza mente reattiva, le persone riacquistano la

⁵⁴ Scientology Italia, che cos'è l'auditing? In: <https://www.scientology.it/faq/scientology-and-dianetics-auditing/what-is-auditing.html>

loro personalità fondamentale, l'autodeterminazione e, in sostanza, diventano molto, molto più se stessi”⁵⁵. Lo stato di *clear* rappresenta un uomo libero, totalmente razionale e cosciente delle sue scelte, in grado di raggiungere ogni episodio del suo vissuto tramite la memoria e una personalità sana e non soggetta a nessun tipo di malattia di tipo psichico.

Il libro di quasi 600 pagine contenente i principi della dianetica e della “nuova teoria della mente” divenne un best-seller in America scalando le classifiche di vendita (rimase nella lista dei best-seller del *New York Times* per 26 settimane consecutive).

Negli Stati Uniti, in seguito alla pubblicazione di successo editoriale, nacquero diversi gruppi spontanei di praticanti la “dianetica”. Incoraggiato da questo successo e dai numerosi curiosi interessati alla sua scienza della mente, lo scrittore fondò il primo *Hubbard Dianetic Research Foundation (HDRF)* in Elizabeth, New Jersey.

Ma nel 1951, solo anno dopo la fortunata pubblicazione, l'entusiasmo della moda dianetica scemò ed Hubbard e le sue fondazioni si ritrovarono in crisi finanziaria, con un numero considerevole di debiti. Inoltre il libro, contenente il risultato di ricerche ventennali di L. Ron Hubbard riguardo l'uomo e la mente, venne severamente criticato dalla comunità scientifica, ancora oggi le sue teorie non hanno avuto nessuna dimostrazione scientifica e sono ritenute un esempio di pseudoscienza.

Nel 1951 lo scrittore introdusse l'uso dell'*e-meter* in seguito alla pubblicazione di “*Self-Analysis*”. L'elettropsicometro, ancora usato dall'organizzazione, è un piccolo apparecchio che desidera misurare gli stati mentali e le relative variazioni. Lo strumento di cui si avvale l'*auditor*, durante le sedute di *auditing* ha la funzione di intercettare specifici

⁵⁵ Scientology Italia, *cos'è lo stato di Clear?*, in <https://www.scientology.it/faq/clear/what-is-the-state-of-clear.html>

eventi del passato gli *engram*, che secondo i principi di dianetica, possono influenzare negativamente il presente della persona.

La crisi finanziaria costrinse alla chiusura dei centri di Los Angeles ed Elizabeth, ed iniziò un periodo turbolento per Hubbard, che nel 1952 perse i diritti commerciali di *Dianetics* (riconosciuti al milionario Don Purcell⁵⁶). Il periodo problematico però non fermò Hubbard dal pubblicare nuovi libri ed ampliare la teoria presentata in *Dianetics*. Nel 1952 pubblicò “*scienza della sopravvivenza*” (testo che viene considerato il primo libro di *Scientology*®⁵⁷ anche se la parola non viene mai utilizzata) in cui viene presentato il concetto di *thetan* (dalla lettera greca *theta*, simbolo del pensiero e della vita). Il *thetan* è definito come uno spirito puro esistente fin dall’origine, un’entità immortale che percorre vari vite. La storia dei *thetan* è spiegata in modo chiaro nel sito del CESNUR⁵⁸ il centro studi nuove religioni:

“All’origine i thetan vivono nell’eterno presente in modo indefinito. Quando decidono di creare gli universi, finiscono per cadere vittima del loro stesso gioco creativo, lasciandosi assorbire nel mondo MEST (materia, energia, spazio e tempo) che hanno creato, fino a dimenticare di esserne i creatori e a credersi imprigionati nei corpi. Scientology® – dopo Dianetics – mira a restaurare nel thetan la capacità di un assoluto distacco dal mondo fisico, e il recupero della sua indipendenza e libertà originaria, uno stato definito “thetan operativo” (OT, operating thetan).”

La nuova dottrina di Hubbard non comprende più il concetto di *engram*, le immagini negative archiviate dalla mente reattiva, ma si concentra sull’esperienza del della “traccia

⁵⁶ Il fervente dianeticista Don Purcell si offrì nel 1951 di aiutare Hubbard a risanare la grave crisi finanziaria. Ma un anno dopo stanco di spendere denaro e ormai disilluso sul carattere del fondatore chiese il fallimento. In quell’occasione il tribunale gli riconobbe i diritti sulla fondazione di *Dianetics*.

⁵⁷ L’omonima chiesa verrà costituita un anno dopo, nel 1953.

⁵⁸ CESNUR, la chiesa di Scientology in <https://cesnur.com/religioni-e-movimenti-del-potenziale-umano/la-chiesa-di-scientology/>

intera”, ovvero le infinite vite passate che ogni essere umano ha vissuto. Il *thetan* rappresenta lo spirito, che usa la mente come sistema di controllo. La mente secondo la dottrina di Hubbard non corrisponde al cervello, che è facente parte dell’oggetto fisico quale il corpo, che rappresenta il centro di comunicazione del *thetan*. Sempre nel sito Scientology© Italia, per descrivere il cervello umano scelgono come analogia quella del centralino, che ha la funzione di trasportare i messaggi dello spirito-*thetan*.

L’opera di Hubbard avvicinò quella che prima lo scrittore chiamava “scienza della mente” ad un credo religioso, con l’introduzione dello spirito puro *thetan* e la credenza dello scrittore di aver dimostrato l’esistenza di vite precedenti, risalenti fino a 76 trilioni di anni addietro. La fondazione, in seguito all’introduzione della credenza in vite passate, venne divisa da un forte dibattito, ma Hubbard era convinto di aver trovato prove a sostegno della sua tesi sulle vite precedenti. Questa convinzione fu la prima causa di rottura all’interno dell’organizzazione, e Hubbard iniziò a perdere i primi collaboratori. In seguito a questo episodio Hubbard decise di fondare la *Hubbard Association of Scientologists*⁵⁹. Emerse la parola “Scientology©”, come il simbolo che qualcosa stava cambiando nell’organizzazione. Nel 1953 Hubbard registrò la “Chiesa di Scientology©” ed un anno dopo affermò: “*Dianetics is a science which applies to man, a living organism; and Scientology© is a religion*”⁶⁰.

Gli anni che seguirono furono un periodo di estrema popolarità per la nuova chiesa di *Scientology©*, che visse il suo massimo di notorietà fino agli anni Ottanta. Un’ulteriore svolta per la Chiesa fu l’introduzione nel 1966 dei livelli di OT. I livelli di *operating thetan* si raggiungono dopo esser stati dichiarati *clear* e rappresentano il cammino verso

⁵⁹ Sarà aggiunta più tardi la parola “International” al nome dell’associazione

⁶⁰ Urban C. Hugh, *The Church of Scientology. A History of a New Religion*, Princeton, Princeton University Press, 2011, pp. 64-68

quello che Hubbard chiamò il “Ponte verso la salvezza”. Un *thetan* operante è definito da Scientology© come:

“colui che è in grado di occuparsi delle cose senza il bisogno di utilizzare dei mezzi fisici.”⁶¹ e ancora “lo stato di OT viene raggiunto procedendo attraverso una serie di passi gradualmente, ognuno leggermente più avanzato del precedente, secondo un gradiente, ciascuno con le proprie capacità acquisite. La sequenza esatta è fermamente stabilita e le variazioni da quella sequenza non danno risultati”.

Oggi i livelli di OT sono otto, circondati da un’aura di mistero e segretezza all’interno della chiesa. Hubbard nel 1966 introdusse solo i primi due livelli per poi aggiungerne cinque nei tre anni successivi. I primi due livelli furono presentati in occasione della creazione di una nuova unità della chiesa di Scientology©, la *Sea Organization* in cui Hubbard chiamò a raduno tutti i migliori fedeli della chiesa. A seguito della fondazione della Sea Org., lo scrittore lasciò le cariche amministrative della chiesa rimanendone però “fondatore” e partì per il mare per sei anni autoproclamandosi “commodoro”.

La partenza di Hubbard coincise con un periodo (tra il 1966 ed il 1967) che vedeva la chiesa di Scientology© al centro di aspre critiche da parte di ex membri e giornalisti a cui si aggiungevano quelle della comunità scientifica, in particolar modo da parte degli psichiatri che vedevano la dottrina di Hubbard come un’invasione di campo senza alcun fondamento scientifico⁶². Oltre a questo si aggiungevano una serie di azioni legali da parte del fisco americano, e di alcuni stati come l’Australia ed il Regno Unito.

⁶¹ Scientology Italia, Cosa si intende per thetan operante? In <https://www.scientology.it/faq/operating-thetan/what-is-ot.html>

⁶² La diatriba tra la comunità di psichiatri e psicologi era diventata ancora più accesa in seguito a alle affermazioni dello scrittore riguardo la psichiatria e la psicologia, scienze che lui non ritiene efficaci, e che critica aspramente in quanto a suo dire, non erano in grado di risolvere nessun tipo di malattia o disturbo. Lo scrittore si era espresso duramente contro la comunità scientifica nella prefazione del suo libro del 1955 *Dianetics* 55!

Il 1979 fu l'anno di quella che potremmo chiamare la prima crisi della Chiesa di Scientology®, anno in cui si tenne il processo contro il *Guardian's Office* ed i vertici della Chiesa. Nel corso del processo furono imprigionati undici ufficiali del GO, compresa Mary Sue Hubbard, moglie del fondatore, che rivestiva il ruolo di massimo dirigente, e la sua vice, il Guardiano Jane Kember⁶³.

Il *Guardian's Office* era un organo creato per rispondere agli attacchi contro l'organizzazione, dalla sua fondazione nel 1966 alla sua scomparsa nei primi anni Ottanta, il *Guardian's Office* (GO)⁶⁴ della Chiesa di Scientology® condusse numerose operazioni e programmi segreti contro una serie di oppositori percepiti negli Stati Uniti e in tutto il mondo. Il GO cercava di screditare, distruggere o altrimenti neutralizzare o "depotenziare"⁶⁵ qualsiasi gruppo o individuo che considerava anti-Scientology®.

Il processo portò alla luce diversi documenti che svelarono operazioni di infiltrazione e spionaggio, per cui il GO è stato spesso paragonato alla CIA⁶⁶. Durante il processo infatti vennero resi pubblici documenti interni sequestrati nelle sedi di Washington DC e di Los Angeles, che svelarono diverse operazioni di infiltrazione e spionaggio portate avanti dai seguaci di Hubbard, tra cui il tentativo di incastrare la giornalista Paulette Cooper, che nel 1972 aveva pubblicato il primo libro-denuncia sulla Chiesa di Scientology®. L'operazione del GO battezzata "*Operation Freak Out*" aveva lo scopo di far condannare

⁶³ J. Atack, *A Piece of Blue Sky, Scientology, Dianetics and L. Ron Hubbard Exposed*, New York 1989

⁶⁴ Oggi l'ex GO, chiuso nel 1983 è stato sostituito dall'Office of Special Affairs (OSA). Secondo la Chiesa, l'OSA è responsabile della direzione degli affari legali, delle pubbliche relazioni, delle indagini, della pubblicazione delle "opere di miglioramento sociale" della Chiesa e della "supervisione (dei suoi) programmi di riforma sociale".

⁶⁵ Dal gergo di Scientology.

⁶⁶ Margery Wakefield, *Understanding Scientology in*
<http://www.cs.cmu.edu/~dst/Library/Shelf/wakefield/us-12.html>
<http://www.cs.cmu.edu/~dst/Library/Shelf/wakefield/us-12.html>

la giornalista per minacce terroriste. Infatti le false prove costruite dai seguaci di Scientology© contro la giornalista la fecero incriminare da un Gran Giuri⁶⁷.

Il Guardian's Office fu poi sciolto nel 1983 e gran parte delle sue precedenti funzioni furono assegnate all'Ufficio degli Affari Speciali (Office of Special Affairs- OSA).⁶⁸

La prima crisi di Scientology© fu scandita da una serie di procedimenti giudiziari contro il movimento ed i suoi seguaci con le accuse di truffa e manipolazione mentale.⁶⁹ La maggioranza delle cause intentate contro la CoS fu liquidata con accordi extragiudiziali, tra questi il caso che fece maggior scalpore fu quello di Lawrence Wollersheim, a cui il tribunale riconobbe il diritto ad un risarcimento danni di 5 milioni di dollari in danni compensativi e 25 milioni in danni punitivi per ciò che i giurati definirono intenzionale e negligente “*infliction of emotional distress*”. Questo risarcimento venne poi liquidato circa vent’anni dopo con la cifra concordata di 8.7 milioni di dollari.⁷⁰

I documenti emersi dalle indagini, e le confessioni degli ex membri, misero la Chiesa di Scientology© in una luce diversa, facendo entrare l’organizzazione in una dura crisi reputazionale che ancora oggi non è stata risolta.

Nel 1986 L. Ron Hubbard morì in seguito ad un esilio volontario, periodo in cui se ne persero le tracce. Il suo successore, tutt’ora leader della Chiesa di Scientology© fu David Miscavige, attuale Presidente del Consiglio di Amministrazione del *Religious Technology Center* (RTC), società detentore dei marchi d'impresa di *Dianetics* e Scientology©.

⁶⁷ Cooper P., Looking over my Shoulders: The Inside Account of the Story that Almost Killed Me, Radar Magazine, 23 giugn 2007

⁶⁸ Davis H.D., Hankins B. (2003). New Religious Movements and Religious Liberty in America. Baylor University Press. pp. 44, 48, 49, 189.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Leiby R., Ex-Scientologist Collects \$8.7 Million In 22-Year-Old Case, Washington Post, May 10, 2002

Miscavige nel 1993 riuscì nell'impresa di far ottenere a *Scientology*© lo status di religione, tramite una dura strategia in cui tutti i membri della Chiesa vennero intimati ad intentare contemporaneamente cause legali all' *Internal Revenue Service* e al governo degli Stati Uniti. Il riconoscimento di religione fece ottenere alla Chiesa di *Scientology*© tutte le esenzioni fiscali per le attività religiose.

Alcuni ex membri di *Scientology*© definiscono l'attuale presidente come paranoico, favorevole alle percosse (per accertare la fedeltà dei suoi seguaci) e perennemente ossessionato dalla convinzione di essere circondato da traditori.⁷¹

Oggi, dare una definizione di che cosa è *Scientology*© è un'impresa complessa poiché la stessa è stata definita diverse volte dal suo fondatore, lungo gli anni del suo sviluppo. Sul sito ufficiale di *Scientology*©, nella versione italiana, la risposta alla domanda “*cos'è Scientology*?”⁷² è la seguente:

“Scientology© è una religione sviluppata da L. Ron Hubbard, che offre un preciso sentiero che conduce a una completa e sicura comprensione della vera natura spirituale dell'individuo e della sua relazione con sé stesso, con la famiglia, con i gruppi, con l'umanità, con tutte le forme di vita, con l'universo materiale, con l'universo spirituale e con l'Essere Supremo.”

Altre definizioni date da *Scientology*© stesso per definirsi sono elencate nel sito Internet Allarme *Scientology*© gestito da Simonetta Po, nella sezione “Cosa è *Scientology*©”⁷³:

⁷¹ Alex Gibney, *Going Clear: Scientology and the Prison of Belief*, HBO, 2015.

⁷² *Scientology*© Italia, “Che cos'è *Scientology*©?” in <https://www.scientology.it/faq/background-and-basic-principles/what-is-scientology.html>

⁷³ Allarme *Scientology*, Cosa è *Scientology*, Martini 2001 in <http://www.allarmescientology.it/cosa.htm>

- È composta dalla parola latina "scio" che significa *sapere* o distinguere, essendo collegata alla parola scindo che significa fendere (in questo modo l'idea della differenziazione è fortemente implicata), e dalla parola greca "*logos*" che significa la parola o la forma esteriore mediante la quale il pensiero interiore viene espresso e fatto conoscere, e anche il pensiero interiore o la ragione stessa. perciò Scientology© significa conoscere riguardo alla conoscenza o scienza della conoscenza;
- Scientology© è diretta al *thetan*. Scientology© viene usata per accrescere la *libertà* spirituale, l'*intelligenza*, l'*abilità* e per produrre immortalità;
- Un corpo organizzato di *conoscenza*, derivante da ricerche scientifiche che riguarda la *vita* e la *mente* e che include *esercizi* che migliorano l'*intelligenza*, la *condizione* ed il comportamento di una persona;
- Una *filosofia religiosa* nel senso più elevato poiché porta l'uomo alla *libertà* e *verità* totali;
- La *scienza* di *sapere* come *conoscere* le risposte. È la saggezza nella tradizione di diecimila anni di ricerca in Asia e nella civiltà occidentale. È la *scienza* delle faccende umane che si occupa delle vitalità e delle *condizioni di essere* dell'uomo, e che gli mostra chiaramente un sentiero verso una maggiore *libertà*;
- Un'organizzazione di tutte le pertinenze ritenute comunemente vere da tutti gli *uomini* in tutti i tempi, e lo sviluppo di *tecnologie* che dimostrano l'*esistenza* di nuovi fenomeni sinora non *conosciuti*, *tecnologie* utili alla *creazione* degli *stati* di *essere* considerati più desiderabili dall'*uomo*;
- La *scienza* di *sapere* come *conoscere*. È la scienza che riguarda il *conoscere* le *scienze*. Cerca di includere sia le discipline umanistiche che quelle scientifiche come una chiarificazione della stessa *conoscenza*. In tutte queste cose: biologia, fisica, *psicologia* e la *vita* stessa, le capacità di Scientology© possono portare ordine e semplificazione;
- Lo *studio* dello *spirito* umano nelle sue relazioni con l'*universo fisico* e le sue forme di *vita* ;

- Una *scienza della vita*. È l'unica cosa superiore alla *vita* poiché si occupa di tutti i fattori della *vita*. Contiene i *dati* necessari per vivere come *essere* libero. Una *realtà* in Scientology© è una *realtà* nella *vita*;
- Un corpo di *conoscenza* che, quando usato nel modo appropriato, dà *libertà* e *verità* all'individuo;
- *Conoscenza* e la sua applicazione nella conquista dell'*universo materiale*;
- Una *filosofia* applicata e sviluppata per rendere più abile colui che è già abile. In questo ambito essa ha un tremendo successo;
- È una *filosofia religiosa* applicata che tratta dello *studio* e della *conoscenza* e che attraverso l'applicazione della propria *tecnologia* può produrre dei *cambiamenti* desiderabili nelle *condizioni di vita*;

III.II La crisi reputazionale online

A mio avviso, la seconda ondata di crisi che investì la Chiesa di Scientology©, fu quella che vede come protagonista Internet. Il web, soprattutto nella sua versione 2.0 rappresenta un eccellente strumento di condivisione e messa in relazione. Potremmo immaginarlo come una grande piazza aperta allo scambio, al dibattito, alla diffusione, all'incontro ed anche, allo scontro. Queste caratteristiche come vedremo, non sono state accettate di buon grado dalla CoS (*Church of Scientology*©).

Nel maggio 1994 *Scientology*© accolse positivamente l'avvento di Internet, ed inviò a tutti i fedeli dotati di connessione al web una mail che incitava a fare opera di proselitismo online. La mail, firmata da Elaine Siegel recitava: “*Vorrei che ognuno di voi si impegnasse a postare almeno una volta a settimana (o più volte, se volete) qualcosa di positivo a proposito di Scientology*©. *Se 40 o 50 di voi riuscissero a pubblicare qualcosa*

su Internet più volte a settimana, riusciremmo a mettere a tacere gli ex membri in poco tempo. È piuttosto semplice, insomma”.⁷⁴

La CoS però, non aveva considerato i diversi aspetti critici conseguenti la diffusione della rete e l'esposizione del web che di lì a poco avrebbero colpito la struttura incline alla segretezza e poco aperta verso gli scambi verso l'esterno:

1. Il web permise l'incontro di ex seguaci e critici dell'organizzazione, ma anche di curiosi e membri ancora in attivo che poterono scambiare pareri, testimonianze ed opinioni (sia critiche che non) sulla Chiesa di Scientology®. Questi scambi si svolgevano su *newsgroup*, *forum* e *blog* creati ad Hoc per discutere dell'organizzazione. Tra i *newsgroup* presenti sulla scena internazionale vi erano *alt.religion.scientology* e *alt.clearing.technology*. Il primo aveva lo scopo di essere un luogo di scambio tra ex scientologist, ed il secondo vedeva riunirsi ex Scientologisti ed i cosiddetti “Free Zoner”⁷⁵ a discutere di Scientology®.⁷⁶
2. Vennero diffusi in rete materiali segreti e coperti da *copyright*.
3. Divenne facile reperire sul Web materiale “scomodo” per l'organizzazione come documenti, testimonianze personali di membri ed ex membri o articoli stampa che documentavano le inchieste e le azioni legali contro la CoS.

Indubbiamente l'avvento Internet e la diffusione della rete ebbe un impatto significativo sulla percezione dell'opinione pubblica riguardo la Chiesa di Scientology®. La messa in luce delle controversie che interessavano l'organizzazione e la piccola folla di critici che

⁷⁴ Lewis J.R., *Handbook of Scientology*, Brill, Boston 2016

⁷⁵ cioè chi si riconosce nelle dottrine hubbardiane ma non nella struttura burocratica denominata Chiesa di Scientology

⁷⁶ Allarme scientology, *Scientology censura di nuovo internet in*
<http://www.allarmescientology.it/txt/censura.htm>

si erano radunati in gruppi di discussione online fece cambiare radicalmente l'opinione di Scientology® riguardo il web. Quest'ultimo non fu più considerato una risorsa da poter utilizzare a proprio vantaggio ma un nemico da cui difendersi. In conseguenza a ciò, nel 1998 la Chiesa fornì delle direttive ai fedeli su come comportarsi sul web. Si intimavano ai membri di pubblicare massivamente pagine "pro Scientology®" ed inoltre venne diffuso tra i seguaci, tramite CD-ROM, lo "Scientology® Web Kit", ovvero un kit autorizzato di collegamento alla rete, che includeva un filtro di censura automatica di tutti i siti non approvati dalla CoS. Il Web Kit conteneva un contratto che i fedeli dovevano accettare⁷⁷:

“Accetti di usare lo specifico Programma di Filtro Internet che la CSI [Church of Scientology® International] ti ha fornito, e che permette la libertà di visionare altri siti su Dianetics, Scientology® o ulteriori associati senza il rischio di accedere a siti che si ritiene usino marchi di impresa o lavori non autorizzati, o ritenuti inappropriati o di discredito per la religione di Scientology®;”

Il kit tramite un filtro, censurava le pagine gestite da gruppi dissidenti ed ex membri della Chiesa di Scientology® oltre che quelle che impiegano i suoi materiali senza autorizzazione come ad esempio: www.freezone.org. Inoltre bloccava anche siti critici verso Scientology®, come <http://www.xenu.net>, e <http://www.factnet.org>.⁷⁸

Il provvedimento di CoS contro internet non finiva qui. Internamente vigeva il divieto per i membri di prendere parte alle discussioni online, ed esternamente iniziò una strategia difensiva legale. La chiesa si rivolse direttamente agli ISP⁷⁹ per tentare di ottenere la

⁷⁷ Allarme scientology, Scientology censura di nuovo internet in <http://www.allarmescientology.it/txt/censura.htm>

⁷⁸ *ibidem*

⁷⁹ *Internet service provider*, ovvero organizzazioni che offrono agli utenti (residenziali o imprese), dietro la stipulazione di un contratto di fornitura, servizi inerenti a Internet, i principali dei quali sono l'accesso al World Wide Web e la posta elettronica

chiusura dei siti che, a detta dei legali di Scientology®, ospitavano materiali protetti da *copyright*. Questa tattica appariva vincente poiché i legali di Scientology® forti del *Digital Millennium Copyright*⁸⁰ ottennero la chiusura di molti siti web antagonisti ed a tacitare sia le critiche esageratamente offensive e prive di fondamento che tutte le critiche argomentate da fatti ed espresse da chi ne aveva cognizione di causa ed era in grado di esibire una documentazione in merito.

Il tentativo di far tacere il web, che al contrario nasce come luogo di dialogo e di scambio, fu controproducente per la CoS. La strategia di censura 2.0 infatti, indispettì diversi “abitanti” della rete, il culmine della polemica fu raggiunto nel 2008 anno in cui Scientology® si fece nemico il gruppo di attivisti anonimi più famosi e potenti nella storia del web: *Anonymous*.

Si tratta di un controverso gruppo anonimo di “*hacktivist*” che con il motto “*We are Anonymous. We are legion. We do not forgive. We do not forget. Expect us*” hanno come obiettivo difendere la libertà d’informazione sulla rete. Il gruppo anonimo che si cela sotto la maschera dell’*anime*⁸¹ “*V per Vendetta*” è solito ad agire in modo coordinato per uno scopo comune da utenti dislocati in diverse parti del mondo.

Il gruppo di hacker di fama mondiale puntò il dito sulla Chiesa di *Scientology*® a seguito del tentativo da parte di questi ultimi di far rimuovere un video diffuso senza autorizzazione, in cui era protagonista Tom Cruise (il più noto e celebre Testimonial del culto) intento a discutere della sua fede. La Chiesa di Hubbard cercò di far rimuovere tempestivamente il video facendo causa a alla piattaforma di diffusione video YouTube.

⁸⁰ La digital millenium copyright act (DMCA) è una legge statunitense del 1998, che dà ai detentori di copyright la possibilità di chiedere la rimozione di contenuti di cui si possiedono i diritti.

⁸¹ Serie a fumetti della DC Comics, successivamente raccolta in un unico volume, scritta da Alan Moore e disegnata da David Lloyd.

Questo fece esplodere il gruppo Anonymous che vide nell'azione della CoS l'ennesimo tentativo di censura sulla rete. Così il 21 gennaio 2008 l'organizzazione anonima dichiarò "guerra" alla Chiesa di Scientology® diffondendo un video su YouTube nominato "messaggio a Scientology®" che recitava:

"Salve Scientology®,

Siamo Anonymous. Negli anni vi abbiamo osservato. Le vostre campagne di disinformazione, soppressione del dissenso, la vostra natura riottosa, tutte queste cose hanno catturato la nostra attenzione. Con la diffusione del vostro ultimo video di propaganda nei media mainstream, l'estensione della vostra maligna influenza su quelli che si affidano a voi, che vi chiamano leader, ci è diventata chiara. Anonymous ha quindi deciso che la vostra organizzazione deve essere distrutta. Per il bene dei vostri seguaci, per il bene dell'umanità (e anche per ridere) vi caceremo da internet e smantelleremo la Chiesa di Scientology® nella sua forma attuale. Vi riconosciamo come un avversario pericoloso e siamo pronti per una lunga battaglia. Voi non prevarrete per sempre contro le masse arrabbiate del popolo. I vostri metodi, l'ipocrisia e l'ingenuità della vostra organizzazione ne hanno decretato la fine. Non potete nascondervi, siamo ovunque. Non possiamo morire, siamo immortali. Diventiamo sempre di più ogni giorno che passa – e solo grazie alla forza delle nostre idee, spesso malvage e ostili. Se volete un altro nome per il vostro avversario ci chiamano Legione, poiché siamo molti. E nonostante tutto quello che siamo, non siamo mostruosi quanto voi; e nonostante questo i nostri metodi sono speculari ai vostri. Senza dubbio userete le azioni di anon come un esempio della persecuzione che avete per tanti anni annunciato ai vostri seguaci; questo è accettabile. Anzi, vi incoraggiamo a farlo. Siamo le vostre persone *soppressive.*

Gradualmente, unendo il nostro pulsare a quello della vostra 'Chiesa' la soppressione dei vostri seguaci diventerà sempre più difficile. I credenti si sveglieranno e si accorgeranno che la salvezza non ha prezzo. Sapranno che lo stress, la frustrazione che sentono, non è qualcosa di attribuibile ad Anonymous. Si renderanno conto che proviene da una fonte molto più vicina

a ognuno di loro. Sì, siamo Persone Soppresive⁸². Ma tutta la soppressione che riusciamo ad ottenere è eclissata da quella dell'RTC.

La conoscenza è libera.

Siamo Anonymous.

Siamo Legione.

Noi non perdoniamo.

Noi non dimentichiamo.

Stiamo arrivando.”

Il video diede inizio a quello che fu chiamato “*progetto Chanology*”, che aveva come obiettivo combattere la censura online operata da *Scientology*© ed aveva l'intenzione di espellere il gruppo di culto da internet. L'operazione fu caratterizzata da una serie di attacchi DDoS⁸³ contro i siti ufficiali della CoS, vennero mandati fax di fogli completamente neri con l'intento di far esaurire l'inchiostro e furono bersagliati da diversi scherzi telefonici. Un mese dopo il video online il progetto Chanology iniziò anche una serie di proteste offline, principiando ad organizzare manifestazioni non violente davanti le sedi di *Scientology*©. Le proteste si susseguirono in diverse città del mondo tra cui: Orlando, Sidney, Los Angeles, Adelaide, Telaviv, Berlino, Londra e Melbourne. Il carattere pacifico delle proteste era garantito grazie ad un codice di condotta diffuso in un secondo video di Anonymous per promuovere le manifestazioni.

⁸² Persona Soppresiva è il termine che per i fedeli di Scientology indica i nemici della chiesa, spesso usato per gli ex-membri. Un buon fedele deve ‘disconnettere’ le persone soppresive, ovvero tagliare completamente i contatti con queste ultime (siano essi parenti, amici o anche solo semplici sconosciuti)

⁸³ *Denial of Service* (in italiano letteralmente *negazione del servizio* abbreviato in DoS) nel campo della sicurezza informatica indica un malfunzionamento dovuto ad un attacco informatico



Figura 4 Protesta operazione Chanology (Fonte

https://en.wikipedia.org/wiki/File:Project_Chanology_masked_protesters.)

Le manifestazioni diedero parecchia risonanza mediatica alla Chiesa Hubbardiana ed alle controversie che la vedevano come protagonista, questo fu un ulteriore colpo alla reputazione dell'organizzazione religiosa. Tra gli obiettivi degli Anonymous si aggiunse il tentare di coinvolgere l'*Internal Revenue Service* affinché aprisse un'indagine sulla situazione fiscale della CoS negli Stati Uniti.

Le reazioni della Chiesa di *Scientology*® in merito alle manifestazioni ed agli attacchi da parte degli hacker furono diverse. Un portavoce di *Scientology*® dichiarò che i membri del gruppo *Anonymous* erano “in possesso di alcune informazioni sbagliate”. Ed iniziarono ad attaccare i loro antagonisti definendoli prima “*Computer geek*”⁸⁴ ed in seguito appellando più severamente il gruppo *Anonymous* come “cyberterrorista” colpevole di “crimini di odio religioso” contro la Chiesa. Nonostante il tentativo della

⁸⁴ Fanatici del computer

CoS di screditare il progetto *Chanology* ed il gruppo *Anonymous* il danno di immagine per *Scientology*® fu significativo e gli costò severamente dal punto di vista reputazionale.

Il 2008 fu anche l'anno in cui l'allora giovanissima *Wikileaks*⁸⁵, ospitò una vasta serie di documenti riservati su *Scientology*®, in cui figuravano anche documenti che mostravano dettagli riguardanti gli otto livelli di *Operating Thetans*, l'aspirazione ultima dei membri di *Scientology*®. Tra i documenti comparivano anche file che gettavano ombre sul comportamento di diversi membri ai vertici della CoS, con accuse di presunte crudeltà sia psicologiche che fisiche commesse ai danni di alcuni membri della chiesa.

Scientology® anche in questo caso tentò di far rimuovere i documenti intentando un'azione legale avvalendosi della legge sulla DMCA, questa volta senza ottenere successo. Per *Wikileaks* questa vicenda rappresentò la prima azione legale intentata contro di loro.

Nel 2009 un altro caso vide *Scientology*® protagonista di un contrasto online, questa volta, contro il colosso dell'informazione *Wikipedia*. Probabilmente questa fu la vicenda che destò più scalpore circa il rapporto tra *Scientology*® ed il Web. Fin dal principio della storia di *Wikipedia*, nata nel 2001, era sorto un conflitto riguardo il tema *Scientology*® all'interno del sito web. Le controversie si fecero più accese del 2005 poiché gli utenti non riuscivano a trovare un accordo su come descrivere *Scientology*®, se come un'organizzazione settaria o una religione. Negli anni successivi, *Wikipedia* si rese conto che i computer della CoS erano stati utilizzati per cancellare i riferimenti della relazione tra *Scientology*® e la *Cult Awareness Network*, un'antica organizzazione anti-sette, da

⁸⁵ Organizzazione internazionale no-profit nata nel 2006 che riceve in modo anonimo, grazie a un contenitore protetto da un potente sistema di cifratura, documenti coperti da segreto (di Stato, militare, industriale, bancario) e poi li carica sul proprio sito web. Il sito è curato da giornalisti, attivisti, scienziati.

quando quest'ultima era stata rilevata da *Scientology*®. Così nel maggio 2009 il comitato arbitrale di *Wikipedia*⁸⁶, decise di limitare l'accesso al proprio sito web agli indirizzi IP della Chiesa di *Scientology*®, con lo scopo di prevenire modifiche “self-serving” da parte dei membri della stessa. Gli amministratori di *Wikipedia* presentarono diverse prove che dimostravano che computer controllati da *Scientology*® erano utilizzati per editare diverse voci nell'enciclopedia al fine di mettere in risalto gli aspetti positivi del loro credo religioso e cancellare tutte le critiche negative, utilizzando più account utente. Di contro fu oggetto di censura anche un numero considerevole di critici anti *Scientology*® poiché il comitato asserì che entrambe le parti usavano la piattaforma come un “campo di battaglia” a scapito degli utenti che cercano libera informazione. L'azione di Wikipedia, che si distingue per il suo “punto di vista neutrale” e per essere un'associazione propugnatrice del libero pensiero, fu radicale ed inaspettata. Ma l'insistenza di *Scientology*® ed i suoi diversi tentativi di inquinare la verità d'informazione sommati alle continue richieste di rimuovere materiale (tra cui quello inerente alle critiche ed ai segretissimi livelli di OT) costrinse *Wikipedia* a provvedere severamente.

David Poutler, professore dell'Università di Bristol e membro della divisione britannica di Wikimedia, la fondazione che gestisce ed edita Wikipedia asserì riguardo l'atteggiamento di *Scientology*® sulla rete: “Sono una sorta di innovatori nel trovare nuovi modi di censurare i contenuti presenti in Rete [...] Sono stati la prima organizzazione ad essere bandita dalla nostra piattaforma.”⁸⁷

⁸⁶ Il Comitato Arbitrale su Wikipedia è un composto da un gruppo di volontari eletti dalla comunità di redazione per risolvere conflitti particolarmente difficili.

⁸⁷ Lee D., How Scientology changed the internet, BBC in <https://www.bbc.com/news/technology-23273109> 17/07/2013

Come abbiamo potuto osservare, la Chiesa di Scientology© ha avuto a lungo una storia controversa su Internet ed ha avviato numerose campagne per manipolare materiale e rimuovere informazioni critiche su sé stessa dal web. Diversi critici sottolineano come la Chiesa di Scientology© abusi della legge sul copyright lanciando azioni legali contro critici schietti. Di contro, per giustificare la sua condotta, la CoS ha ripetutamente affermato di essere impegnata in una battaglia in corso contro una cospirazione massiccia e mondiale contro di essa, il cui unico scopo è “distruggere la religione di Scientology©”. Pertanto, misure combattive e azioni legali sono l'unico modo in cui la chiesa è stata in grado di sopravvivere in un ambiente ostile, in cui spesso le azioni antagoniste contro di loro sono state mosse da accuse prive di fondamento e modalità aggressive.

Cio non toglie che l'organizzazione non si sia “adeguata” agli standard della comunicazione 2.0, nel costante tentativo di utilizzare il web come “vetrina” (similmente a come poteva essere nella sua precedente versione 1.0) e non come luogo di scambio ed interazione. Tra le loro strategie abbiamo quindi, la rimozione di tutto ciò che appare negativo o di carattere critico (come *newsgroup*, *forum* o *blog*) e citare in giudizio qualsiasi piattaforma che utilizzi il loro materiale coperto da *copyright*. Un'altra strategia di cui vengono accusati gli Scientologist consiste nell'ingaggiare terze parti ed incitare membri ad inondare regolarmente i newsgroup “nemici” con messaggi pro-Scientology©, commenti irrilevanti e accuse al fine di rendere i gruppi praticamente illeggibili per i lettori e confondere lettori online come Google Group, un software di lettura di notizie specializzato nel filtrare tutti i messaggi riguardo uno specifico topic per rendere il gruppo che li contiene alto nel ranking del motore di ricerca. I partecipanti dei newsgroup accusarono ripetutamente Scientology© di organizzare questi attacchi elettronici, sebbene l'organizzazione abbia costantemente negato qualsiasi illecito.

Uno degli episodi più recente che hanno coinvolto l'organizzazione online fu nel gennaio 2013. Anno in cui avvocati dell'organizzazione ed alcuni membri reagirono alla CNN News Group, con la minaccia di azioni legali per la messa in onda di una storia che riguardava la pubblicazione di un libro pubblicato da Lawrence Wright, intitolato "*Going Clear: Scientology©, Hollywood, and Prison of Belief*", pubblicato all'inizio dello stesso anno. Anche in questo caso la scelta di reagire in maniera aggressiva si rivelò controproducente per la Chiesa di Scientology©. Infatti la CNN News Group decise di pubblicare la corrispondenza, con le informazioni riservate redatte, sul proprio sito Web. Esponendo ancora una volta la condotta aggressiva dell'organizzazione alla mercè del pubblico del web.

Inoltre, nel 2015 uscì l'omonimo documentario basato sul libro di diretto da Alex Gibney e prodotto dalla HBO. Il documentario ricevette diversi elogi da parte della critica e fu candidato a sette Emmy Awards, vincendone tre, tra cui quello per il miglior documentario. Il successo del documentario portò ancora una volta la Chiesa di Hubbard al centro dell'attenzione mediatica, questa volta con una puntuale critica cinematografica che metteva alla luce tutte le criticità e le controversie che circondano l'organizzazione. Ma anche in questo caso, ignara dell'effetto boomerang che spesso hanno le strategie di difesa della Chiesa di Scientology©, questa scelse di rispondere in modo duro pubblicando un rapporto speciale che attaccava il film e diffondendolo sui suoi siti web. Oltre a ciò iniziò ad acquistare numerosi annunci su Google al fine di comparire primi tra i risultati di ricerca relativi al film con lo scopo di indirizzare gli utenti alle sue pagine anti-Going Clear. Dal 2015 la chiesa ha pubblicato una serie di cortometraggi sul suo sito Web attaccando i registi e i loro intervistati.

III.III La comunicazione della CoS

Al fine di esaminare la comunicazione - sia online che offline - di Scientology© nel modo più obiettivo possibile, l'organizzazione religiosa è stata contattata con la richiesta di rispondere ai seguenti quesiti:

- 1. Avete mai pubblicato una Mappatura degli stakeholder, utile anche per poter conoscere i vostri pubblici e "personalizzare" la comunicazione in base ad essi?*
- 2. Qual'è la vostra politica sul web quando vi viene mossa una critica, sotto forma di commento in una delle piattaforme Social (Facebook, Instagram, YouTube, etc)*
- 3. Può indicarmi link diretto a un thread critico del passato, così da avere evidenza delle modalità di gestione?*
- 4. Quali sono i vostri rapporti con i critici ed ex membri dal punto di vista della comunicazione?*
- 5. Avete mai pensato di predisporre/predisposto una piattaforma online in cui la vostra comunità possa scambiare liberamente pareri ed opinioni con il pubblico esterno all'organizzazione? Se sì, qual'è, e quali sono le regole di ingaggio nelle discussioni?*

Lo scambio epistolare con la CoS, della durata complessiva di sette mail, si è concluso bruscamente con la loro volontà di non rispondere alle domande e di terminare la corrispondenza. Nello specifico era interesse dell'organizzazione religiosa conoscere chi fosse il relatore del progetto di tesi - la loro richiesta di conoscere l'identità del professore è stata presente in tre delle quattro mail ricevute dall'organizzazione, domanda a cui è stato evitato di rispondere per rispetto della privacy del relatore- e di sottolineare come a loro avviso la scelta di analizzare la Chiesa di Scientology© fosse inadeguata per i temi presi in esame nell'elaborato:

“Poiché siamo una chiesa, mi incuriosisce che abbia pensato a noi a proposito del Management 2.0 e non a qualche grande gruppo industriale o commerciale. Come nasce questa sua idea? Chi è il professore o la professoressa che le ha assegnato la tesi?” e ancora: “mi ha incuriosito che Lei abbia pensato alla Chiesa di Scientology e non ad altri gruppi o realtà che si occupano di management e che meglio di una chiesa potrebbero darLe un soggetto di studio per la tesi.”

È stato quindi chiarificato ulteriormente lo scopo di questo progetto di ricerca “Non ho interesse a fare distinzioni tra aziende e organizzazioni di tipo differente (nel vostro caso un'Associazione), perchè nella disciplina delle relazioni pubbliche parliamo genericamente di "organizzazioni" (in senso esteso, quindi). Nella mia tesi mi concentro principalmente sui "linguaggi" e sulle scelte di tipo comunicativo, e non intendo esprimere "giudizi", bensì solo esaminare best-practice, o quanto eventualmente le strategie di comunicazione si discostino (ed eventualmente perchè) dai modelli di crisis communication internazionalmente riconosciuti. [...]mi impegno formalmente a riportare per esteso le vostre risposte, in modo fedele, senza alcuno stralcio né modifica.”

E sottolineato che la tesi non avesse la pretesa di indagare gli aspetti dottrinali della CoS ma solo quelli comunicativi in particolar modo dei canali digitali:

“La mia tesi verte sulla gestione delle relazioni online della Chiesa di Scientology. Ci tengo a rassicurarla circa il fatto che nella tesi non approfondisco in alcun modo gli aspetti più strettamente dottrinali della vostra attività. L'unico mio interesse è approfondire le modalità di interazione tra Voi e gli utenti dei Vostri canali digitali.”

A seguito di questi ulteriori chiarimenti e rassicurazioni la CoS ha risposto con la seguente mail:

“La ringrazio per queste ulteriori informazioni. Sa già chi sarà il suo professore-relatore?”

Per il resto, posso solo trasmetterLe le seguenti riflessioni rispetto ai suoi quesiti, dato che termini come "best-practice", "crisis communication" o "management 2.0" non si attagliano alla nostra dottrina, dato che, ribadisco, siamo una chiesa.

Con il nostro nuovo network televisivo, inaugurato a livello mondiale nel Marzo 2018 (www.scientology.tv) e i nostri account social ufficiali, vogliamo soltanto adempiere al ministero delle nostre chiese, rispondendo anche ad una esigenza di pubblico interesse coincidente con la necessità di far conoscere e rendere accessibile la religione di Scientology a chiunque ne volesse onestamente beneficiare per una sua personale crescita spirituale, tramite lo studio delle scritture e l'applicazione delle pratiche religiose di Scientology.

Per quanto riguarda le critiche, penso che siano legittime se espresse nel limite dei fatti e senza pregiudizio. Ad oggi, con la diffusione capillare in molte lingue dei testi di Scientology, un network televisivo ed un sito dedicato a tutti gli studi e i riconoscimenti accademici, amministrativi e giurisprudenziali della religiosità di Scientology e della legittimità delle attività religiose e sociali delle sue chiese nel mondo (www.scientologyreligion.it), chiunque può approfondire direttamente la conoscenza della nostra religione.

La critica è astiosa e il più delle volte dettata da interessi particolari o dalla ricerca di una personale giustificazione da parte del critico, come conferma anche l'ampia letteratura sociologica sull'apostasia (Tra i tanti scritti in tal senso, rimando a quello del Prof. Lonnie D. Kliever "LA CREDIBILITÀ DELLA TESTIMONIANZA APOSTATA SUI NUOVI MOVIMENTI RELIGIOSI - <https://www.scientologyreligion.it/religious-expertises/reliability-of-apostate-testimony/>).

Qui si esaurisce tutto l'argomento. Davvero poco per una tesi su un soggetto così ampio e con numerosi esempi di grandi gruppi di vero Management 2.0. Ribadisco quindi che non ci sarebbe nulla da dire a proposito di Management 2.0 nel caso della Chiesa di Scientology.”

La corrispondenza si è conclusa dopo la richiesta di autorizzazione da parte della CoS di poter citare la loro ultima mail, se non altro come motivazione per le mancate risposte alle domande proposte e per chiarificare che comunque era avvenuto lo scambio di mail.

A seguito di questa richiesta la CoS, con toni bruschi, ha dimostrato la volontà di voler chiudere la corrispondenza.

In seguito ci soffermeremo ad analizzare le tecniche di comunicazione e di PR⁸⁸ utilizzate dalla Chiesa di Scientology© attraverso documentazioni ed episodi storici che hanno interessato l'organizzazione.

Nel precedente paragrafo, osservando gli episodi che hanno coinvolto Scientology© ed il suo rapporto con la rete, abbiamo potuto notare come essa non sia solita a “porgere l'altra guancia” quando si tratta di rispondere ad una critica di qualsiasi genere. Questo poiché il fondatore L. Ron Hubbard lasciò nei suoi diversi scritti, indicazioni su come trattare i nemici della sua chiesa. In diverse occasioni infatti, lo scrittore ha proclamato che tutti i critici di Scientology© non sono altro che criminali che stanno nascondendo le loro malefatte. Perciò la corretta strategia per contrastare gli attacchi da parte degli avversari è “esporre” i crimini degli attaccanti. La strategia dell'organizzazione riflette la politica formale per affrontare le critiche istituite dal fondatore chiamata “*attack the attacker*”, che si basa sulla forte convinzione che tutti i critici della Chiesa, in quanto criminali, abbiano il solo scopo di incoraggiare l'odio e il bigottismo contro Scientology©. La convinzione di Hubbard che tutti i critici di Scientology© siano delinquenti è stata riassunta in una lettera di politica scritta nel 1967:

*“Now get this as a technical fact, not a hopeful idea. Every time we have investigated the background of a critic of Scientology© we have found crimes for which that person or group could be imprisoned under existing law. We do not find critics of Scientology© who do not have criminal pasts. Over and over we prove this.”*⁸⁹

⁸⁸ Public Relation

⁸⁹ *Narconon Exposed: Narconon And Its Critics* in <http://www.cs.cmu.edu/~dst/Narconon/critics.htm> 19/05/2012

L. Ron Hubbard codificò la politica *Attack the Attacker* nella seconda metà degli anni Sessanta in risposta alle indagini governative sull'organizzazione. Nel 1966, Hubbard scrisse una lettera in cui criticava il comportamento dell'organizzazione riguardo gli avversari ed istituì delle regole che indicavano i passi per attaccare i nemici di Scientology®.

Parte della lettera recitava⁹⁰:

1. *Individua chi ci sta attaccando.*
2. *Inizia a indagare tempestivamente per crimini o peggio usando i propri professionisti, non agenzie esterne.*
3. *Raddoppia la nostra risposta dicendo che accogliamo con favore un'indagine su di loro.*
4. *Iniziare a nutrire la stampa di sangue, sesso, prove reali del crimine sugli attaccanti.*

Hubbard nelle sue lettere era solito a spiegare nel dettaglio le regole per attaccare i critici, e tra di esse vi è la nota lettera del 1965 chiamata “la politica del *Fair Game*”. Il *Fair Game*, o bersaglio libero, è lo status che la Chiesa di Scientology® assegnava a coloro che venivano dichiarate “Persone Soppresive” (SP). Quest’ultime sono rappresentate da quelli che con le loro azioni abbiano danneggiato o abbiano tentato di danneggiare Scientology® o uno dei suoi membri. In questa categoria rientrano tutte le persone che hanno criticato apertamente la chiesa, o che si sono esposte contro di essa in qualche modo. Nella nota lettera del 1965 Hubbard scrisse che una Persona ritenuta *Fair Game* “può essere privata della proprietà o danneggiata con qualunque mezzo da qualsiasi

⁹⁰ Attacchi su Scientology, "Lettera sulla politica dell'ufficio comunicazioni di Hubbard", 25/02/1966

scientologist senza che lo scientologist venga disciplinato. Può essere imbrogliata, querelata, le si può mentire, può essere distrutta”⁹¹.

Nonostante le diverse indicazioni di Hubbard riguardo i critici della sua Chiesa, l’organizzazione appare deficitaria sotto il profilo del *crisis management* e della *crisis communication*. Come è stato analizzato dal Professor Poma, nel testo “*Scientology©: critiche ragionate alle strategie di comunicazione*”⁹² nonostante le crisi reputazionali in cui l’organizzazione è perennemente coinvolta quest’ultima non ha mai applicato gli step fondamentali di gestione della crisi. Questi, com’è accademicamente noto, prevedono:

- a) La rapida verifica dello scenario di crisi
- b) Assunzione di responsabilità
- c) Scuse sincere ai propri pubblici (che com’è noto non corrispondono necessariamente ad un’ammissione di colpa)
- d) Impegno a non ripetere gli errori (di commissione o di omissione)
- e) Eventuale risarcimento delle vittime degli errori
- f) E, previa applicazione dei punti (a) e (b), l’avvio di una strategia di recupero dell’indice reputazionale

Ad oggi, non è nota l’esistenza di un crisis plan strutturato da parte dell’organizzazione, e là dove esistesse non comprenderebbe le *best practice* riconosciute accademicamente per la corretta gestione di crisi reputazionale. Scrive il Professor Poma: “*Scientology©, non avendo mai alcuna responsabilità o non volendosene assumere, non risulta si sia mai trovata in 50 anni di attività nella condizione di doversi e volersi scusare con qualcuno dei propri stakeholder.*”⁹³

⁹¹ Op. cit

⁹² Poma L., *Scientology: critiche ragionate alle strategie di comunicazione*, in <https://www.ferpi.it/news/scientology-critiche-ragionate-alle-strategie-di-comunicazione>

⁹³ Ivi.

Un'altra strategia comunicativa della CoS è quella di utilizzare i cosiddetti “gruppi di facciata”.⁹⁴ I gruppi di facciata sono associazioni correlate all'identità di *Scientology*© impegnate socialmente per diversi temi.

Riportando quelle presenti su *Scientology*© Italia troviamo:

- *Applied Scholastics International*, un ente laico no profit di utilità sociale che si indirizza direttamente al problema dell'analfabetismo
- *The Way to Happiness Foundation International*, con sede laica e senza scopo di lucro è una fondazione che ha come obiettivo il ripristino dei valori morali fondamentali e l'anticorruzione
- *Criminon* ovvero un programma per il recupero della criminalità volto alla riabilitazione dei criminali, in modo da renderli di nuovo membri produttivi della società.
- *Narconon* un network internazionale per il recupero dei tossicodipendenti
- La campagna informativa sulla verità sulla droga in cui lo scopo è “sostenere un'istruzione efficace sulla droga e iniziative di prevenzione”
- *United for Human Rights* e la sua sezione indirizzata ai giovani *Youth for Human Rights* sono organizzazioni senza scopo di lucro, aconfessionali con gli obiettivi di insegnare ai giovani i propri diritti inalienabili, e di presentare petizioni ai governi affinché attuino e facciano rispettare le disposizioni della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite presentata nel 1948.
- *Il Citizens Commission on Human Rights* (CCHR, in Italia CCDU, *Comitato dei Cittadini per i Diritti Umani*), un'organizzazione di assistenza senza scopo di

⁹⁴ Definizione tratta dagli articoli di studio sulla Chiesa di Scientology pubblicati sulla biblioteca di analisi critica “Allarme Scientology” in <http://xenu.com-it.net/>

lucro per la vigilanza sulla salute mentale, che ha lo scopo di eliminare radicalmente gli abusi psichiatrici e di tutelare i pazienti.

- *I ministri volontari* ovvero un gruppo di forze di soccorso indipendenti a livello internazionale

Gli scopi di queste associazioni sono nobili e di aiuto alla popolazione mondiale. Il problema è che in qualche modo “peccano” dal punto di vista dell’autenticità poiché rappresentano un modo che la Chiesa di Scientology® usa per attrarre consensi, senza dichiarare apertamente che queste dietro queste organizzazioni c’è la sua identità. Questo permette alla CoS l’accreditamento presso istituzioni pubbliche e l’ottenimento di consensi senza aver esplicitato in modo diretto la loro presenza dietro queste iniziative. Non è assolutamente illegale o “dovuta” la scelta di trasparenza in merito a legami di questo genere ma spesso questo può rappresentare un elemento problematico là dove qualcuno partecipi alle loro iniziative senza sapere che sono state mosse dalla Chiesa di Scientology®. Nonostante i nobili intenti ed i notevoli sforzi che queste organizzazioni impiegano nell’azione sociale e di aiuto alla comunità mondiale, la mancanza di autenticità può creare dei problemi dal punto di vista della reputazione e della trasparenza con i cittadini.

Intervista con la Dottoressa Raffaella Di Marzio

Per approfondire il tema della comunicazione e della vita dell’organizzazione della Chiesa di Scientology® in Italia, ho avuto l’estremo privilegio di poter intervistare una delle massime esperte in nuovi movimenti religiosi del panorama italiano, la Dottoressa Raffaella Di Marzio psicologa e studiosa di scienze religiose, plurilaureata nelle facoltà di Scienze dell’Educazione, Scienze Storico-Religiose e Psicologia. La Dottoressa Di

Marzio ha collaborato con l'Academic Journal, rivista di studi religiosi dell'*International Cultic Studies Association* (ICSA), ed è socia del SIPR (Società Italiana di Psicologia della Religione). È attualmente fondatrice e direttrice dell'associazione LIREC, Centro Studi sulla Libertà di Religione Credo e Coscienza. Esperta accreditata presso la ONG *Human Rights Without Frontiers*, ha fondato ed è responsabile, dal febbraio 2002, di un centro per diffondere informazione corretta e scientifica su gruppi settari, Nuovi Movimenti Religiosi e organizzazioni anti-sette.⁹⁵

Di seguito l'intervista con la Dottoressa Di Marzio:

- *Se - ed in caso affermativo perché - CoS viene ritenuta una "setta"*

«Allora, premetto che preferisco non usare questa parola perché per la mia esperienza viene usata come un'etichetta e uno stigma che viene applicato a qualsiasi gruppo minoritario che non piace a qualcuno, quindi cerco di non usarla mai. È vero che viene etichettata setta, e quando si etichetta così è perché una persona ritiene che questa sia un'organizzazione che danneggia i propri membri e che abusa di loro facendo delle cose criminali. In Italia abbiamo avuto un processo contro la Chiesa di Scientology© durato vent'anni⁹⁶ che ha portato alla condanna di alcune persone all'interno dell'organizzazione. Il processo tuttavia, non ha portato ad una condanna nei confronti di Scientology in quanto l'organizzazione non è stata riconosciuta né come criminale né come associazione a delinquere. Questo dovrebbe invitare tutti quanti ad evitare di chiamare Scientology© setta criminale poiché i giudici sono stati i primi a non trovare questo riscontro dopo un processo di vent'anni, anzi, alla fine sono andati oltre affermando che Scientology© ha tutte le caratteristiche per essere definita un'organizzazione religiosa. È vero quindi che viene definita setta, ma sarebbe più giusto affermare che ci sono dei comportamenti o delle mentalità di tipo settario, che però non appartengono solo a Scientology© ma a molti gruppi religiosi riconosciuti. È giusto affermare che all'interno dell'organizzazione ci sono alcune pratiche che tendono a

⁹⁵ il Centro online bilingue (Italiano e Inglese) www.dimarzio.info.

⁹⁶ Il processo si riferiva esclusivamente a Narconon ovvero al settore di Scientology che riguarda la droga.

chiuderla al mondo esterno o che tendono a criminalizzarne i critici. In alcuni casi è possibile che ci siano persone all'interno di Scientology© che è come se avessero bisogno di avere dei nemici. Il fatto di avere dei nemici diventa utile per la sopravvivenza dell'organizzazione. Questo è possibile in un'organizzazione come Scientology©. Mentre altri gruppi che io conosco, non sarebbero per niente felici di avere nemici e farebbero volentieri a meno dei critici, Scientology© se non avesse dei detrattori perderebbe una parte consistente della sua dottrina. Questo lo dicono loro stessi sul loro sito.»

- *Considera Scientology© un'organizzazione "aperta" verso l'esterno?*

«Scientology© ha due facce. Una apertissima: loro sono sempre presenti alle varie iniziative di dialogo interreligioso, umanitarie e per il recupero di diversi gruppi di persone in difficoltà. Ad esempio, se il nostro centro studi organizza un evento di qualsiasi tipo riguardo questi temi loro partecipano sempre, inoltre tendono spesso ad invitare ai loro eventi. Da una parte sono apertissimi dall'altra la loro convinzione estrema di essere i salvatori del mondo, che però è di una piccola cerchia⁹⁷, li indirizza alla chiusura. I membri che sono parte dell'organizzazione da venti, trent'anni o più, tendono a considerarsi delle persone speciali che hanno fatto un cammino che li rende superiori. Questa è una tentazione alla chiusura. Inoltre c'è un aspetto che è particolare di questa tipologia di membri: non accettare minimamente la possibilità di fare in qualche momento autocritica. Questo è il grande problema che tende alla chiusura del gruppo.»

- *Un parere sullo stile comunicativo della CoS: A suo avviso, usano tecniche persuasive di comunicazione?*

«Sicuramente le utilizzano, perché se non facessero così non potrebbero sopravvivere. Qualsiasi organizzazione religiosa o non, che offre dei corsi o vende qualcosa deve usare delle tecniche di persuasione. In questo non c'è nulla né di illegale né di immorale. Il problema della persuasione è un problema che riguarda tutti noi, perché tutti facciamo questo tipo di azione, anche un'insegnante nella sua classe fa persuasione: cerca di far cambiare il comportamento dei suoi alunni. Il problema non è se usano tecniche di persuasione o meno. Il problema subentra quando alcuni di loro nella foga di vendere di

⁹⁷ La dottoressa afferma che tutti quelli che frequentano le sedi di Scientology© hanno questi atteggiamenti, molti di loro frequentano semplicemente i corsi perciò non hanno questa mentalità.

più per alzare le statistiche di fine anno esagera diventando invadente nel tentativo di persuadere le persone. In certi casi ci sono dei soggetti che esagerando arrivano a fare delle cose spiacevoli: cercano di spaventare la persona, con delle velate minacce alludendo a qualcosa di negativo che potrebbe capitare. Io ora mi chiedo: questo è vero, può capitare in una missione di Scientology®, ma chi fa così lo fa perché è stato addestrato dalla chiesa di Scientology®? Oppure questa persona ha una personalità che lo porterebbe ad esagerare anche per vendere delle pentole? Avendo studiato psicologia, mi pongo sempre questa domanda: “è l’organizzazione che ti rende così oppure è la tua stessa natura che ti spinge ad usare tutti i mezzi possibili?” Il problema qui è: “Qual è il fine?” Se l’obiettivo della persona è convincere gli altri a comprare i corsi perché è convinto davvero che possano trarne beneficio, e sa fermarsi in seguito ad un rifiuto, allora è tutto eticamente accettabile. Ma se insiste anche con la consapevolezza che quel determinato soggetto non sarebbe pronto per affrontare quel corso e quindi non sarebbe il caso di venderglielo, allora la persuasione diventa un abuso sulla persona. È sbagliato, quando il fine è la statistica ed il denaro, e la persona è un mezzo. Dipende molto da colui che vende e da chi sta comprando il corso. Questo succede dentro la Chiesa di Scientology®, come all’interno di altre organizzazioni. [...] L’entità e le conseguenze⁹⁸ dipendono dall’organizzazione, da chi vende e anche da chi compra. Queste tre cose messe insieme possono essere una bomba che distrugge le persone. O invece possono dare benefici. Io ho conosciuto membri di Scientology® che mi hanno detto che attraverso determinati corsi hanno avuto dei benefici. Questo te lo dico per esperienza.»

- *Quali sono le “metafore” usate dall’organizzazione per comunicare?*

«Loro si autodefiniscono come un’organizzazione mondiale finalizzata al miglioramento della società. Mirano al perfezionamento della collettività attraverso il perfezionamento delle persone. Quindi ritengono, attraverso i corsi che fanno ed il loro cammino spirituale, di poter trasformare la persona da un essere attualmente malato ad un essere totalmente sano che può svolgere nella società un ruolo di “depurazione”. [...] Ogni persona che arriva al vertice di Scientology® può, secondo loro, diventare una persona che rende il mondo migliore. Quello che mi colpì quando lessi il libro di Hubbard, *Dianetics*, fu che lui divideva il mondo in “bianco o nero”, “buoni e cattivi”, “clear e aberrati”. Ha spaccato

⁹⁸ Della persuasione

il mondo in questo dualismo. Il suo scopo era quello di trasformare tutti gli aberrati in *clear* perché così facendo è possibile cambiare la società creando un mondo in cui esiste la pace. Per fare questo però è necessario compiere il cammino indicato da Scientology® in questo modo si avrà tutta una serie di vantaggi (lui nel libro ipotizzava anche la guarigione dalle malattie). Nelle attività esterne loro sono sempre in prima linea quando si tratta di agire in difesa dei diritti umani, questa è un'agenda politica che perseguono continuamente. Infatti oggi ci sono Scientologist a livello mondiale che vanno a parlare all'ONU e sono in contatto con autorità politiche di un certo rilievo. Sanno costruirsi un'immagine di grande organizzazione in grado di proporre dei valori ed anche un'azione politica quando è necessaria: ad esempio la lotta in difesa della libertà religiosa, la fanno per loro ma possono giovarne anche altri gruppi ritenuti minoranze. Attraverso questo canale usano un linguaggio di tipo universale per cui nessuno può contraddirli. Quindi da una parte c'è questa attività, dall'altra però Scientology® tenta di cambiare il mondo cambiando la persona che deve necessariamente seguire un determinato cammino indicato dall'organizzazione. Questa dicotomia, che in *Dianetics* esce benissimo, può avere delle conseguenze negative quando viene presa alla lettera: per esempio nel libro Hubbard considera gli omosessuali dei malati che possono inquinare la società. Questo però è un aspetto che nelle attività di comunicazione esterna non compare assolutamente.»

- *Quali sono i rapporti con gli ex membri e con i “critici” dell'organizzazione, dal punto di vista della comunicazione?*

«C'è un'incapacità profonda di fare autocritica e di accettare la critica. Quando la reputazione dell'organizzazione viene messa in pericolo l'atteggiamento è quello di cancellare oppure attaccare. È difficile entrare in comunicazione con loro⁹⁹. Le persone che sono strutturalmente scientologhe, hanno un apprendimento antico ed è difficile comunicarci alla pari, cioè fare un'osservazione e ricevere una risposta che non sia un attacco o una chiusura. Ne ho avuto esperienza. Ritengo che se questi atteggiamenti caratterizzano le persone che fanno parte di Scientology® da decenni, questo riflette l'identità dell'organizzazione. Non esiste dialogo con chi critica l'organizzazione. Se questo è vero però, è anche vero che chi critica esagera talmente tanto da generare una

⁹⁹ intende persone che stanno dentro da 20-40 anni, quelli che entrano nelle sedi e fanno qualche corso non hanno a che fare con questo discorso

critica controproducente. Ad esempio: se dopo una critica la chiesa di Scientology© ti querela e vince la causa, a quel punto viene data alla Chiesa una base per dire: “Questo ci ha diffamato ed è stato condannato, quindi anche tutti gli altri sono così”. Non dobbiamo esaltare i critici come non dobbiamo esaltare Scientology©. Fare una critica non è facile, ma anche quando si tenta di fare una critica “pacata” si nota una chiusura profonda¹⁰⁰.»

- *Da un punto di vista psicologico quali leve emozionali utilizza Scientology© per attrarre i suoi membri?*

«Scientology© non fa leva sull’emozione, rispetto tanti altri gruppi. Non puntano sull’affetto o sulla vicinanza. Scientology© attrae dal punto di vista intellettuale. Loro propongono un test alla quale rispondono, sempre con toni gentili, affermando: “Lei ha delle grandi potenzialità solo che non le sfrutta, per questo spesso è a disagio o non si sente a suo agio in una determinata situazione. Noi abbiamo dei corsi per potenziare le sue abilità comunicative ma anche di conoscenza o di memoria. Se lei seguirà questi corsi ne troverà giovamento e quindi ne risentirà positivamente il suo lavoro e il suo rapporto con le persone.” La CoS attrae i membri con la promessa di aiutare la persona a diventare migliore di quello che è, facendo uscire delle potenzialità che già ha dentro di sé. Questa è una leva, la finalità è il successo ed il miglioramento di sé. Oppure ti offrono la possibilità di liberarti dalle dipendenze, o di aiutare le persone criminali a cambiare.»

- *Quali sono invece le leve per trattenerli nell’organizzazione?*

«Dipende dal tipo di rapporto che si crea con lo staff. Quando l’*auditor* sta usando l’*e-meter* tu racconti molte cose di te anche molto personali. A quel punto dipende da com’è l’*auditor*: se questo è una persona eticamente corretta, non ne approfitta, se invece non lo è potrebbe usare le cose che gli sono state dette per trattenerne le persone nell’organizzazione. Ad esempio: “Ti ricordi questi *engram*? Le cose che non ti facevano stare bene potrebbero ritornare”. Un'altra leva su basa sulla policy interna per cui quando una persona della famiglia esce, se questa si mostra in modo aggressivo verso la chiesa, i familiari rimasti all’interno devono interrompere i rapporti perchè il familiare diventa una persona soppressiva. Il rischio di intrattenere rapporti con queste persone è quello di essere dichiarati a propria volta, persone soppressive. Oppure, se un membro si è

¹⁰⁰ Da parte degli Scientologist

indebitato per seguire dei corsi e non può pagarli, gli viene detto: “Ripagaci trovando altri seguaci, in questo modo potrai saldare il debito ed andartene”.»

- *Il rapporto di Scientology© con quelli che potrebbero essere considerati i suoi stakeholder: la comunità scientifica, lo stato, il territorio, i politici, etc.*

«In questo loro sono molto bravi. Quando si trovano all'interno di una riunione o una conferenza, sanno subito individuare le persone chiave che gestiscono l'evento. In seguito, una volta terminato l'evento, si presentano complimentandosi ed invitano il politico o lo studioso ad andare a visitare la loro Chiesa e a conoscere quelle che sono le loro attività. Provano anche creare dei *network*, a mettere insieme diverse persone favorendone la conoscenza. Ad esempio sono disponibili a finanziare delle conferenze in cui il tema ad esempio potrebbe essere “la libertà religiosa”, non direttamente Scientology©. Finanziano ma non compaiono. Tuttavia quell'occasione per studiosi di alto livello che vengono compensati, diventa utile per conoscersi e stare insieme e far nascere potenziali collaborazioni future. Però quando succedono queste cose, accade spesso che lo studioso o il politico in questione non sappia assolutamente nulla del fatto che questa iniziativa è stata pensata o sponsorizzata da una ORG di Scientology©. È un modo di fare “intelligente” finalizzato a creare consenso. Spesso su 30/40 persone che partecipano 2 o 3 conoscono benissimo la provenienza dei fondi. In quel caso dipende da come giudichi le cose: in quello che fanno non c'è nulla di illegale, però qui si pecca di mancanza di trasparenza. Non è obbligatorio, ma viene da domandarsi: “Quelle trenta persone che sono andate al congresso se avessero saputo che a finanziare era Scientology© sarebbero andate lo stesso?” Questo è il modo più comune che loro utilizzano per accreditarsi nella sfera pubblica, come nelle nazioni unite.»

- *Il rapporto con due degli stakeholder che sono stati fonte di crisi per l'organizzazione religiosa: la comunità scientifica - nello specifico psichiatri e psicologi - e la stampa.*

«Per quanto riguarda psicologi e psichiatri, la guerra è iniziata e finita subito quando Hubbard chiese di far riconoscere la sua dianetica e gli psichiatri e gli psicologi risposero che era “ciarlataneria”. Poco tempo dopo questa risposta, alcuni collaboratori di Hubbard trasformarono *Dianetics* nella chiesa di Scientology©, una religione. Oggi è Scientology© che fa la “guerra” alla psicologia e la psichiatria. Ho partecipato anni fa ad alcune mostre contro la psichiatria e tutto quello che viene mostrato in parte è vero. Gli

abusi che loro denunciano si sono verificati. Quello che non mi è piaciuto, è la demonizzazione totale sia della psicologia che della psichiatria e la mancata ammissione del fatto che ci sono delle branche e delle modalità di fare psicologia o psichiatria che non sono abusanti ma che sono rispettosissime della persona. È vero che molti psichiatri abusano dei farmaci sui malati, ma c'è una corrente enorme che oggi sta rivedendo questa posizione, cercando di usare meno farmaci possibile. Quello che non mi è piaciuto è che questo lato della realtà non compariva nella mostra. Più che altro quella mostra ti spaventa a morte. Questo perché il messaggio che vogliono mandare è: “Venite da noi, vi aiutiamo a liberarvi dei vostri *engram* senza medicina e vi rispettiamo come persone”.»

- *e per quanto riguarda la stampa?*

La stampa è un grande problema. In riferimento al caso italiano, ma potremmo anche generalizzare, quando si parla di sette, di lavaggio del cervello, di abusi settari è sempre pronta a lanciare l'allarme. La stampa per qualsiasi argomento riguardante una minoranza religiosa tende a pubblicare senza controllare nulla, in particolar modo con Scientology®. In seguito alla pubblicazione di articoli che la riguardano spesso Scientology® manda una domanda di rettifica. I giornalisti a quel punto si difendono dal rischio di querela ma la rettifica difficilmente viene letta da qualcuno. Ho letto molti articoli su Scientology® costituiti al 99% da menzogne. Se vogliamo fare un lavoro critico, contro certe prassi di una organizzazione religiosa, dobbiamo farlo sui fatti. Non faccio mai affidamento sulla stampa generalista, perché so come lavorano: prendono il testimone arrabbiato, riportano e non controllano niente. Questi pezzi vengono riportati da decine di testate diverse. La stampa sta facendo un lavoro che non scoraggia la chiesa di Scientology® ma potenzia la loro attività. Scientology dice: “Il mondo è pieno di nemici, la stampa ci è nemica” e questo rafforza la loro chiusura e la loro avversione verso l'esterno. Facendo questo si aiuta l'organizzazione a chiudersi e a potenziare quell'aspetto a mio avviso negativo: loro hanno bisogno di nemici, la stampa è un nemico sempre più forte e questo accresce la loro chiusura nella convinzione che loro sono nel giusto, che il mondo non li capisce e devono continuare nella loro missione per depurare l'umanità da queste menzogne. La stampa fa un lavoro che porta conseguenze opposte, non riuscendo danneggiare la Chiesa.»

III.IV Comunicare online e non solo: Il digital Body di Scientology©

In questo elaborato abbiamo largamente discusso di quanto l'avvento del digitale abbia stravolto i parametri di comunicazione mondiale e, di conseguenza, i rapporti tra persone, organizzazioni ed aziende.

Il professore in *Reputation Management* e specialista in *Corporate Social Responsibility* e *Crisis Communication* Luca Poma nel suo libro “*Il sex appeal dei corpi digitali*”¹⁰¹ ci offre una definizione di quello che lui definisce “corpo digitale” affermando che oggi, nell'era digitale, si ricava più valore da quest'ultimo che dal nostro corpo fisico, poiché tutte le informazioni che ci riguardano sono totalmente desumibili dalla rete. Questa entità digitale è definita dall'autore:

“Quando parliamo di “Corpo Digitale”, intendiamo la rappresentazione più estesa possibile di noi, e soprattutto, la ricostruzione digitalizzata di tutte le informazioni che produciamo nelle nostre interazioni virtuali, di qualsiasi tipo, costantemente aggiornate ed archiviate in una miriade di piattaforme e database diversi, che fanno “golosamente” e bulichicamente propri i dati che ci appartengono, ma soprattutto “disegnano” a tutti gli effetti i confini di chi noi siamo.”

In questo paragrafo tenteremo di delineare ed analizzare il *Digital Body* di Scientology© che abita la rete nonostante le sue “resistenze” nel concepirlo nella sua versione 2.0. Per fare quest'analisi abbiamo cercato di analizzare le principali piattaforme di interazione e condivisione del web e i motori di ricerca quali: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Google ed il sito web ufficiale nella versione italiana.

¹⁰¹ Poma L., *Il sex appeal dei corpi digitali*, Franco Angeli, 2016

Facebook

La pagina Facebook ufficiale di Scientology© conta attualmente 658.353 persone (un numero non molto elevato se messo in relazione al numero di fedeli dichiarati dall'organizzazione). La pagina, appare curata pubblica *post* con cadenza giornaliera. I *post* pubblicati riguardano attività sociali promosse dall'organizzazione ma anche video e novità che riguardano la stessa. Tra i *post* figurano inserzioni sotto la categoria di Facebook “temi sociali, elezioni o politica”. Le immagini ed i video postati hanno un'altissima risoluzione ed il colore prevalente è il colore blu (colore caratteristico dell'organizzazione). La pagina è caratterizzata una bassa interazione con gli utenti, i *post* mediamente contano 20 *likes* ciascuno ed i commenti variano dagli 1 ai 4 per *post* stesso numero per quanto riguarda le condivisioni. I *post* che contano alti picchi di interazione (tra cui quelli messi in evidenza) raggiungono tra gli 80 ed i 120 *likes*. I *post* che contengono un alto numero di commenti, spesso sono autocommentati dalla pagina con link ed ulteriori approfondimenti che si sommano ai rari commenti degli utenti. Nella pagina non risultano discussioni, o interazioni tra la *community*, inoltre non appaiono commenti di critica verso l'organizzazione. La pagina Scientology© utilizza la funzione vetrina per promuovere la vendita dei libri dell'organizzazione.

Instagram

L'account ufficiale di Instagram di Scientology© ha 14,4 mila *follower* ed 88 persone seguite. Anche per quanto riguarda la piattaforma di condivisione foto, Scientology© pubblica con un'alta frequenza, con circa 3 *post* al giorno per un totale di 4.657 *post* pubblicati. Le foto ed i video ad alta risoluzione dei *post* e delle *stories* sono gli stessi presenti sulla piattaforma Facebook, inoltre su instagram sono soliti a ripostare le foto

delle pagine dei diversi gruppi suddivisi per città e regioni geografiche ad esempio in data 27/05/19 hanno ripostato una foto di “Scientology©Verona”. Anche questo social è caratterizzato da una bassa interazione, i post guadagnano mediamente 150 *likes* e dagli 0 ai 3 commenti ciascuno, sottolineando un *engagement* basso rispetto al numero di seguaci. Anche qui è evidente l’assenza di commenti critici, e di interazione tra utenti sotto ai post.

Twitter

La Chiesa di Hubbard possiede un account ufficiale anche sulla piattaforma d’interazione online Twitter. Anche in quest’ultima la CoS appare presente ed attiva, con un numero di 127.756 *Tweet*, 100,926 *follower* e 78 *following* (persone seguite). Il numero dei mi piace all’account è 2.825. Anche in questo social network site, le interazioni con gli utenti sono rare, i commenti ai *tweet* vanno dai 0 ai 2, e le condivisioni hanno una media di 5 per post. La pagina ha condiviso 19.100 file foto e video.

YouTube

Nonostante le diatribe legali che li hanno visti protagonisti nel 2008, Scientology© possiede un account YouTube dal 19/07/2006. Sulla piattaforma di condivisione video l’organizzazione conferma le stesse caratteristiche osservate nell’analisi degli altri social. Scientology© pubblica una media di 3 video settimanali, i video sono spesso di durata breve e ad altissima risoluzione. Il loro totale di visualizzazioni ammonta a 71.201.435, il numero di queste ultime è aumentato vertiginosamente in seguito ad un annuncio creato dall’organizzazione in occasione del *Superbowl* in cui annunciava la nascita di “Scientology©TV” un canale in cui la chiesa trasmette contenuti h24. L’annuncio è stato trasmesso in una delle fasce promozionali più dispendiose nel mondo pubblicitario,

poiché il *Superbowl* rappresenta una notevole vetrina in quanto conta un altissimo numero di spettatori in tutto il mondo, costando all'organizzazione diversi milioni di dollari.

Google

Ricercando Scientology®, o temi che riguardano l'organizzazione sul motore di ricerca i primi risultati ad apparire sono, nella maggioranza dei casi, le pagine dell'organizzazione stessa. Questo evidenzia come la Chiesa di Scientology® operi una massiccia operazione per l'acquisto di SEM¹⁰² e lavori sul SEO¹⁰³ per comparire sempre in alto come principale fonte d'informazione su temi che la riguardano.

Scientology® Italia

Il sito ufficiale di Scientology®, appare al primo sguardo come estremamente curato e funzionale. Il sito ha la possibilità di essere letto in 17 lingue diverse, ed offre una vasta panoramica in cui l'organizzazione ha la possibilità di raccontarsi al pubblico interessato. Il colore blu è dominante nel sito, richiamando anche qui il colore caratteristico dell'organizzazione e la cura grafica risulta di grande qualità visiva. Vi è una sezione “domande ricorrenti” in cui la Chiesa di Scientology® risponde ad un altissimo numero di domande, anche su argomenti scomodi, mantenendo il suo stile comunicativo in cui principalmente tenta di sminuire chi li critica. Ad esempio la risposta dell'organizzazione

¹⁰² Search Engine Marketing, sono tecniche di promozione del sito a pagamento, come ad esempio l'acquisto all'asta delle keyword su Google per comparire alti nel motore di ricerca.

¹⁰³ Search Engine Optimization, ovvero tecniche che riguardano la struttura del sito internet: per comparire alti nei ranking dei motori di ricerca. Il SEO è gratuito.

alla domanda “*perché Scientology® a volte è stata considerata discutibile?*”¹⁰⁴ è la seguente:

“Come tutte le nuove idee, Scientology® è stata sottoposta ad attacchi da persone non informate e da coloro che ritenevano minacciati i propri interessi. Per la verità ci sono quelli a questo mondo che trovano strano e spaventoso vedere la gente comune, la gente dimenticata, trasformarsi da un giorno all’altro in filosofi, non più influenzati dalle minacce di coloro che sono “migliori”. In questo senso, la cosiddetta controversia di Scientology® è semplicemente il vecchio e acido che resiste al nuovo e ambizioso.”

Nel sito non è presente una sezione di interazione tra utenti, sottolineando ancora una volta il rifiuto dell’organizzazione verso la possibilità di dialogo con gli utenti e tra utenti, che come abbiamo visto nel primo capitolo, può essere non una minaccia ma una fonte proficua di informazioni ed opportunità. All’interno del Sito è presente il link allo Scientology® Network, la rete TV dell’organizzazione che debuttò nel marzo scorso. Il network televisivo è disponibile su diverse piattaforme di streaming tra cui Google Play, DirecTv, Apple Tv, Fire Tv di Amazon e altri. Scopo della rete TV di Scientology® è quello di presentare un’immagine pubblica diversa da quella dipinta nei recenti documentari e film come l’acclamato *Going Clear*.

¹⁰⁴ Scientology® Italia, “Perché Scientology® a volte è stata considerata discutibile?” in <https://www.scientology.it/faq/scientology-in-society/scientology-sometimes-considered-controversial.html>



Figura 5 Sito ufficiale di Scientology© Italia (fonte <https://www.Scientology©.it/>)

Possiamo confermare da questa rapida analisi quanto asserito in precedenza, Scientology© ha una forte presenza sulla rete, il suo scopo è quello di essere la prima fonte d'informazione su sé stessa e ciò che la riguarda. Internet nel loro caso è utilizzato però, come una “vetrina” senza sfruttare il suo potenziale interattivo. Le pagine delle diverse piattaforme sono strutturate al fine di dare una chiara e definita immagine dell'organizzazione, che cerca di mostrarsi nel miglior modo possibile agli utenti della rete. Altresì risultano assai manchevoli dal punto di vista dell'interazione e del dialogo online, caratterizzando la propria comunicazione a senso unico e privandosi del prezioso feedback e scambio con utenti del web. Per concludere sulle loro piattaforme non c'è traccia di critiche o domande di alcun genere, aspetto curioso se viene considerata la natura controversa e la storia reputazionale dell'organizzazione.

Per concludere quest'analisi vorrei citare ancora una volta il Professor David Poutler che in un'intervista affermò: *“Il fondatore L Ron Hubbard disse loro come fare tutto nella vita. Ma non ha lasciato istruzioni su come gestire internet.”*

IV Analisi del *Frame* Narrativo nella comunicazione online di Scientology®

IV.I Metodologia e domanda di ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è quello di individuare il *Frame* Narrativo che Scientology® costruisce tramite il suo *Storytelling*. Ma prima di proseguire con la ricerca è opportuno evidenziare gli apporti teorici che ci hanno permesso di indagare il costrutto di *frame* all'interno della comunicazione della CoS.

Per riassumere cosa intendiamo per *frame* citiamo la definizione che ne dà Mauro Barisione, nell'introduzione al suo testo "*Framing*"¹⁰⁵, in cui elenca in modo efficace alcune delle molte espressioni utilizzate in letteratura per sintetizzare il concetto. Barisione definisce il *frame* come:

"Cornice delimitante e interpretativa; metamessaggio; invito a leggere in un dato modo una comunicazione; principio guida per la comprensione e l'azione; sfondo per l'attribuzione di senso; principio di selezione, angolatura, enfasi ed esclusione di aspetti della realtà; mappa organizzativa dell'esperienza sociale; idea o simbolo di premesse e conseguenze culturalmente interconnesse; principio di categorizzazione di eventi, fenomeni, situazioni."

I *frame* premettono di organizzare idee o narrative, fornendo un significato agli eventi connessi con una particolare problematica. Il *framing* può dunque essere definito come un atto di selezione relativo alle modalità con le quali organizzare e presentare l'informazione, definendo di conseguenza una certa salienza ed enfasi. Attraverso l'uso dei *frame* alcuni aspetti della realtà sono sottolineati per suggerire una certa definizione

¹⁰⁵ Barisione M., Comunicazione e Società. Teoria, processi, pratiche del framing, Il Mulino, Bologna 2009

e comprensione di un fenomeno specifico. Come detto in precedenza, nel caso specifico del *frame* narrativo è lo *storytelling* che costituisce il *frame* stesso, la cornice che diamo per interpretare e catalogare la realtà che ci viene mostrata. L'attività di *framing* in questo caso consiste nel “confezionare” grazie alla retorica un determinato elemento, per incoraggiare l'interpretazione che più si desidera. Per la seguente ricerca, alla luce della letteratura riguardo al concetto di *frame*, si è scelto analizzare il *frame* narrativo tramite sei dispositivi, tra cui figurano quelli individuati da Gamson e Modigliani¹⁰⁶ con l'aggiunta di altri che sono presenti invece nelle ricerche di Van Gorp¹⁰⁷.

I dispositivi di *framing* che saranno indagati nella ricerca sono:

1. Raffigurazioni (dipingere o etichettare in un certo modo)
2. Ruolo
3. Metafore e frasi ad effetto (slogan o parole d'ordine)
4. Gli esemplari (riferimenti storici reali)
5. Definizione del problema
6. Valori morali evocati (base etico-valoriale ed emotiva, dovere morale di)

Quest'analisi sarà fatta sullo *storytelling* della Chiesa di Scientology®, con lo scopo di indagare quali cornici di senso costruisce l'organizzazione su una determinata questione, tramite la sua comunicazione.

Il *framing narrativo* poggia sul sistema valoriale da cui consegue una risposta di tipo emozionale. Perciò intercettando il *framing* narrativo della comunicazione della CoS cercheremo di indagare quali emozioni e quali giudizi morali vengono suscitati dalla loro narrazione.

¹⁰⁶ Op. Cit.

¹⁰⁷ Op. Cit.

La ricerca sarà di tipo empirico, poiché si procederà analizzando uno studio di un caso: Scientology®. Si tratta di una metodologia di ricerca di tipo qualitativo che consente di indagare a fondo un determinato fenomeno mettendo in evidenza i processi e meccanismi che lo regolano. Il vantaggio dello studio di caso consiste nel permettere di individuare una serie di sfumature e particolarità della variabilità umana che non verrebbero colte, ad esempio, attraverso un'indagine statistica. Uno dei limiti dello studio di caso è invece costituito dalla debole generalizzabilità dei risultati ottenuti, che non possono essere estesi e applicati a un intero gruppo ma solo a categorie circoscritte, in quanto lo studio di caso si focalizza su un unico fenomeno.

IV.II Il contesto

Nei precedenti capitoli abbiamo più volte sottolineato l'importanza ricoperta dalla comunicazione online nel contesto moderno sia per coloro che ricoprono un posto di rilievo nella sfera pubblica che per imprese ed organizzazioni. Per questo motivo, si è scelto di concentrare l'analisi del costrutto *frame* narrativo sulla comunicazione online dell'organizzazione Scientology®. Una volta identificato il *frame* nella narrazione della CoS verrà indagato il rapporto tra la gestione comunicativa e l'indice reputazionale dell'organizzazione.

Nello specifico verrà analizzato il loro sito ufficiale, Scientology® Italia, nella sezione discorsiva delle unità “*Che cos'è Scientology®*” e “*Domande ricorrenti*” in cui l'organizzazione si racconta rispondendo ad una serie di interrogativi frequenti. In particolare verranno prese in analisi le risposte inerenti al rapporto tra Scientology® ed esterno, come l'organizzazione si definisce e posiziona rispetto agli altri pubblici e le importanti questioni etico-morali che la interessano. I pubblici che figurano tra le

domande esaminate sono: le altre religioni, la stampa, la politica, le scienze che operano nel campo della sanità mentale (psicologi e psichiatri), la medicina, dissidenti religiosi e critici dell'organizzazione. Inoltre sono state selezionate una serie di domande riguardanti il come Scientology® si definisce al pubblico.

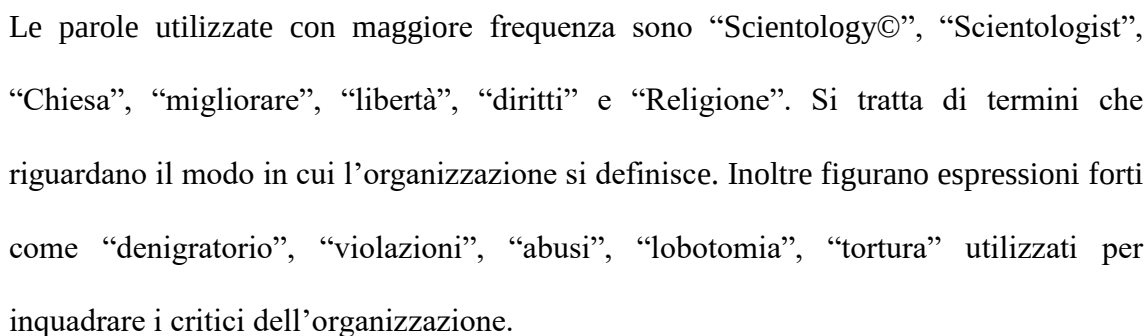
Le domande utilizzate per l'analisi sono:¹⁰⁸

1. Scientology® è una setta?
2. Scientology® è paragonabile all'ipnotismo, alla meditazione, alla psicoterapia o ad altre terapie mentali?
3. Qual è la differenza tra Scientology® e le altre religioni?
4. Perché Scientology® si oppone agli abusi psichiatrici?
5. Che cosa fa Scientology® per proteggere l'ambiente?
6. Perché alcune persone si oppongono a Scientology®?
7. Perché Scientology® a volte è stata considerata discutibile?
8. Scientology® vede in modo ostile la stampa?
9. Perché alcune persone si oppongono a Scientology®?
10. Perché Scientology® è stata così spesso in tribunale?
11. Scientology® sta cercando di dominare il mondo?
12. Vi sono leggi contro la pratica di Scientology®? é stata vietata?
13. Che cosa pensa Scientology® dei deprogramatori e dei gruppi che tentano di costringere le persone a denunciare la religione che hanno scelto?
14. Ho sentito dire che gli scientologist stanno facendo delle buone cose per la società. vi sono degli esempi specifici?

¹⁰⁸ Scientology® Italia, in <https://www.scientology.it/>

15. Scientology© può fare qualcosa per migliorare la situazione mondiale?
16. Perché gli scientologist tengono così tanto a far valere la propria voce in capitolo, per quanto riguarda i diritti umani?
17. Come considera la chiesa le relazioni tra uno scientologist e i suoi famigliari non scientologist?
18. Gli scientologist ricorrono ai medici?
19. Perché gli scientologist vogliono aiutare la gente?
20. Scientology© ha opinioni politiche?
21. In che modo Scientology© vede il matrimonio e la famiglia?
22. Scientology© è aperta a chiunque?
23. Scientology© è una società segreta?
24. Qual è l'opinione di Scientology© per quanto riguarda le altre religioni?
25. Confronto tra psichiatria e psicanalisi
26. Perché Scientology© si definisce una religione?
27. Che cosa realizza Scientology©?

Con il programma *WordItOut* è stata effettuata una *word cloud*, una rappresentazione visiva delle parole più utilizzate da *Scientology*© nelle domande sopra elencate. Il risultato è stato il seguente:



101

Siamo di fronte a un'opera di costruzione di almeno due cornici narrative corrispondenti ad altrettanti confini simbolico-discorsivi. A questa narrazione corrispondono due metafore fondanti, riguardanti la definizione di una separazione tra il NOI rappresentato dagli *scientologist* e il LORO rappresentato dai critici.

Ritroviamo quindi una tendenza da parte della Chiesa di Scientology© a rafforzare l'idea del NOI, attribuendo il ruolo di "eroe" con lo scopo di diffondere la verità e liberare l'umanità, ma altresì di "vittima" degli impostori che tentano ripetutamente di danneggiare l'immagine della Chiesa agli occhi del mondo. I valori morali evocati da questa narrazione del NOI sono di solidarietà ed al contempo ammirazione.

Al NOI si contrappone il LORO, *frame* in cui vi rientrano diversi pubblici, come psichiatri e psicologi, critici di qualsiasi genere, giornalisti ed altri gruppi che si distaccano dal pensiero religioso della fede hubbardiana. Il ruolo ricoperto da questa categoria è quello dei persecutori, persone non informate ed impostori con l'unico scopo di screditare l'organizzazione, nuocere il prossimo ed impedire che raggiunga la libertà ed una "condizione migliore". I sentimenti morali evocati da tale raffigurazione sono sfiducia, inganno, diffidenza. Questa raffigurazione trae origine dalla percezione complottistica che Scientology© ha del mondo intero. Il loro obiettivo è quello di salvare le persone, renderle libere dai pericoli e dalle forze oscure che minacciano il mondo ed in questo contesto Scientology© è l'unico gruppo che si batte per la libertà. Questo lo rende un bersaglio di coloro che non vogliono vedere gli altri liberi e felici. Citando ancora una volta Scientology© Italia:

“Ci sono alcune caratteristiche e atteggiamenti mentali che fanno sì che una percentuale della popolazione, si opponga violentemente a qualsiasi attività o gruppo dedito al miglioramento. Questa piccola percentuale della società

(circa il 2%) non può tollerare che Scientology® riesca a migliorare le condizioni della gente nel mondo. Questo stesso 2% si oppone a qualsiasi attività di miglioramento personale efficace. La ragione per cui si oppongono così furiosamente a Scientology® è che essa sta facendo tanto per aiutare la società. Coloro che sono sconvolti dal fatto che le persone migliorino, sono pochi rispetto ai milioni che hanno abbracciato Scientology® e lodano i suoi sforzi per costruire un mondo migliore.”¹⁰⁹

La risposta dell'organizzazione alla domanda “Perché alcune persone si oppongono a Scientology®?” riassume perfettamente quanto detto prima. Sintetizzando, i membri vengono incoraggiati a ritenersi un gruppo prescelto, il quale obiettivo è quello di costruire un mondo migliore che deve resistere e combattere contro chi “furiosamente” gli si oppone.

L'organizzazione tende ad evidenziare l'inferiorità dei loro nemici, sottolineando la pochezza in termini numerici e percentuali del “LORO” per poi mettere in evidenza i “milioni” di persone che hanno abbracciato e lodano l'eroico sforzo del “NOI” che si batte per “migliorare le condizioni della gente nel mondo”. Chi fa parte di Scientology® rappresenta quindi l'élite di prescelti che si scontra con il nemico. Questo tipo di narrazione appare totalmente coerente alla visione del fondatore L. Ron Hubbard riguardo i critici dell'organizzazione: questi, in quanto criminali, hanno il solo scopo di incoraggiare l'odio e il bigottismo contro Scientology®.

La convinzione che esista una schiera di nemici dell'organizzazione che cospira per distruggere il credo di Scientology®, in qualche modo suscita verso i cosiddetti “nemici” sentimenti negativi come forte diffidenza ed allo stesso tempo accresce il sentimento di

¹⁰⁹ Scientology® Italia, “Perché alcune persone si oppongono a Scientology®?” in <https://www.scientology.it/faq/scientology-in-society/why-do-some-people-oppose-scientology.html>

solidarietà ed ammirazione nei confronti dei nobili intenti dell'organizzazione. Con la tabella 2 abbiamo dato un quadro sintetico dei dispositivi del *frame* narrativo NOI/LORO:

Tabella 2 Quadro sintetico dei dispositivi del *frame* NOI/LORO

Frame Devices	“LORO”	“NOI”
Raffigurazioni	persone non informate ciarlatani, impostori, sadici	Chi diffonde la verità, liberatori dell'umanità
Ruoli	Attivi, persecutori	Vittime , eroi, salvatori
Metafore e frasi ad effetto	vecchio e acido, lavaggio del cervello, rastrellano miliardi	nuovo e ambizioso, usare la verità per liberare l'umanità, aprono la mente “siamo il gruppo per i diritti umani più attivo sulla terra”
Gli esemplari	Abusi passati della psichiatria, psicologia che rende “inconsci” i pazienti, giornalisti disinformati	Riconoscimenti passati, diritti umani libertà
Definizione del problema	Cospirazione per distruggere la chiesa di Scientology© diffondendo frodole e pregiudizio, non vogliono che gli altri migliorino la propria vita	Difesa dalle calunnie, aiutare gli uomini raggiungere una condizione di vita migliore, libertà.
Valori morali evocati	Sfiducia (nei confronti degli altri), inganno, diffidenza, risentimento	Sentimento di solidarietà ed ammirazione, onestà, libertà, sicurezza

Di seguito esamineremo nel dettaglio i diversi dispositivi di *framing* riportando frammenti di testo delle domande sopra elencate.

Le raffigurazioni

Le raffigurazioni consistono nell'uso di particolari qualificativi per descrivere i soggetti principali. Il *frame* loro è descritto in termini negativi e di inferiorità numerica, qui di seguito alcuni esempi riportati dai testi di Scientology© Italia:

- *“l'ipnotismo e la psicoterapia sono inefficaci e pericolosi”*
- *“Scientology© è stata sottoposta ad attacchi da persone non informate e da coloro che ritenevano minacciati i propri interessi”*
- *“I cosiddetti “deprogrammatori” sono meglio descritti come persone che reprimono gli individui, che rapiscono altri per profitto”*
- *“Coloro che sono sconvolti dal fatto che le persone migliorino, sono pochi”*

Il *frame* del NOI che invece descrive ed incornicia Scientology© e gli Scientologist è rappresentato da una terminologia totalmente positiva in cui frasi come “liberare l'individuo” e “migliorare la società” sono ripetute più volte nei testi da noi presi in esame:

- *“Scientology© offre la certezza della salvezza eterna, adesso”*
- *“Scientology© sta facendo tanto per aiutare la società”*
- *“Chiesa di Scientology© sta di fatto migliorando la situazione mondiale.”*
- *“Scientology© intende migliorare la società e porre rimedio ai suoi mali, e gli Scientologist credono che, così facendo, si possa creare un mondo migliore. [...] La missione di Scientology© è liberare l'individuo.”*

I ruoli

Si intende il ruolo che ricoprono i soggetti principali nella narrazione. Entrambi i ruoli sono attivi.

Il NOI ricopre il ruolo della vittima *“Scientology© è stata sottoposta ad attacchi da persone non informate e da coloro che ritenevano minacciati i propri interessi”* ma al contempo il ruolo di eroe che combatte per portare a termine il suo scopo ultimo, nonostante le avversità *“La missione di Scientology© è liberare l’individuo”, “La ragione per cui si oppongono così furiosamente a Scientology© è che essa sta facendo tanto per aiutare la società.”*

Il LORO riveste il ruolo dei persecutori, che lottano contro Scientology© perché non vogliono che le persone raggiungano uno stato di vita migliore e che sono solo interessati al proprio tornaconto *“ci sono quelli a questo mondo che trovano strano e spaventoso vedere la gente comune, la gente dimenticata, trasformarsi da un giorno all’altro in filosofi, non più influenzati dalle minacce di coloro che sono “migliori”.”*

Metafore e frasi ad effetto

Le metafore sono sempre composte da due parti, il soggetto principale che la metafora ha lo scopo di illustrare e il soggetto associato che viene evocato per facilitare la comprensione. Le caratteristiche del soggetto associato vengono trasmesse tramite implicazione al soggetto principale. Gli attributi e le relazioni rappresentano i due tipi principali di implicazione. Le frasi ad effetto invece, hanno l’obiettivo di suggerire un *frame* generale riassumendo il tema centrale.

Tra le metafore e le frasi ad effetto del LORO troviamo:

- *“gli psichiatri rastrellano miliardi”*
- *“è una truffa mortale”*
- *“La cosiddetta controversia di Scientology© è semplicemente il vecchio e acido che resiste al nuovo e ambizioso.”*

Tra le frasi ad effetto riguardanti il NOI abbiamo:

- *“si sostiene che la Chiesa di Scientology© faccia di più per la consapevolezza dei diritti umani, delle stesse Nazioni Unite”*
- *“siamo il gruppo per i diritti umani più attivo sulla terra”*

Gli esemplari

Gli esemplari fanno ricorso a esempi reali, siano essi presenti o passati, per collocare l'evento entro un orizzonte interpretativo già esistente e condiviso. Gli esemplari della categoria noi sono diversi, ne riporteremo alcuni esempi come:

Psichiatria: *“Attraverso la sua lunga e tragica storia, la psichiatria ha inventato numerose “cure” che alla fine si sono rivelate molto distruttive. Nei secoli XVIII e XIX, pazienti mentalmente turbati venivano sottoposti letteralmente a tortura tramite appositi dispositivi. Poi sono arrivati i bagni di ghiaccio e lo shock insulinico. Poi la terapia elettroconvulsiva che produceva la rottura di ossa e denti così come la perdita di memoria e la regressione a stati comatosi. Di seguito, arrivarono le lobotomie prefrontali, eseguite con uno scalpello, infilato attraverso le cavità oculari. Oggi ci sono gli psicofarmaci.”*

Stampa: *“l’opinione sulla stampa da parte della Chiesa è in linea con l’opinione pubblica generale, la quale, secondo i sondaggi, trova i reportage della stampa inaccurati e troppo spesso redatti in base ad interessi particolari. [...] giornalisti meno responsabili hanno volutamente disinformato il pubblico su Scientology®. Dato che era una religione completamente nuova, c’è stato del mistero, delle incomprensioni e una serie di polemiche che inevitabilmente accompagnano ciò che è nuovo e diverso. Questo non è avvenuto solamente per Scientology®. Ma raccontare delle frodole per creare sensazione e alimentare così pregiudizi religiosi è una cosa da incoscienti. Ciò non solo è un cattivo servizio per il pubblico in generale, ma mette anche gli Scientologist in pericolo.”*

Tra gli esemplari del NOI invece abbiamo la puntuale ripetizione da parte degli Scientologist delle battaglie vinte nel campo dei diritti umani e della libertà.

- *“attraverso il Comitato dei Cittadini per i Diritti Umani, gli Scientologist hanno smascherato la somministrazione di psicofarmaci agli studenti, le brutalità psichiatriche dell’elettroshock, della lobotomia e gli esperimenti di guerra biologica ed hanno lavorato per rendere tutto questo illegale.”*
- *“La Chiesa è stata tra i primi difensori del Freedom of Information Act (Legge per la Libertà d’Informazione) ed altre leggi atte a proteggere l’interesse pubblico e porre fine agli abusi governativi sui diritti umani.”*

Definizione del problema

Definire il problema attorno al quale si costruisce la cornice interpretativa. La problematica al centro del *frame* narrativo. Il problema ruota intorno alla cospirazione per distruggere la chiesa di Scientology®, che inquadrriamo in diverse frasi come *“Questi commenti volgari pubblicati da siti Internet di frangia, non solo sono palesemente falsi,*

sono intenzionalmente ideati per ridicolizzare gli Scientologist e denigrare il loro credo religioso.” o ancora “Scientology© è stata sottoposta ad attacchi da persone non informate e da coloro che ritenevano minacciati i propri interessi” e della difesa da parte della CoS per portare a termine il loro obiettivo di migliorare la situazione mondiale e di “liberare l’individuo”.

Valori morali evocati

Si riferiscono ai richiami a determinati appelli morali e sostengono determinati precetti. Le emozioni ricoprono un ruolo di rilievo nell’indagare il *frame*. Questo perché una caratteristica fondamentale delle emozioni consiste, nel loro valore adattivo, ovvero la capacità di adattarci alla situazione. Le emozioni sono un indicatore che ci consente di interpretare la realtà quotidiana in modo rapido (superando il sistema cognitivo-razionale) inoltre ci avvicinano e ci sintonizzano con gli altri.

Un altro elemento fondamentale per l’analisi del *frame* riguarda lettura etico-morale. Come detto in precedenza, il giudizio morale è parte integrante del *frame* e definire qualcosa come “giusto o sbagliato” ci aiuta ad inquadrare la situazione e a comprenderla con la giusta chiave di lettura in base al contesto (*Keying*). Attribuiamo delle valutazioni morali ad ogni fatto della realtà.

Costruire una narrazione che poggia sulla convinzione che esista una schiera di nemici dell’organizzazione che cospira per distruggere il credo di Scientology©, in qualche modo suscita verso i cosiddetti “nemici” sentimenti negativi come forte diffidenza e sfiducia. Contemporaneamente accresce il sentimento di solidarietà ed ammirazione nei confronti dei nobili intenti dell’organizzazione, e di orgoglio di essere parte di un gruppo

che si batte per la libertà ed il miglioramento delle condizioni di vita mondiali, nonostante i “persecutori” che tentano costantemente di distruggere il loro credo.

IV.IV Riflessioni sulla narrazione di Scientology©: conseguenze reputazionali ed immagine pubblica

La narrazione gioca un ruolo centrale nel processo di costruzione simbolica e sociale della realtà. L’informazione definisce i contorni degli spazi definendo le identità, chi è dentro, le appartenenze, chi è l’altro, nonché le dimensioni esplicative e le attribuzioni di responsabilità che preludono alla formazione del pensiero, di cosa succede e cosa bisognerebbe fare¹¹⁰. Questo genere di concezioni contribuisce a formare interi *frames*. Così “ogni comunità condivide gli stessi frames e, dunque, sa cosa ci si riferisce quando si parla di vittime e di eroi, di cosa è giusto e di cosa non lo è. Ognuno di noi vive immerso in modelli culturali che possiedono un’intensa carica emotiva e valoriale”¹¹¹.

La scelta di Scientology© di impostare la propria strategia narrativa scegliendo di identificare gli altri - i “critici” - in quanto “antagonisti” incoraggiando la mentalità "noi contro loro" sembra condurre molti membri riconoscere veramente coloro che criticano l'organizzazione come potenziale nemico.

È prevalente nella CoS l’idea che il mondo esterno sia “pronto a distruggerli”, e questo ha comportato nel tempo una chiusura verso l’esterno, in cui la scelta di negare loro stessi, riducendo al minimo gli scambi e le interazioni, rappresenta una forma di difesa dai loro aggressori. Queste tattiche difensive caratterizzano il modello comunicativo di

¹¹⁰ Binotto M. e Bruno M., Spazi mediali delle migrazioni Framing e rappresentazioni del confine nell’informazione italiana, *Lingue e Linguaggi* 2018

¹¹¹ Bruni D., Il peso del framing narrativo nella costruzione del consenso politico, *Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio*, ottobre 2016.

Scientology® in cui la posizione di rifiuto e attaccare l'accusatore ne rappresentano le principali strategie.

Il diniego, negare la colpevolezza, è un comportamento alla quale assistiamo spesso quando si verificano crisi reputazionali. Sono ancora molte le organizzazioni e le aziende che scelgono di negare ogni tipo di responsabilità quando si trovano sotto accusa, nonostante sia assodato dalla comunità accademica che questa rappresenti una strategia controproducente in caso di crisi reputazionale.

Attaccare l'accusatore invece, rappresenta un approccio più raro soprattutto nelle modalità che abbiamo visto praticare alla CoS. Le direttive di Hubbard, in cui il critico viene descritto come un vero e proprio criminale il cui unico scopo è quello di distruggere l'organizzazione di Scientology® sicuramente ha avuto un ruolo fondamentale nella costruzione del pensiero della Chiesa. Identificare l'altro come nemico e vivere nella costante percezione di essere sotto attacco in qualche modo fa sentire "legittimato" lo scientologo che attacca l'accusatore nel tentativo di difendere l'organizzazione dalle critiche sleali.

La scelta di identificarsi come la vittima ingiustamente accusata e di identificare il pubblico - in particolare gli elementi per qualunque ragione "critici" verso l'organizzazione - come il loro accanito accusatore, è stata una strategia controproducente che nel tempo ha davvero creato l'opposizione temuta dall'organizzazione. Si pensi alle vicende che hanno visto la CoS scontrarsi contro la libera diffusione delle informazioni 2.0: l'atteggiamento di censura, di chiusura e di diffidenza nel mondo della rete ha portato il pubblico a dubitare dell'autenticità dell'organizzazione, questi comportamenti hanno causato sospetti da parte del pubblico e di conseguenza hanno portato alla nascita di una

serie di critici ed oppositori, tra cui individui che prima non avevano alcun interesse verso l'organizzazione.

Scientology© ha creato la fazione antagonista che tanto ha temuto, inoltre il loro atteggiamento di chiusura e di rifiuto di qualsiasi tipo di critica ha reso sempre più aspre le accuse mosse dai loro antagonisti. Come abbiamo potuto osservare grazie al contributo della Dottoressa Di Marzio¹¹², una delle massime esperte di nuovi movimenti religiosi nel panorama italiano, spesso le critiche da parte degli antagonisti si fanno così violente che in qualche modo “legittimano” ed “alimentano” i sentimenti di *Scientology*© verso gli oppositori. Le critiche di questi ultimi si fanno sempre più forti ed incontrollate così da accrescere l'atteggiamento di chiusura dell'organizzazione. A sua volta il muro di silenzio alzato dalla Chiesa di Hubbard e la loro mancanza di spirito autocritico nutre l'astio ed accende la critica degli oppositori. È la storia del serpente che si morde la coda, un circolo vizioso in cui a rafforzare questa visione dualista è tanto *Scientology*© quanto la critica, che muovendo accuse violente ed a volte alimentate da falsità nutre la visione polarizzata del mondo della CoS.

La storia dell'organizzazione spesso ci ha portato ad osservare un atteggiamento verso l'esterno (soprattutto nel mondo digitale) di tipo sospettoso, volto alla segretezza e litigioso. Questi atteggiamenti scaturiscono come detto in precedenza dalla convinzione di essere “sotto attacco” e questa convinzione, è la stessa che ritroviamo nella loro narrazione organizzativa, in cui la cornice interpretativa che viene offerta è “NOI contro di LORO”. Il loro *storytelling* sembra rifarsi ai canoni tradizionali in cui l'eroe (*Scientology*©) nonostante gli ostacoli lungo il cammino, lotta per un bene superiore

¹¹² Si vedano le osservazioni della Dottoressa riguardo l'atteggiamento della stampa verso Scientology, nel capitolo 3, terzo paragrafo.

(migliorare le condizioni di vita del mondo) e si scontra con un essere malvagio che cerca di fermare la missione dell'eroe poiché contraria ai suoi interessi (i critici). La scelta narrativa dell'organizzazione comporta diverse reazioni da parte di chi fruisce il racconto. Questo *storytelling* per alcuni è fonte di sentimenti di ammirazione, e li spinge ad unirsi o a rafforzare la propria adesione al gruppo religioso. In questi casi entra in gioco, se vogliamo leggerla da un punto di vista motivazionale, il bisogno di sentirsi accuditi, di sentirsi protetti e parte di qualcosa. Fare parte di un gruppo sociale rafforza il senso identitario dell'individuo. L'organizzazione attrae e con la promessa di rendere la vita dell'individuo migliore,¹¹³ attraverso metodi e tecniche¹¹⁴ che mirano al benessere dell'individuo. L'eroe che si batte per un nobile intento: “*Scientology© offre la certezza della salvezza eterna, adesso*”¹¹⁵. Nonostante gli ostacoli. Inoltre molte persone scelgono di seguire l'organizzazione proprio per la sua natura elitaria e per lo status elevato che ritiene di possedere¹¹⁶ questa inoltre è una caratteristica che tende alla chiusura dell'organizzazione.

La stessa narrazione però comporta un effetto totalmente opposto per tutti gli altri che per natura critica sollevano dei dubbi. La chiusura verso ogni tipo di confronto o scambio non fa altro che aumentare le distanze ed i dissapori verso coloro che nutrono dubbi o critiche nei confronti dell'organizzazione. Questo a volte porta gli oppositori ad esasperare le loro

¹¹³ Si veda l'intervista con la Dottoressa Di Marzio sulla domanda riguardo le leve che attirano i nuovi membri. “*loro attraggono i membri con la promessa di poter aiutare la persona a diventare migliore di quello che è, facendo uscire delle potenzialità che già ha dentro di sé*”

¹¹⁴ Auditing

¹¹⁵ Scientology Italia, Qual è la differenza tra Scientology e le altre religioni?, in <https://www.scientology.it/faq/scientology-and-other-practices/what-way-does-scientology-differ-from-other-religions.html>

¹¹⁶ Si veda l'intervista con la Dottoressa Di Marzio alla domanda “considera l'organizzazione di Scientology aperta verso l'esterno” quando afferma “*I membri che sono parte dell'organizzazione da venti, trent'anni o più, tendono a considerarsi delle persone speciali che hanno fatto un cammino che li rende superiori*”

accuse, alimentando a loro volta la percezione di *Scientology*© di essere sotto attacco. La scelta della CoS di attaccare chiunque muova un qualsiasi tipo di critica, viene letta come una difesa tipica di chi “ha la coscienza sporca”, e così facendo l’organizzazione si auto posiziona come ostile nascondendosi dietro ad un muro di silenzio.

In ultima analisi, questo tipo di narrazione, che conseguenze ha sull’aspetto reputazionale?

Abbiamo detto che la reputazione si costruisce nel tempo insieme al pubblico, che si crea un’opinione valutando tutti i messaggi, le azioni che l’organizzazione fa o che la riguardano.

Perciò quando si osserva che il comportamento e le azioni non coincidono con ciò che comunica dell’organizzazione, quest’ultima può perdere credibilità. *Scientology*© si definisce come “aperta a chiunque” e si descrive in quanto un’organizzazione dai nobili intenti e scopi. Nonostante ciò, come afferma il professor Poma:

*“la strategia prevalente in caso di attacco esterno non è quella del dialogo alla ricerca della comprensione delle ragioni del pubblico coinvolto nella contesa, ma è quella dell’attacco legale come soluzione di prima linea nella risoluzione delle controversie, il che è palesemente distonico rispetto all’immagine di ente “caritatevole” che la chiesa tende a dare con i propri scritti, evidenziando così nuovamente un conflitto sul tema dell’autenticità.”*¹¹⁷

Descriversi come le vittime di ripetuti attacchi da parte di criminali senza scrupoli, ed esser poi osservati come coloro che in prima persona sono soliti a colpire con violenze verbali e minacce legali appare incoerente agli occhi esterni. Sappiamo che la reputazione

¹¹⁷ Op. Cit

consiste nel grado di allineamento tra l'identità e l'immagine che l'organizzazione dà di sé stessa, perciò se con le azioni viene svelata un'identità organizzativa che pare in netto contrasto con l'immagine che questa cerca di trasmettere il danno reputazionale sarà enorme.

La strategia di Scientology© quindi non appare solo non corretta e contraria alle *best practices* suggerite dagli studi accademici del campo delle pubbliche relazioni ma sembra anche peggiorare la posizione critica che l'organizzazione vive ormai da anni. D'altro canto spesso modalità scorrette di muovere la critica da parte degli accusatori, accresce i sentimenti di chiusura dell'organizzazione che si sente sotto attacco.

Essere aperti significa essere disponibili ai media, disposti a rivelare informazioni e essere onesti. L'aspetto di apertura della comunicazione dovrebbe essere implementato nelle strategie quotidiane dell'organizzazione oltre che nello specifico caso di crisi. Nascondersi dietro il silenzio, gli avvocati, lo status di esenzione fiscale dei diritti religiosi danno l'impressione che la CoS sia un'organizzazione misteriosa, chiusa e portatrice di un grave segreto che non sta rivelando. Tutte queste criticità sono rese ancora più evidenti dalla comunicazione tecnologica, infatti come abbiamo potuto osservare nel capitolo precedente, è proprio l'avvento di Internet, caratterizzato dall'apertura della comunicazione e dall'interazione continua con gli utenti ad aver esposto in maniera globale i diversi limiti comunicativi della CoS.

Nel moderno contesto di scambio, di apertura, di crescita che è rappresentato dal Web e dalle moderne tecnologie, la CoS potrebbe aprirsi e potrebbe fruire di tutti quei vantaggi che derivano dallo scambio con il prossimo. Internet se visto nella giusta prospettiva, non è una minaccia, bensì una fruttuosa opportunità.

Consentire ai membri di fornire testimonianze sui benefici che hanno ricevuto, permettere alla stampa di visitare le loro strutture, ascoltare le critiche ragionate e rispondere incoraggiando al dialogo positivo sono solo alcune delle opportunità che oggi la chiesa si sta lasciando sfuggire e che le consentirebbero di dare una diversa immagine organizzativa.

La speranza è che la chiesa possa accogliere le opportunità del web ed aprire i propri canali, rimasti alla versione “1.0”, al contributo e all’interazione con gli utenti. Ampliare una strategia di *stakeholder engagement* concedendo la possibilità di dialogo e condivisione, e non rimanendo fermi alla sola funzione propagandistica dei propri canali web potrebbe avvicinare e rafforzare il rapporto con l’esterno, sciogliere i dubbi di chi nutre delle perplessità ed appianare le criticità. L’apertura al dialogo, se promossa ed incoraggiata potrebbe risultare una strategia di valore per l’organizzazione, mettere in contatto coloro che hanno trovato la gioia e la felicità seguendo la CoS con coloro che nutrono dubbi o remore attraverso le innovative piattaforme di interazione sul Web potrebbe essere un tipo di scambio fruttuoso e vincente.

Oggi, anche se non esistono dati specifici al riguardo, ci sono prove che le adesioni a *Scientology*© potrebbero essere in calo, ed il numero di persone che sta abbandonando la chiesa stia aumentando. L’aumento delle persone che stanno lasciando la chiesa è una delle cause dell’aumento delle testimonianze negative e della copertura di notizie negative dell’organizzazione. La Chiesa, bloccata nella palude della crisi reputazionale sta sempre di più consolidando la sua immagine controversa, diffidente e oscura. Questo poiché la reputazione, che dovrebbe essere un *asset* fondamentale per un’organizzazione non è presa in considerazione nelle strategie di comunicazione e di conseguenza la Chiesa di Hubbard rischia di incitare ulteriori danni, infettando ulteriormente l’organizzazione.

L'apertura verso l'esterno però potrebbe essere la soluzione, riprendere le redini della comunicazione sul web, incoraggiando al dialogo e non alla censura, costruire un limpido e sano il rapporto con i pubblici e curare questi rapporti nel tempo, potrebbe rivelarsi una strategia vincente. La speranza è che si scelga in futuro di lavorare su ciò che rappresenta il nucleo della reputazione, l'unico valore che potrebbe davvero risanare la crisi che da anni caratterizza la Chiesa di *Scientology*©: l'autenticità.

V Proposte per una gestione della reputazione 2.0

V.I Reputazione 2.0: Un modello integrato

Alla luce di quanto esaminato precedentemente nell'elaborato, si cercherà di identificare quelli che sono gli *asset* fondamentali per una corretta gestione della Reputazione nel paradigma 2.0.

È ormai evidente come l'avvento di Internet, soprattutto nella versione 2.0 e considerate le sue continue e rapide evoluzioni, abbia completamente rivoluzionato le nostre vite.

Ogni giorno la vita quotidiana di ognuno è legata all'utilizzo del web. Sin dalla primissima infanzia, dai giovanissimi che oggi chiamiamo "nativi digitali" sino alla terza età, il Web è totalmente implementato nelle nostre vite. Basti pensare ai *tablet* interattivi per l'apprendimento della prima infanzia, alle lavagne elettroniche nelle scuole di qualsiasi livello, le mappe stradali aggiornate in tempo reale, le app di messaggistica istantanea e alla classe nobiliare della rete: i *social network*.

Attraversiamo ogni giorno le frontiere del mondo reale per entrare nel digitale, a volte dimenticandone i confini che si fanno sempre più labili e sfumati. Se qualcosa ci rende insoddisfatti la cosa che ci viene più istantanea oggi, è sicuramente prendere in mano il cellulare, il *tablet* o il PC, e dare voce alla nostra opinione sulla rete. Quella che prima poteva essere una semplice lamentela di quartiere, diffusa dal passaparola tra persone, oggi può rapidamente assumere una portata globale.

Perciò al momento è impensabile, per le persone che ricoprono un ruolo di rilievo nella sfera pubblica, per le imprese e per le organizzazioni più o meno complesse non considerare l'indice reputazionale e la gestione di quest'ultimo nel mondo della rete.

La Case History di Scientology© ci ha permesso di osservare cosa accade quando l'aspetto della reputazione viene trascurato, e soprattutto quando non vi è una giusta strategia a regolare la presenza sul web. Inoltre abbiamo riflettuto sull'importanza delle storie, e del potere della narrazione. Quest'ultima, intesa come racconto di storie, è fondamentale sia per dare un'organizzazione al proprio mondo interiore che per attribuire significati all'esperienza umana.¹¹⁸ Una storia o narrazione efficace è quella che riesce a combinare emozioni, valori e vissuti con piani strategici, offrendo ai collaboratori un modo per dare senso alle proprie azioni e una giustificazione per cogliere elementi per la costruzione continua della propria identità¹¹⁹. In questa prospettiva lo *storytelling* diventa lo strumento per l'identificazione e la condivisione dell'identità organizzativa. La storia ci permette di costruire un'immagine mentale che è fatta di valori, azioni, pratiche e vissuti, permeati dalla componente emotiva, che ci permette di allinearci con il narratore e di entrare in empatia con lui.

La scelta narrativa inoltre, rappresenta un elemento fondamentale poiché può indirizzare l'individuo a leggere in un determinato modo, determinate questioni. Questo grazie al potere delle storie “di incorniciare” un evento e di suggerire un particolare tipo di lettura ed interpretazione della realtà.

Scientology© ha scelto di “etichettare” sé stessa come vittima ed i suoi critici come persecutori, e questo tipo di strategia narrativa ha provocato la nascita di una serie di pubblici avversi che prima non esistevano. Inoltre si è potuto osservare come narrazione di Scientology©, manchi sul piano dell'autenticità. La contraddittorietà tra l'immagine

¹¹⁸ Pontecorvo C., Narrazioni e pensiero discorsivo nell'infanzia. In M Ammaniti, Rappresentazioni e narrazioni, Laterza, Roma-Bari, 1991

¹¹⁹ Gergen, K.J., Realities and relationships: Soundings in social construction, Cambridge: Harvard University Press, 1994

dalla CoS, che si racconta come genuina, caritatevole ed aperta verso il prossimo, nonché vittima di attacchi ed accuse sleali da parte di critici senza scrupoli appare in netto contrasto con le sue azioni caratterizzate da litigiosi attacchi e la completa assenza di dialogo verso chi solleva un'opinione di tipo critico. Questa narrazione inautentica, aver costruito “un’impalcatura” ovvero immagine organizzativa, troppo distante dal “palazzo” ovvero l’identità, è stato ciò che ha fatto “crollare” la reputazione di *Scientology*®.

Ma la narrazione, se costruita in modo autentico può essere una strategia di estremo valore che può portare diversi vantaggi alle organizzazioni sul piano reputazionale e di mercato. Ora osserveremo i macro elementi che fanno da pilastri per la corretta costruzione e gestione della reputazione alla luce del contesto digitale, analizzandone punti di forza e potenzialità.

V.II Conoscere i propri pubblici

Le riflessioni fatte sinora nell’elaborato ci suggeriscono che il primo passo da compiere se si vuole gestire correttamente la propria reputazione, in particolar modo quella virtuale, è conoscere chi sono i pubblici interessati a noi. Che si parli di un’azienda o di un’organizzazione più o meno complessa la conoscenza approfondita di quelli che sono gli attori che agiscono nel nostro contesto sociale ci permette di strutturare una corretta strategia per la sopravvivenza sia online che offline. Dobbiamo conoscere chi è interessato a noi, quali sono le sue intenzioni e soprattutto qual è il tipo di relazione ci lega.

Per far questo, l’attività di progettazione che bisognerà svolgere è quella relativa alla mappatura degli *stakeholder*. Abbiamo visto nel secondo capitolo come le tecniche relative a quest’attività si sono evolute accogliendo teorie e tecniche provenienti da altre

discipline¹²⁰. In questo paragrafo cercheremo di entrare più approfonditamente nel merito di questa *Best Practice* nel contesto delle relazioni pubbliche.

Prima di proseguire con l'analisi però, è opportuno riassumere quelle che sono le considerazioni necessarie per la costruzione di un'efficace mappatura degli *Stakeholder*.¹²¹ Prima di tutto è bene sottolineare che l'azienda è parte di una complessa rete sociale, ed ogni azione di quest'ultima ha un'influenza più o meno forte sui suoi pubblici. Non esiste qualcuno che non abbia influenza sull'organizzazione, tutti sono *stakeholder* e ciò che li differenzia è il grado interconnessione.

Soprattutto con l'avvento del digitale, un'azione svolta localmente da un'impresa o da un'organizzazione, potrebbe arrivare, ed in seguito influenzare, pubblici che prima non avremmo mai considerato. Viceversa l'organizzazione potrebbe subire l'influenza da parte di un pubblico che apparentemente non sembrava aver nulla a che fare con l'organizzazione.

In quest'ottica, l'assunto base secondo cui affermiamo che tutti sono *stakeholder* responsabilizza le organizzazioni, poiché ogni azione può avere conseguenze su un'ampissima gamma di pubblici, un numero assai maggiore di quello che poteva essere preso in considerazione fino a pochi anni fa.

Di conseguenza, lo stretto legame che vi è tra l'organizzazione ed i suoi stakeholder fa sì che cambi il modo di pensare ad essi. Citando il Professor Poma “*l'azienda non HA degli*

¹²⁰ Si veda il capitolo 1 paragrafo 3 in cui viene citato l'innovativo contributo del Professor Poma che nell'articolo “*Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa*” ci illustra come le scienze logiche e neuroscientifiche abbiano portato all'evoluzione del metodo di Mappatura degli *Stakeholder*.

¹²¹ Poma L., Una nuova mappatura degli stakeholder: strumenti innovativi per una raffigurazione delle relazioni tra un'azienda ed i suoi pubblici, Ferpi News, 2011

stakeholder, bensì E' i propri stakeholder, nel senso che le due entità coincidono, così come gli interessi dell'azienda coincidono con gli interessi dei suoi stakeholder".¹²²

Alla luce di quanto detto finora non può esistere una lista generica di *stakeholder* che vada bene per tutte le organizzazioni o imprese, ma è opportuno che ognuno si adoperi per costruire la propria mappa. La lista di coloro che sono influenzati o che influenzano l'organizzazione infatti dipende da una lunga serie di variabili come il tipo di obiettivi, la posizione geografica, la tematica ed altro ancora. Per di più basta una piccola modifica, nelle strategie organizzative o nell'ambiente a cambiare le carte in tavola e conseguentemente la combinazione di *stakeholder* che circondano l'organizzazione.

Le tecniche e modalità di mappatura si fanno sempre più precise ed all'avanguardia, in grado di includere nella loro rappresentazione la dinamicità del panorama attuale. Naturalmente per la mappatura esistono delle buone prassi accademicamente riconosciute, ad esempio *l'United Nations Environment Program*¹²³ ci suggerisce alcune variabili diverse che possono essere prese in considerazione nell'identificazione gli *stakeholder*:

- *Per responsabilità*: soggetti verso i quali avete, o in futuro potreste avere, responsabilità legali, finanziarie e operative formalizzate in regolamentazioni, contratti, politiche aziendali o codici di condotta.
- *Per influenza*: soggetti che sono, o in futuro potrebbero essere, in grado di influenzare la capacità della vostra organizzazione di raggiungere gli obiettivi – se le loro azioni sono probabilmente in grado di guidare o impedire la vostra

¹²² Ibidem

¹²³ United Nations Environment Program, Manuale dello stakeholder Engagement, Vol.2, Accountability , Stakeholder Research Associates (2005)

performance. Possono includere sia coloro che hanno un'influenza informale sia coloro che hanno un formale potere decisionale.

- *Per prossimità/vicinanza:* soggetti con cui la vostra organizzazione interagisce maggiormente, inclusi gli *stakeholder* interni, quelli con cui instaurare relazioni durevoli, coloro da cui dipendete per l'operatività quotidiana e coloro che vivono vicino alla sede operativa.
- *Per dipendenza:* soggetti che maggiormente dipendono dalla vostra organizzazione, per esempio i dipendenti e le loro famiglie, i clienti che dipendono dai vostri prodotti per la loro sicurezza, sussistenza, salute o benessere o i fornitori per i quali siete un cliente principale.
- *Per rappresentanza:* soggetti a cui per ragioni di legge o di cultura/tradizioni è affidato il compito di rappresentare altri individui; ad esempio capi di comunità locali, rappresentanze sindacali, consiglieri, rappresentanti delle associazioni, etc.

I vantaggi che derivano dalla strategia di mappare gli *stakeholder* sono diversi. In primis ci consentono di conoscere la varietà dei pubblici interessati a noi, quali sono i loro interessi, le loro abitudini, il loro ruolo nella sfera pubblica e molto altro. La conoscenza di questi ci permetterà di adeguare la nostra strategia comunicativa adattandola allo specifico *stakeholder*. La scelta di creare un tipo di comunicazione “su misura” per ogni *stakeholder* rappresenta un tipo di strategia efficace per la creazione e la cura della reputazione aziendale. Questo perché così facendo le organizzazioni si dimostreranno interessate verso i propri pubblici, creando una comunicazione che sia coerente ed adeguata alle richieste del proprio pubblico, aggiornandola di volta in volta in base alle esigenze. Inoltre le organizzazioni potranno adibire canali specifici per la comunicazione in base al pubblico selezionato al fine di instaurare un dialogo. Questo aspetto sarà

approfondito nel prossimo paragrafo, in cui si esaminerà l'importanza dell'interazione con i propri pubblici.

La conoscenza dei portatori d'interesse rappresenta è la prima fase di quello che viene chiamato lo *stakeholder engagement*. Ovvero il coinvolgimento dei propri pubblici nella vita e nel processo decisionale dell'organizzazione.

I rapporti creano valore, ma per coltivarli è bene conoscere chi c'è dall'altra parte e quali sono le caratteristiche che possono aiutare l'impresa ad avere l'interazione più adeguata possibile.

Quando si opera una mappatura degli *stakeholder* è opportuno ricordare che vanno considerati il maggior numero di pubblici possibile anche, e soprattutto, quelli che non sono in buoni rapporti con l'organizzazione o che non sembrano disposti a qualsiasi tipo di coinvolgimento. Conoscere quali sono i pubblici che si posizionano nell'area di "crisi potenziale" è una mossa strategica di assoluto valore per l'impresa.

Permetterà infatti all'organizzazione di monitorare gli *stakeholder* potenzialmente critici, soprattutto grazie al web ed agli strumenti offerti dalla tecnologia come la *sentiment analysis*. Il brusio di sottofondo del web, è uno dei canali preferenziali per intercettare quelli che sono i segnali deboli di crisi. Inoltre la conoscenza dei pubblici che rientrano nella sfera di "crisi potenziale" consentirà all'organizzazione di prepararsi e di svolgere adeguatamente la fase di Pre-Crisi. Questa fase, che rappresenta il momento di maggiore importanza per la corretta gestione della crisi reputazionale, è quella in cui viene svolta l'attività di prevenzione che prevede diverse attività tra cui esaminare le aree problematiche di rischio, individuare i possibili i soggetti coinvolti, preparare il materiale ed infine predisporre una linea d'azione strategica da portare avanti là dove la crisi

esploda. Ignorare i rischi, non conoscere chi sono i protagonisti che potrebbero intervenire in caso di crisi e che potrebbero restarne coinvolti è una scelta che risulta assai rischiosa e poco prudente per le organizzazioni.

Al contrario, coloro che si impegnano nel voler individuare i propri pubblici di riferimento - che rappresenta il primo step per poter costruire un solido rapporto permeato dallo scambio reciproco, dal dialogo e dalla condivisione - applicano una *best practice* che, nonostante costi impegno e fatica, si sta rivelando vincente per tutti coloro che hanno una visione organizzativa o d'impresa a lungo termine.

V.III Dialogo ed interattività

Una volta effettuata la mappatura degli *stakeholder*, abbiamo modo di conoscere quelli che sono i nostri pubblici, ed il tipo di legame che ci lega a loro. Perciò il passo successivo sarà l'instaurazione di un dialogo aperto, trasparente e continuo con essi.

Le persone hanno una voce, un'opinione, un pensiero, un giudizio, dei valori morali. E nella vita di tutti i giorni tendiamo a condividere con gli altri, chi più chi meno, il nostro critico giudizio. Tempo fa, una critica qualsiasi su un prodotto o su un servizio, aveva luogo nel contesto offline. Oggi sappiamo che la stessa critica, verrà mossa nel giro di pochi istanti, attraverso i canali web. La critica online, ha diverse caratteristiche in quanto il filtro rappresentato dallo schermo del pc o del computer, spesso la rende più aspra e meno tollerante. Ad esempio, la distanza fisica dal nostro interlocutore spesso legittima i cosiddetti "leoni da tastiera" ad inasprire le proprie critiche o ad usare terminologie che non userebbero mai nella vita di tutti i giorni.

È bene che l'organizzazione predisponga un "luogo" nella sfera online al fine di accogliere e raccogliere le critiche o eventuali gruppi da parte degli utenti. Spesso il luogo

di scambio principale in questi casi sono le pagine dei *Social Network*. Al loro interno, sotto foto o post gli utenti esprimono la loro opinione, confrontandosi con altri utenti e chiedendo il diretto intervento dell'organizzazione. In questo momento è essenziale la risposta dell'organizzazione al fine di instaurare un dialogo e di dare importanza all'utente in questione, ai suoi bisogni o desideri. Quando vi è l'assenza di un luogo "ufficiale" e sotto il controllo dell'organizzazione l'utente troverà un altro luogo in rete per esprimere la propria opinione e sarà difficile a quel punto per l'organizzazione accogliere la critica e rispondere in modo adeguato. Perciò risulta essenziale all'organizzazione offrire ai propri utenti un luogo di scambio e dialogo in cui, questi potranno dare voce ai loro dubbi, incertezze o eventuali critiche.

In secondo luogo è essenziale che l'organizzazione risponda, possibilmente in modo puntuale ed adeguato, per offrire la propria disponibilità agli utenti e far percepire la propria presenza sulla rete.

Il brusio di sottofondo del web se adeguatamente monitorato può essere un'enorme fonte di informazioni per l'organizzazione che potrà in questo modo conoscere quelle che sono le opinioni, le critiche ma anche le aspettative ed i desideri degli utenti nella rete. Gestire il flusso di queste voci, ed integrarle all'interno di un dialogo costruttivo e proficuo può essere per l'organizzazione una fruttuosa fonte di informazioni sia per la percezione di quelli che possiamo identificare come segnali deboli di crisi, sia per avere suggerimenti rispetto quelle che sono le aspettative o i desideri dei nostri utenti, che possono aiutare l'organizzazione in un'ottica di costante miglioramento e crescita.

Al contrario la strategia opposta, di ignorare o peggio cancellare le critiche dai propri portali farà apparire l'organizzazione chiusa, non disponibile al dialogo ed inoltre

quest'ultima rinuncerà ad uno dei più grandi vantaggi consentiti dalla rete. Si tratta di poter parlare in prima persona con i propri utenti e scegliere di trarre vantaggio anche dalle critiche in modo da potersi porre come prima fonte a dare spiegazioni in caso di crisi ma non solo, permetterà anche di cogliere ed identificare le eventuali questioni che rappresentano una criticità.

Cancellare i commenti negativi (escluso quando questi ultimi risultano offensivi o non rispettano la policy della pagina) probabilmente è l'atteggiamento meno adeguato per la gestione del rapporto con gli stakeholder nella rete. Oltre a far apparire l'organizzazione in quanto chiusa e indisponibile a qualsiasi tipo di confronto, sminuirà l'importanza degli utenti sulla rete.

Se guardiamo alla rete come ad uno strumento ricco di risorse, potremmo sicuramente coglierne tra i vantaggi la straordinaria possibilità di non ricorrere ad intermediari per il dialogo con il proprio pubblico e poter instaurare un rapporto di fiducia e scambio. Grazie ad esso le organizzazioni risulteranno più vicine, e soprattutto interessate agli occhi dei propri stakeholder traendone un beneficio non indifferente.

Questo non è vero solo per le critiche ma anche per ascoltare i suggerimenti degli utenti, i loro desideri, e le loro aspettative, in un'ottica di crescita costante di miglioramento sviluppo grazie al prezioso sodalizio con gli utenti della rete.

In un'epoca di crisi ed incertezza, è importante saper costruire delle relazioni solide con i propri stakeholder. La rete ci offre in questo senso enormi possibilità adatte a tutte le tasche. Quello che farà davvero la differenza non saranno soltanto gli zeri degli investimenti stanziati per il digitale, ma la strategia adottata, il monitoraggio continuo e la disponibilità, oggi più che mai ad aprire un canale di discussione e critica costruttiva

capace di assicurare lo stakeholder e renderlo un consumatore fedele perché crede nella nostra azienda, perché si fida, perché la nostra storia gli trasmette dei valori, qualcosa di grande in cui sperare.

V. IV Coinvolgimento ed inclusività

In seguito alla creazione di un solido dialogo con i propri pubblici, sia sui canali online e offline, una mossa strategica per l'organizzazione consiste nel coinvolgere ed includere gli stakeholder nei processi di vita organizzativa.

I *Social Network* infatti creano valore solo marginalmente se concepiti come luogo a solo scopo di intrattenimento. Il potenziale dei canali *Social* è infatti sfruttato nel suo massimo attraverso il coinvolgimento attivo degli utenti.

Una volta instaurato un dialogo permeato da trasparenza ed apertura il passo successivo sarà permettere alle persone di essere coinvolte nella vita organizzativa. Invitare gli utenti a dire la loro, a dare un commento sulla condotta dell'organizzazione o un suggerimento su come migliorare sarà il modo di far comprendere che il clima organizzativo è mosso da una spinta verso il miglioramento e la crescita continui.

Monitorare il *feedback* degli utenti e pensare a diversi momenti per coinvolgerli attivamente sarà sicuramente ricompensato con forte interesse e grande benevolenza. Un esempio virtuoso di questa azione consiste certamente nella creazione di comunità di marca, di cui abbiamo discusso nel primo capitolo. Inoltre non mancano studi accademici e casi aziendali a dimostrazione di quanto lo *stakeholder engagement* inteso come la *best practice* di coinvolgere gli utenti e gli stakeholder nella vita organizzativa, aziendale o d'impresa risulti una risorsa vincente e di assoluto valore.

La rivoluzione della comunicazione e dei dati offre alle aziende l'opportunità di collaborare direttamente con una più ampia gamma di parti interessate nella pianificazione e nel processo decisionale. E nuovi strumenti come la *sentiment analysis* possono essere utilizzati per aumentare il coinvolgimento. Citando il Professor Poma¹²⁴:

“Il Reputation Management della CSR 2.0 implica la ricezione dei commenti in modo aperto e il coinvolgimento degli stakeholder verso il miglioramento della percezione che pubblicamente si ha di voi. Loro sono i vostri alleati, quindi loro possono aiutarvi a migliorare la vostra reputazione.”

Quindi gli utenti, oggi informati e con un grande potenziale comunicativo, possono essere la minaccia più grande oppure l'opportunità più proficua per l'organizzazione. La pressione che oggi esercitano gli utenti sul web può risultare spaventosa, ma potrebbe semplicemente significare che c'è un gran numero di persone interessate all'organizzazione. Farsi spazio nel caos, cercare di interpretare le diverse voci degli utenti potrebbe non solo essere una fonte vantaggiosa di informazione ma una spinta e uno stimolo continui al miglioramento e all'innovazione. Attraverso i canali del web oggi è possibile il diretto coinvolgimento degli individui, che potrebbero rivelarsi una risorsa di estremo valore. Inoltre essere aperti e “chiedere il loro aiuto” restituisce ad essi la percezione di essere importanti, di avere rilievo.

L'obiettivo è quello di trasformare gli *stakeholder* in *partners* attraverso gli strumenti di co-creazione di contenuti tipici del Web 2.0.¹²⁵ Questo permetterà di instaurare un rapporto diretto con i pubblici dell'organizzazione in cui lo scambio sarà permeato da interesse ed autenticità. La cooperazione tra organizzazione e *stakeholder* accelererà il

¹²⁴ Op. Cit.

¹²⁵ ibidem

processo di crescita organizzativa che potrà adeguarsi di volta in volta alle mutevoli aspettative dei suoi pubblici che cambiano rapidamente in accordo alla velocità del nostro tempo.

L'organizzazione che si impegnerà nel coinvolgere i suoi pubblici sarà ripagata in attenzione e stima, e questa sicuramente è una delle *best practice* che rendono un marchio un *lovemark*.

V.V L'importanza dello *Storytelling*

Italo Calvino, nelle celebri “*Six Memos for the next millennium*”¹²⁶ conosciute in Italia come “Le lezioni americane”, parla dell'importanza della parola.

La parola è lo strumento principale che utilizziamo per raccontarci all'esterno, per raccontare la nostra storia. La parola è l'abito che dà forma ai nostri pensieri e le storie come sostiene Jerome Bruner sono mezzo creato dalla mente umana per inquadrare gli eventi della realtà.

Perciò le storie ci aiutano ad identificare e a raccontare l'identità, questo vale per le persone quanto per le imprese. Negli ultimi anni, come già affermato nel secondo capitolo di questo elaborato, l'importanza delle storie è tornata alla ribalta grazie al suo potere di creare una risposta emotiva in chi la fruisce e di aiutare a creare una cornice interpretativa della realtà.

Le organizzazioni e le imprese oggi fanno dello *storytelling* lo strumento principale per raccontarsi e farsi conoscere. Le storie creano un ambiente di valori condivisi all'interno dell'organizzazione, una fiaba in cui spesso c'è un eroe che deve raggiungere un obiettivo,

¹²⁶ Calvino I., *Six Memos for the Next Millennium*, Cambridge, Harvard University Press, 1988

con delle motivazioni delle speranze e dei valori. Questo ha un forte potere per il coinvolgimento organizzativo interno.

All'esterno invece, sappiamo che oggi quando si sceglie un brand, o si ci affida ad un'organizzazione non si compra soltanto un prodotto o si usufruisce di un servizio, bensì viene scelto un universo valoriale nel quale riconoscersi. L'individuo si rende protagonista di una relazione unica, caratterizzata da una forte componente emotiva e valoriale. Quanto appena detto è conseguente al passaggio dall'immagine della marca allo *storytelling* della marca. Ciò che attira il consumatore non è più banalmente ciò che l'organizzazione o l'impresa offre, come il prodotto, il tipo di servizio o le prestazioni, ma l'universo narrativo che racchiude in sé. I brand, quindi, devono essere costruiti in maniera tale da raccontare una storia coerente e trasparente, nella quale anche il consumatore più trascurato, spesso combattuto tra il conciliare universi valoriali discordanti tra loro, possa immedesimarsi.

Inoltre va sempre ricordata l'importanza delle emozioni e del sistema valoriale di ogni individuo, che viene toccato dalle storie raccontate. Un'organizzazione che sceglie di mostrarsi e di raccontarsi suscitando determinate emozioni e toccando determinati valori morali dovrà farlo in modo autentico e veritiero. Essere associati a valori di un certo tipo e poi far scoprire una condotta che va nella direzione opposta può suscitare negli utenti un senso di smarrimento e di delusione, che porterà ad un'inevitabile crisi di tipo reputazionale.

Inoltre la narrazione organizzativa (narrazione dell'organizzazione in sé, delle sue origini, della sua *vision*, della sua *mission* e della sua cultura) diviene strategica per

distinguere la propria organizzazione dalle altre e per dare senso e significato al vissuto degli *stakeholders* interni ed esterni.

Nella realtà del web lo *storytelling* deve tenere conto di alcune implicazioni del tutto sconosciute nei media classici. Va considerata la grande possibilità che Internet ed i *social network* offrono nel creare storie di tipo non lineare, mantenendo un paradigma narrativo partecipativo, che include, quindi, il contributo creativo e informativo di testi creati dagli utenti.

Lo *storytelling* presente sul web è formato da storie ramificate, aperte, rese complesse dall'ipertestualità e dalla transmedialità della rete. Tutto ciò porta ad un notevole moltiplicarsi dei punti di vista e alla nascita di nuove forme di espressione corali. Anche lo *storytelling* grazie alle possibilità del web può essere uno strumento per coinvolgere gli utenti, rendendoli in qualche modo “protagonisti” del racconto organizzativo.

Il racconto di marca attuato dallo *storytelling* deve ambire per forza di cose ad uscire dal web e a riversarsi nei flussi comunicativi che i soggetti intraprendono in prima persona. Abbiamo visto come lo *storytelling* possa creare intere cornici narrative che spingono gli utenti ad interpretare la realtà in un certo modo. In questo contesto l'autenticità della narrazione gioca un ruolo di assoluto rilievo.

In tale prospettiva, per narrare correttamente un'organizzazione o un'impresa e quindi far conoscere la sua identità all'esterno, è indispensabile che quest'interiorità sia condivisa, che sia conoscibile e che sia autentica. Si tratta di costruire un'identità riconosciuta e compatta, ampiamente condivisa da coloro che partecipano alla vita organizzativa, sulle cui basi trasparenti le narrazioni verso l'esterno possono essere costruite.

A volte non è tanto “chi siamo” ma è la storia che portiamo con noi, a renderci unici ed interessanti agli occhi del mondo.

V.VI Autenticità e trasparenza

Per concludere quanto detto finora non può esserci una costruzione di reputazione, senza quella che rappresenta la parola principe del *Reputation Management* “l’autenticità”.

Metterci la faccia, parlare autenticamente, rimanendo sé stessi porterà un valore che distinguerà l’organizzazione dalle altre. Il risultato non sarà un mero “copia e incolla” dell’insieme di pratiche e valori che si crede possano piacere agli utenti, ma un profilo autentico e di valore grazie alla sua unicità.

Ogni organizzazione è unica, e racchiude un universo fatto di valori, obiettivi speranze e sacrifici, che la rende speciale ed “adatta” per un pubblico specifico. Inoltre le organizzazioni in quanto formate da esseri umani, non sono infallibili ma sono soggette ad errori. Per questo essere sinceri, aperti, scusarsi sinceramente sono le strategie migliori in caso di crisi. Tutti possiamo sbagliare ma è solo assumendoci le nostre responsabilità e cercando attivamente di risolvere la crisi ed imparare da essa, che potremmo riguadagnarci la fiducia dei nostri *stakeholder* quando la crisi colpisce.

Raccontarsi autenticamente, instaurare un dialogo continuo con i nostri pubblici, conoscerli monitorarli, coinvolgerli attraverso l’uso di emozioni, prendere una posizione e rendicontare sono un insieme buone prassi che permetteranno all’organizzazione di crearsi uno zainetto di credibilità da cui attingere in caso di crisi.

Luca Poma sulla questione dell'autenticità afferma¹²⁷:

“Basate le vostre strategie sui valori veri, non su quelli presunti – e generici – del vostro settore, né su quelli dei vostri concorrenti e neppure con piaggeria su quelli dei vostri stakeholder più influenti. Se non lo fate, prima o poi sarete evidenziati nella vostra incoerenza da qualcuno, in qualche luogo, e smascherati brutalmente di fronte al mondo intero, e questo vale anche per chiunque altro abbia una partecipazione di qualche tipo nel vostro marchio”

Essere sempre fedeli a sé stessi e comunicare in modo trasparente, cercando di allineare quanto “narrato” alle azioni - perciò il proprio racconto identitario alle azioni organizzative - sarà la strategia vincente per la creazione di una solida reputazione organizzativa.

¹²⁷ ibidem

Conclusioni

In questo elaborato abbiamo avuto modo di constatare come il contesto digitale 2.0 abbia totalmente stravolto le dinamiche comunicative e di interazione tra gli utenti della rete e le organizzazioni. Il web ha dato voce agli abitanti della rete, oggi ognuno di noi può rendere palese il proprio giudizio, parere o opinione attraverso i diversi portali di interazione 2.0.

Questo ha costretto le organizzazioni ad adeguarsi in modo rapido e conseguentemente, la gestione della reputazione organizzativa si è evoluta in accordo alla velocità dell'interazione online. In questo contesto il rapporto con gli *stakeholder* assume centralità ed il ruolo di assoluto protagonista nella costruzione della reputazione organizzativa in accordo con le moderne strategie di *stakeholder engagement*.

Ci si è poi soffermati sul concetto di *storytelling* in quanto strumento d'eccellenza per la comunicazione organizzativa. Oggi la narrazione grazie all'incredibile potenziale interattivo della rete è uno strumento che cerca di coinvolgere e di integrare i contributi dei propri pubblici nella vita organizzativa. La narrazione, tornata in voga negli ultimi anni in realtà ha da sempre svolto un ruolo da protagonista nell'interazione umana. Infatti come abbiamo avuto modo di osservare, la mente umana è strutturata secondo schemi narrativi ed è insito nell'uomo il bisogno di costruire storie per comprendere la realtà che lo circonda. Questo strumento cela così una risorsa potenziale in quanto raccontare una storia vuol dire trasferire un significato all'interlocutore e suggerire una determinata interpretazione, grazie ad un coinvolgimento permeato da emozioni e valori condivisi.

I concetti e i paradigmi trattati all'inizio della tesi hanno permesso di costruire delle ipotesi di ricerca e di avanzare una, seppur modesta, indagine. Questo elaborato si

prefissava come obiettivo la comprensione di come la narrazione organizzativa possa influenzare la reputazione. Questo è stato fatto attraverso lo studio di un caso: la Chiesa di Scientology®. Dall'analisi della comunicazione dell'organizzazione e del suo *digital body* attraverso un modello creato dalla letteratura si è riusciti ad indagare il *frame* narrativo dell'organizzazione. Abbiamo avuto modo di osservare che la scelta di una cornice narrativa NOI-LORO che suggerisce una lettura antagonista della critica e la tendenza alla polarizzazione di pensiero che ha portato ad una serie di conseguenze che si sono rivelate controproducenti per l'organizzazione dal punto di vista reputazionale. Dalla ricerca è emerso un dato interessante: l'organizzazione, scegliendo un tipo di costruzione narrativa improntata sulla chiusura e sull'assenza di interazione non solo ha portato alla nascita dell'opposizione temuta, composta anche da chi inizialmente non aveva alcun interesse nei confronti della stessa, ma ha anche creato un circolo vizioso in cui critica ed organizzazione si alimentano reciprocamente, in una danza fatta di antagonismo e mancanza di dialogo. Inoltre il disallineamento tra l'immagine accogliente e caritatevole che l'organizzazione racconta attraverso la sua narrazione e le sue strategie di difesa dalla critica che spesso si fanno intense e bellicose, ha creato nel lungo periodo un senso di inautenticità agli occhi del pubblico e quindi la conseguente crisi reputazionale che ancora oggi caratterizza l'organizzazione.

L'analisi effettuata in questo lavoro ha quindi confermato la massima rilevanza della narrazione nel moderno panorama 2.0, la narrazione infatti si configura come una realtà a cui le organizzazioni devono assegnare un occhio di riguardo se vogliono tutelare il proprio valore e la propria reputazione.

Comprendere come padroneggiare al meglio le tecniche della narrazione organizzativa è un impegno che le organizzazioni non possono più trascurare: le storie rappresentano lo

strumento per coinvolgere i propri pubblici attraverso le emozioni e l'universo dei valori morali di ognuno. Questo la rende una straordinaria strategia comunicativa che, se implementata coerentemente alle possibilità che ci regala la transmedialità del mondo della rete, potrà rivelarsi lo strumento principe per la co-creazione di un'identità organizzativa condivisa.

Nelle ultime pagine di questo elaborato si è provato ad individuare le *best practice* per il *Reputation Management* nel contesto digitale. Queste considerazioni hanno portato alla consapevolezza che costruire la propria reputazione organizzativa attraverso un efficace *storytelling* è un'attività che non sempre si può improvvisare, al contrario: essa richiede lungimiranza, impegno, trasparenza, dedizione continua, poiché l'interesse e l'*engagement* del pubblico vanno coltivati con impegno e costanza.

Questo è lo spunto che si intende offrire a tutti quei brand, organizzazioni o imprese che vogliono raccontare la propria identità attraverso una storia tale da generare partecipazione, dialogo, interazione, ascolto e condivisione. Solo all'interno di questo scambio reciproco si potrà instaurare una relazione basata su fiducia, trasparenza ed autenticità che sono solo alcuni degli elementi su cui si poggia la complessa materia del *reputation management*.

L'augurio è che queste considerazioni possano rappresentare uno stimolo per esplorare ed approfondire il potere aggregante e coinvolgente delle narrazioni digitali. Queste, in relazione alla reputazione e alle possibilità offerte dalla rete rappresentano un eccellente strumento in grado di permettere la creazione di legami, stimoli verso una partecipazione attiva e la produzione di innovazione e valore condiviso.

Bibliografia

- Atack J. (1989), *A Piece of Blue Sky, Scientology©, Dianetics and L. Ron Hubbard Exposed*, New York
- Barisone M.(2009), *Comunicazione e Società. Teoria, processi, pratiche del framing*, Il Mulino, Bologna
- Bateson G. (1976), *Verso una ecologia della mente*, Adelphi, Milano
- Binotto M. e Bruno M.(2018), *Spazi mediali delle migrazioni Framing e rappresentazioni del confine nell'informazione italiana*, Lingue e Linguaggi
- Bruner J. (1991), *La costruzione narrativa della realtà*, Critical Inquiry, volume 18
- Bruni D.(2016), *Il peso del framing narrativo nella costruzione del consenso politico*, Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio.
- Bruno M.(2014), *Cornici di realtà, Il frame e l'analisi dell'informazione*, Guerini Scientifica, Milano
- Cooper P.(2007), *Looking over my Shoulders: The Inside Account of the Story that Almost Killed Me*, Radar Magazine
- Calvino I.(1988), *Six Memos for the Next Millennium*, Cambridge, Harvard University Press,
- Corradini I., Nardelli E. (2015), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano (ed. digitale)

- Cortese C. G. (1999), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie"*, Guerini e Associati, Milano
- Cone Communication (2016), *Employee engagement study*
- Davis H.D., Hankins B. (2003), *New Religious Movements and Religious Liberty in America*, Baylor University Press. pp. 44, 48, 49, 189.
- Dowling G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations*, Oxford University
- Dowling G.R., Roberts P.W. (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*
- Eccles G.R, Ioannou I., Serafeim G. (2012), *The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*, Harvard Business School
- Entman R.M. (1993), *Framing: toward clarification of a fractured paradigm*, *Journal of communication*, p. 52
- Fairhurst G., Starr R.(1996), *The art of framing*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Freeman R. E., Reed, D. L. (1983), *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, *California Management Review*, Spring
- Gamson W.A., Modigliani A. (1989), *Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach*, *American Journal of Sociology*
- Gergen K.J.(1994), *Realities and relationships: Soundings in social construction*, Cambridge: Harvard University Press.

- Goffman E. (2001), *Frame Analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando, 2001

- Gotsi M., Wilson A.M.(2001), *Corporate reputation: seeking a definition*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 6, n. 1.

- Grandoni G. (a cura di), *Intervista su Scientology® a Raffaella Di Marzio*, (2019)

- Kahneman D., Tversky A.(1979) , *Choices, values, frames*, American Psychologist

- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, Pearson

- Lakoff G.(2009), *Pensiero politico e scienza della mente*, Milano, Bruno Mondadori

- Leiby R., *Ex-Scientologist Collects \$8.7 Million In 22-Year-Old Case*, Washington Post, May 10, 2002

- Lewis J.R.(2016), *Handbook of Scientology®*, Brill, Boston

- Poma L.(2016), *Il sex appeal dei corpi digitali*, Franco Angeli

- Poma L., *Una nuova mappatura degli stakeholder: strumenti innovativi per una raffigurazione delle relazioni tra un'azienda ed i suoi pubblici*, Ferpi News, 2011

- Poma L.(2009), *Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa. Metodi innovativi per una raffigurazione delle relazioni tra un'azienda e i suoi pubblici e per la narrazione delle storie d'impresa*, Ferpi News

- Pontecorvo C.(1991), *Narrazioni e pensiero discorsivo nell'infanzia*, Rappresentazioni e narrazioni, Laterza, Roma-Bari.

- Restak R. (2004), *The New Brain. How the Modern Age is Rewiring Your Mind*, Rodale Ltd, London
- Salmon C., (2008), *Storytelling la fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma, p.2
- S.H. Kim, S.-H. Baik, C. S.Park, S. J. Kim, S.W. Choi, and S. E.Kim (2011) *Reduced striatal dopamine D2 receptors in people with Internet addiction*, *NeuroReport*, vol. 22, no. 8, pp. 407–411
- United Nations Environment Program(2005), *Manuale dello stakeholder Engagement*, Vol.2, Accountability , Stakeholder Research Associates
- Urban C. H. (2011), *The Church of Scientology©. A History of a New Religion*, Princeton, Princeton University Press, , pp. 64-68
- Van Gorp B., (2005), *Where is the frame? Victims and intruders in the Belgian press coverage of the asylum issue*, *European Journal of Communication*, pp.485-50

Sitografia

- Allarme Scientology©, *Cosa è Scientology©*, Martini 2001 in <http://www.allarmeScientology©.it/cosa.htm>
- Allarme Scientology©, *Scientology© censura di nuovo Internet*, in <http://www.allarmeScientology©.it/txt/censura.htm>
- Allarme Scientology©, *biblioteca di analisi critica*, in <http://xenu.com-it.net/>
- Cesnur, *la chiesa di Scientology©* in <https://cesnur.com/religioni-e-movimenti-del-potenziale-umano/la-chiesa-di-Scientology©/>

- Lee D.(2013), *How Scientology© changed the internet*, BBC in
<https://www.bbc.com/news/technology-23273109>

- Poma L.(2018), *Investire sulla reputazione rende il 10%*, in
Creatoridifuturo.it.archivio.lucapoma.info

- Poma L.(2015), *Reputation management: questo sconosciuto...?*, in
Creatoridifuturo.it,archivio.lucapoma.info

- Poma L.(2012), *15 regole per un nuovo modello di business: CSR 2.0*, in
Creatoridifuturo.it,archivio.lucapoma.info

- Poma L. (2011), *Scientology©: critiche ragionate alle strategie di comunicazione*, in
[https://www.ferpi.it/news/Scientology©-critiche-ragionate-alle-strategie-di-](https://www.ferpi.it/news/Scientology©-critiche-ragionate-alle-strategie-di-comunicazione)
comunicazione

- Poma L.(2011), *Dai mass-media ai tailored-media*, in
Creatoridifuturo.it,archivio.lucapoma.info

- Scientology© Italia, in <https://www.Scientology©.it/>

- Scientology© Italia, *Che cos'è l'auditing?* in:
[https://www.Scientology©.it/faq/Scientology©-and-dianetics-auditing/what-is-](https://www.Scientology©.it/faq/Scientology©-and-dianetics-auditing/what-is-auditing.html)
auditing.html

- Scientology© Italia, *cos'è lo stato di Clear?*, in
<https://www.Scientology©.it/faq/clear/what-is-the-state-of-clear.html>

-*Storytelling il contenuto diventa racconto*, intervista ad Andrea Fontana, Content Marketing Italia, min.7.38, 05/09/2016 in <https://contentmarketingitalia.com/storytelling-andrea-fontana/>

- transatlantic-trends (2011) <http://www.gmfus.org/publications/transatlantic-trends->

-Wakefield M., *Understanding Scientology*© in <http://www.cs.cmu.edu/~dst/Library/Shelf/wakefield/us-12.html><http://www.cs.cmu.edu/~dst/Library/Shelf/wakefield/us-12.html>