

GESÙ E I SALDI
DI FINE STAGIONE

BRUNO BALLARDINI

GESÙ E I SALDI DI FINE STAGIONE

Perché la Chiesa non “vende” più

PIEMME

Redazione: *Edistudio, Milano*

PERCHÉ LA CHIESA NON “VENDE” PIÙ?

I Edizione 2011

© 2011 - EDIZIONI PIEMME Spa
20145 Milano - Via Tiziano, 32
info@edizpiemme.it - www.edizpiemme.it

Stampa: Mondadori Printing S.p.A. - Stabilimento NSM - Cles (Trento)

UNA MULTINAZIONALE IN CRISI

Questo libro è il diario di un'avventura durata pochi mesi, la sfida raccolta da un esperto di strategia che ha partecipato senza saperlo ai preparativi per l'ultima battaglia che la più grande multinazionale del mondo, la Chiesa cattolica, dovrà presto affrontare: quella da cui dipende il suo destino. La crisi che sta attraversando la Chiesa è forse la più grande e globale mai vissuta dalla sua fondazione. Una crisi di fedeli, che spesso nel loro credo non trovano più risposte ai problemi di oggi, ma anche una crisi di contenuti, dal momento che le gerarchie non riescono a reinterpretare in modo attuale i principi secolari su cui si basa il credo stesso.

Dando per scontato che il prodotto sia sempre stato il migliore disponibile sul mercato, e che sia stata proprio la Chiesa a inventare il marketing, avendone utilizzato praticamente tutte le tecniche nell'arco di duemila anni, perché oggi il cattolicesimo non sembra più fare presa come un tempo presso il pubblico? Perché sempre più persone scelgono altre strade senza rendersi conto che in realtà non si sono mai allontanate dal cattolicesimo?

Esiste una crisi delle vocazioni per quanto riguarda il clero e una crisi di fede e di appartenenza fra coloro che si professano cattolici. C'è inoltre una crisi di comunicazione: una perdita di efficacia delle strategie di contatto

con i fedeli e con il resto del mondo da parte di un management che sembra vivere in una dimensione sempre più lontana da quella delle persone comuni e dalla vita di tutti i giorni. Lo stesso popolo della Chiesa è sempre meno interessato alle vicende interne della curia e alla “ragion aziendale” in virtù di cui spesso vengono formulati messaggi contraddittori a seconda delle opportunità politiche. I fedeli preferiscono avere un rapporto con i loro referenti più vicini, in genere con la parrocchia, qualche volta con il vescovo (anche se questa figura viene imposta sempre dall’alto dell’istituzione, e non più eletta dai fedeli e dal clero delle comunità locali come accadeva nei primi secoli del cristianesimo). Esiste perfino una crisi del mercato delle ostie, fenomeno apparentemente trascurabile se non fosse che la causa è molto più importante: sempre meno gente è disposta a confessare i propri peccati al prete ritenendo evidentemente la Chiesa incapace di dare risposte adeguate ai problemi di oggi¹. D’altra parte, un recente sondaggio ha mostrato che la fiducia nella Chiesa è arrivata ai minimi storici: per quanto riguarda la piena fiducia dei fedeli verso l’istituzione, si è passati da un 59,2% nel 2000 a un 47,2% nel 2010; dato ancora più significativo è stato espresso riguardo alla fiducia nel papa, dove si è passati da un 77,2% nel 2003, con Wojtyła, a un secco 46% nel 2010, con Ratzinger².

Ma esiste soprattutto un fronte “istituzionale” del dissenso preoccupato dall’esplosione, in epoca ratzingeriana e bertoniana, di movimenti ecclesiali sempre più autonomi e potenti, che minacciano di frantumare l’unità della Chiesa. Il problema è quello di un sempre più precario

¹ G. GALEAZZI, *Ostie in crollo*, «La Stampa», 5/11/2009. Nell’articolo si parla di un crollo delle vendite in Italia del 15%.

² Fonte: Sondaggio Demos&Pi, indagine realizzata per «la Repubblica» in collaborazione con LaPolis-Laboratorio di Studi Politici e Sociali dell’Università di Urbino “Carlo Bo”, aprile 2010.

equilibrio fra spinte centrifughe e tendenze centripete. Per fare un esempio, ci sono molti critici del “centralismo” del segretario Bertone rispetto all’episcopato, che auspicano come ha scritto recentemente Alberto Statera «un riposizionamento dell’asse di potere semmai verso le sette e la tolleranza per la loro eccessiva autonomia, che rischia di produrre errori del papa (come quello della pace siglata con i lefevriani, proprio mentre il vescovo Richard Williamson riaffermava il negazionismo sull’Olocausto). Insomma la “settarizzazione” aggiunge malumori a malumori. I movimenti ecclesiali per il cardinal Sodano “sono risorse essenziali”, ma a patto che siano capaci di “integrarsi nella vita della Chiesa con umiltà”. È umile l’approccio in questa fase di Comunione e Liberazione, Opus Dei, Comunità di Sant’Egidio? Don Giuseppe Dossetti, sospettoso dei “procedimenti segreti”, si chiedeva sull’Opera: “Dove si distingue questa cosa dalla Massoneria?”. Anche la Comunità di Sant’Egidio, al comando di Andrea Riccardi, è un’organizzazione piuttosto impenetrabile. Occorre fare attenzione allora alla “settocrazia”, non solo alla deriva che il vaticanista Giancarlo Zizola definisce “avignonese”, con i fenomeni di ingerenza della Chiesa nello stato, che oggi potrebbero semplicemente essere trasferiti dalla Cei alla segreteria di stato e traslati ad ancelle potenti come CL»³.

In definitiva, troppe linee di marketing e troppo autonome, in apparente concorrenza fra loro, sono difficili da gestire e rischiano di indebolire anziché rafforzare la struttura stessa della Chiesa.

Ma non esistono solo problemi interni, esiste anche una sempre più agguerrita concorrenza esterna costituita da nuovi culti che attraggono masse sempre più consistenti di fedeli. Da Oriente a Occidente l’emorragia non sembra

³ A. STATERA, *La “settocrazia” di CL e Opus Dei nuova insidia all’unità della Chiesa*, «la Repubblica», 23/02/2010.

arrestarsi. I culti più insidiosi sono quelli che permettono una doppia appartenenza, consentendo ai cattolici di mantenere la loro fede inquadrandola per così dire in un contesto diverso. Si tratta di una risposta simmetrica ed equivalente ai tentativi di penetrazione da parte della Chiesa cattolica nelle culture diverse, in particolar modo in Africa e in Sud America, con i cosiddetti culti “sincretici” che consentono la sopravvivenza della fede locale, sia pure coniugata in termini cattolici.

Leggendo uno degli autori cattolici più sensibili alle tematiche della crisi e del rinnovamento della Chiesa, il teologo Hans Küng, ci si imbatte in una consapevolezza che non sembra essere condivisa dalle alte gerarchie quando afferma che «le religioni possono anche morire»⁴. Viene da chiedersi se il cattolicesimo, quello della Chiesa di Roma, non sia già morto. Se non lo è ancora, di certo non gode di buona salute e, se non darà presto segni concreti di rinnovamento, è ormai avviato verso un inesorabile declino. Se si volesse fare un’analisi da un punto di vista gestionale, utilizzando ad esempio i nove parametri che nelle scuole di management sono comunemente adottati come indicatori dello stato di crisi di un’azienda, si direbbe che sono presenti quasi tutte le condizioni per poter diagnosticare una prossima fine della Chiesa:

1) *Visione aziendale confusa*: ovvero, la *vision* e la *mission*⁵ non ispirano più la gente, comincia a non esserci più allineamento strategico fra obiettivi, filosofia aziendale e le poche idee di rinnovamento presenti; non si comprende bene dove stia andando l’organizzazione e se questo stato di cose permarrà anche in futuro.

⁴ H. KÜNG, *Ciò che credo*, Rizzoli, Milano 2010, p. 134.

⁵ La *visione* e la *missione* di un’azienda riassumono tutta la sua filosofia e i suoi obiettivi.

- 2) *Scarsa leadership*: ovvero mancanza di spirito di iniziativa da parte della dirigenza che ha paura del cambiamento, il management ha uno stile di gestione troppo rigido o, in altri casi, lascia che le cose vadano avanti da sole, non guida ma si limita ad amministrare, oppure attua la cosiddetta “microgestione” con un controllo esagerato di ogni singolo *step* del processo, ostacolando di fatto la crescita dell’organizzazione.
- 3) *Cultura aziendale non condivisa*⁶: una condizione che si verifica quando non tutti i valori aziendali sono vissuti in modo coeso dal personale, internamente si diffonde una cultura della colpa e non della responsabilità, ci si concentra sui problemi e non sulle opportunità, la gente perde fiducia nei manager e nel loro operato.
- 4) *Eccessiva burocrazia*: ovvero strutture organizzative troppo stratificate, troppa distanza fra il management e gli altri livelli di gestione, processi decisionali troppo lenti, quantità eccessiva di strumenti di controllo e documenti di riferimento tale da scoraggiare il pensiero creativo.
- 5) *Mancanza di iniziativa*: quando i dipendenti non sono autorizzati ad averne, c’è scarso incoraggiamento personale e scarsa motivazione, i dipendenti non hanno la sensazione che il loro lavoro sia utile, il management non riesce a coinvolgere l’organizzazione con efficacia, le persone lavorano in modo difensivo e non creativo, ovvero si limitano a fare lo stretto indispensabile.
- 6) *Scarsa comunicazione verticale*: quando il personale non ha un’idea chiara del quadro generale, si vive un clima di incertezza in cui la gente non sa che cosa pensi il top-management e non si sa nemmeno quali siano i suoi progetti di sviluppo.

⁶ Cfr. E.H. SCHEIN, *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano 1998.

- 7) *Scarsa sinergia interna*: ovvero scarsa collaborazione fra gruppi, mancanza di obiettivi e di spirito di collaborazione trasversale fra dipartimenti, mancanza di coordinamento di questi processi.
- 8) *Scarso lavoro di squadra*: ovvero carenza di obiettivi condivisi, scarsa propensione al lavoro di gruppo, capigruppo deboli, team di lavoro troppo grandi, nessun riconoscimento per i risultati ottenuti.
- 9) *Carenza di idee*: quando non vengono favoriti né lo scambio né la circolazione di idee, né la creatività, e non c'è gestione della conoscenza.

Quasi tutti questi sintomi sono ormai visibili e riconoscibili, ma questa sarebbe ancora una fotografia parziale della situazione. Il mondo cattolico è un universo immenso costituito da sistemi planetari indipendenti fra loro, galassie, costellazioni, pianeti, che riproducono complessivamente un sistema astronomico di stampo pre-galileiano in cui si ha la pretesa che tutto ruoti intorno a un unico centro: il Vaticano. Purtroppo, com'è stato dimostrato, un sistema del genere è lontano dalla realtà. E anche la battaglia contro il relativismo ingaggiata dall'ultimo papa denota una rigidità di vedute e una miopia che nessun cannocchiale potrebbe colmare.

Ovviamente, quella che si profila non è una battaglia vera ma una battaglia di "mercato". Tuttavia, la concorrenza non scherza affatto. E, prima di confrontarsi con essa, occorre ridare al più presto entusiasmo alle truppe, rinforzare la fiducia delle masse, e reimpostare una strategia. Un lavoro che i manager della più grande multinazionale del mondo non sembrano ancora aver intrapreso.

LEZIONE DI *BRANDING* ALLA LATERANENSE

Non avrei mai immaginato che un giorno me li sarei trovati di fronte. Proprio loro che ho sempre visto come il mio "buon nemico". Invece erano riusciti, con un complicatissimo passaparola che ho avuto modo di ricostruire in seguito e con estrema discrezione, a fare in modo che mi trovassi lì dove mi trovavo quel pomeriggio di metà dicembre, in un salone damascato pieno di marmi e di quadri barocchi, a fare anticamera per una riunione che, dalle precauzioni e dai silenzi che l'accompagnavano, si preannunciava molto importante. Avevo con me una ventiquattr'ore piena fino a scoppiare di copie fascicolate della mia relazione, un registratore digitale e un computer portatile che erano già stati aperti e controllati minuziosamente dagli specialisti in *security* della gendarmeria. Era la prima volta che mi trovavo in Vaticano.

All'ingresso di porta Angelica, poco prima del posto di guardia, avevo trovato ad attendermi un giovane prete francese in clergyman. Mi aveva riconosciuto subito, cosa abbastanza sorprendente non avendolo io mai visto prima, ed era rimasto fuori mentre venivano effettuati rapidamente i controlli di rito. Seppi in seguito che, dopo l'attentato al papa, e vari tentativi d'ingresso da parte di mitomani di tutti i tipi, esponenti della gendarmeria vaticana partecipavano regolarmente a tutti i seminari di

aggiornamento e stage internazionali sulla sicurezza e c'era in questa materia una discreta rivalità con le guardie svizzere. Dopo i controlli, avevo ritrovato il francese che con un sorriso tenue mi faceva cenno di seguirlo. Evidentemente l'accoglienza degli ospiti non era la sua mansione abituale perché l'unica cosa che seppe fare fu quella di sedersi davanti a me nella sala d'aspetto senza dire una parola. Fuori, un agente della gendarmeria con un radiotelefono in mano attendeva ordini. Di lì a poco qualcuno sarebbe venuto a prendermi per accompagnarmi nel luogo in cui avrei dovuto tenere la mia relazione. Nonostante tutto, l'atmosfera era cordiale e rispettosa. Io invece ero piuttosto preoccupato. C'era voluto diverso tempo prima di poter arrivare a quell'incontro e forse stavo giocando una partita più grande di me. Ma perché mi trovavo lì?

Tutto era iniziato cinque mesi prima, quando tenni una lezione come docente ospite alla Pontificia Università Lateranense. Erano i primi di giugno, la fine dell'anno accademico, e nonostante fosse periodo d'esami e il tema della mia conferenza fosse decisamente noioso (*De signatura rerum: l'importanza del branding nella comunicazione istituzionale*), l'aula era gremita, piena di giovani attentissimi. Avevo ripreso alcuni temi a me cari, come ad esempio il confronto fra il *brand management*¹ nella comunicazione commerciale e in quella pubblica e istituzionale, con esempi che spaziavano dalle multinazionali del largo consumo alle grandi compagnie dell'energia fino alle fondazioni senza scopo di lucro. Cercai di rendere meno pesante l'argomento facendo frequenti paragoni con altre epoche, spiegai ad esempio che i marchi di oggi svolgono la stessa funzione degli stemmi delle casate nobiliari nel Medioevo e che quando si ingaggiava battaglia per difendere o allargare il proprio territorio queste insegne venivano

¹ Gestione della marca.

esposte gridando a piena voce il motto della casata, che era chiamato *slogan*². Conclusi dicendo: «E così, ancora oggi, i guerrieri della Adidas si lanciano in battaglia gridando “*Impossible is nothing!*” e da un'altra parte i guerrieri della Nike rispondono con lo slogan “*Just do it!*”. E giù botte da orbi...» e mi guadagnai l'ilarità dell'aula magna. Alla fine della lezione, mentre mi intrattenevo ancora con i ragazzi cercando di far fronte a una marea di domande che continuava a montare, vidi sbucare dalla folla un viso che mi era molto familiare.

«Paolo!» esclamai istantaneamente.

«Caro professore, le devo parlare!» disse il monsignore avvicinandosi.

«Ma che ci fai qui?»

«Beh, sono il prorettore di questa università, sono stato io a invitarla.»

«Ah... Ma la pianti di darmi del lei?»

«Sss! Sono in missione segreta per conto di Dio!» disse sottovoce ridendo e continuò imperterrito: «A nome del comitato accoglienze, posso invitarla per un brindisi?»

Ero ancora sbalordito per la sorpresa. Paolo e io avevamo fatto il liceo insieme e non ci vedevamo da molto tempo. Dopo aver abbandonato improvvisamente gli studi d'ingegneria, si era iscritto all'Università Gregoriana per laurearsi in studi teologici. Poi, la decisione finale che lasciò tutti spiazzati, per primi i suoi familiari: prendere i voti. E di lì una carriera fulminante. Dopo essere stato ordinato sacerdote, aveva ricoperto l'incarico di vicario parrocchiale, poi si era occupato di pastorale universitaria nella diocesi di Roma, era diventato uno dei coordinatori del Comitato europeo dei cappellani universitari, poi docente di diritto canonico, addetto stampa arcivescovile,

² Il termine deriva da *slogorn*, rifonetizzazione inglese del gaelico *sluagh-ghairm* (*sluagh* “esercito” e *ghairm* “grido”). Cfr. *Merriam-Webster Dictionary*, 2003, p. 1.174.

poi sottosegretario della Congregazione per il clero presso la Santa Sede, e infine era in lizza per la nomina a vescovo.

Paolo mi prese sotto braccio e mi accompagnò fuori dalla facoltà. Faceva già molto caldo, e i turisti assediavano la zona. Cercammo un po' d'ombra e alla fine ci sedemmo in un caffè di San Giovanni in Laterano, appena dietro la sede dell'università.

Mentre parlava, Paolo era in preda a una frenesia incontenibile, appariva felice e nello stesso tempo preoccupatissimo, come quando “facevamo sega” a scuola oppure organizzavamo una delle nostre epiche burle. Avevamo entrambi superato i cinquant'anni eppure sembravamo ancora quei due scapestrati compagni di liceo che per non essere interrogati in matematica o in storia, durante gli anni di piombo, erano capaci di far chiudere la scuola con una telefonata anonima in cui si avvertiva che nell'edificio c'era una bomba. Dopo quegli anni incredibili, e irripetibili, Paolo si era dato una disciplina “arruolandosi” nell'esercito di Dio. La sua famiglia era di tradizione cattolica, certamente, ma oggi nella media borghesia queste cose non accadono quasi più. Per gran parte dei cattolici il sacerdozio è un retaggio appartenente a epoche lontane, quasi improponibile oggi, e nessuno si chiede più dove la Chiesa prenda i sacerdoti (o come faccia ad averne ancora), con la crisi delle vocazioni. Per quanto ricordi, la decisione di Paolo lasciò a tutti un piccolo trauma. Soprattutto a suo padre che aveva immaginato per lui una carriera d'ingegnere nell'esercito e poi magari, un'assunzione nel settore privato. Ma anche agli amici che per diverso tempo fecero finta di non aver sentito la notizia o di aver capito male. Dopo l'università, c'eravamo persi di vista. E me lo ritrovavo così, improvvisamente, sempre uguale, sornione come allora.

Dopo avermi fatto il riassunto dei suoi ultimi anni, e io dei miei, senza troppi giri di parole andò subito al dunque.

In breve, venni a sapere che la lezione che mi avevano invitato a tenere non era altro che il pretesto per “uno scambio più approfondito”. Paolo era stato incaricato di questo per la fiducia di cui godeva presso un alto prelato. Da quanto compresi in seguito, si trattava di una libera iniziativa del cardinale. Ovviamente nessuno in Vaticano doveva saperne niente. Non era ammissibile che la curia si servisse di risorse esterne per risolvere i suoi problemi. Paolo terminò di spiegarmi la proposta che intendevano farmi, e continuò a fissarmi in silenzio sorseggiando il suo aperitivo.

«Ma perché proprio io?» chiesi.

«Beh insomma, sei stato o non sei stato tu a dire che il marketing l'abbiamo inventato noi? Guarda che ho letto tutti i tuoi articoli e i tuoi libri.»

«Va bene, ma proprio perché l'avete inventato voi, non avete bisogno di nessuno.»

«Invece occorre qualcuno che non faccia parte dell'“apparato”, che abbia una visione disinteressata delle nostre cose.»

«Aspetta un momento! Disinteressata sì, ma fino a un certo punto... mi sembrano questioni molto complesse e per affrontarle dovrei impegnare parecchio del mio tempo.»

«Non ci sono problemi, pagano bene.»

«Non volevo dire questo...»

«Vedrai che alla fine questo lavoro ti darà parecchie soddisfazioni.»

Scossi la testa e non riuscii a dire altro. Era la prima volta che mi trovavo così combattuto fra l'idea di accettare una sfida, essendo peraltro all'oscuro di cosa si trattasse, e mollare tutto quello che stavo facendo in quel momento, oppure non cedere alla tentazione e continuare a fare le solite cose, i soliti lavori di ordinaria amministrazione, le piccole consulenze, quelle che in gergo vengono chiamate

*frilensate*³. Ma c'era di mezzo l'amicizia con Paolo. Sicuramente si trattava di una delle organizzazioni cattoliche che più si sono spinte sul mercato, forse una di quelle che, con la scusa dell'evangelizzazione, hanno avuto l'opportunità di esprimere bene la loro vocazione per il business e poco ci manca che vengano quotate in borsa. O forse più semplicemente avrei dovuto fare una consulenza (e già immaginavo che sarebbe stata a titolo di amicizia) per le cosiddette "cooperative bianche" che lavorano nel sociale e quindi di soldi nemmeno a parlarne.

Ci lasciammo così, con l'impegno da parte mia che ci avrei pensato su e prima di accettare un incarico del genere avrei valutato bene un po' tutti i pro e i contro. E ovviamente c'erano molti più contro che pro.

Paolo sapeva benissimo che avrei accettato.

³ Dall'inglese *free lance*, lett. "libera lancia" o mercenario.

IL MARKETING È GUERRA

Mi presento, sono un mercenario. Anzi, un mercenario di lusso, uno di quei professionisti ben quotati sul libero mercato che, di tanto in tanto, vengono chiamati dai generali che guidano le aziende quando bisogna affrontare battaglie difficili i cui esiti sono incerti. Ho militato nelle armate più potenti, ho preso parte a tante guerre di mercato. All'inizio, sono stato pilota da bombardamento in pubblicità. Il compito di quelli come me era di spianare la strada alla truppa ordinaria, la forza vendita, che dopo molti nostri passaggi (televisivi) prendeva possesso del territorio. A forza di guardare il territorio dall'alto si finisce per avere una visione più chiara e distaccata delle cose. E così dopo tante campagne mi sono ritrovato a sedere ai tavoli dove si decidevano le strategie.

Per il ruolo che ricoprono, i mercenari con una certa esperienza possono anche permettersi di dire apertamente ai generali che stanno sbagliando. Cosa che la truppa ordinaria non si sognerebbe mai di fare, pena l'allontanamento dall'azienda. Invece noi siamo pagati per questo. Molti trovano paradossale come le aziende possano sprecare risorse in questo modo, affidandosi spesso a professionisti che non hanno nessuno spirito di appartenenza, che fanno il loro lavoro senza alcuna passione per l'azienda ma solo per quel che fanno, intascano la parcella e cambiano uni-

forme con la stessa facilità con cui i calciatori cambiano casacca o i politici transitano in un altro partito. La verità è che noi consulenti di marketing e pubblicità non abbiamo problemi di coerenza ideologica, facciamo solo il nostro mestiere vendendoci di volta in volta al miglior offerente.

Ma in fondo che cos'è il marketing? La metafora militare che ho usato finora non è affatto fuori luogo visto che il marketing trae origine dalle tecniche logistiche utilizzate dall'esercito americano durante la seconda guerra mondiale. Per spostare grandi quantitativi di rifornimenti, distribuire beni e realizzare servizi, organizzare attività di approvvigionamento a breve, medio e lungo termine, gestire i budget, perfino escogitare prodotti adatti alle esigenze specifiche interne, occorre aver sviluppato una grande capacità di pianificazione. E questa, insieme all'uso della strategia, era la base di ciò che nel dopoguerra sarebbe diventato il marketing vero e proprio: un metodo di pianificazione strategica dell'offerta per rispondere in modo adeguato alla domanda.

Per comprendere meglio che cosa si intenda oggi in marketing e in pubblicità con l'espressione "strategia" occorre prima ricordare le origini belliche del termine. Secondo Coutau-Bégarie, uno dei massimi esperti francesi di strategie militari: «*Stratos agein* significa spingere in avanti l'esercito. La loro unione dà *strategos*, il generale, e il verbo *stratego*, essere il generale, comandare, poi l'aggettivo *strategikos* il cui plurale sostantivato diventa *strategika*, le funzioni del generale, le qualità del generale. La strategia è l'arte di guidare un esercito e, più in generale, l'arte del comando. Dall'etimologia possiamo apprendere qualcosa di più. Nel suo senso primitivo, ai tempi di Omero, *stratos* non è un esercito qualsiasi: è l'esercito accampato, in opposizione a *stiches*, l'esercito in battaglia. La strategia non è più limitata al solo combattimento. *Stratos* è aggiunto a un altro termine, più incerto: è stato proposto *ago* (comandare), ma anche *gia*

(la terra) e *agein* (spingere avanti, avanzare). Quest'ultima ipotesi è la più probabile. Suggestisce che la strategia non è affatto statica, ma intrinsecamente legata al movimento. Soprattutto, strategia deriva dalla stessa radice di *strategema*, da cui abbiamo tratto *stratagemma*, ma che, come annotava il maresciallo di Puysegur nel XVIII secolo, "aveva in latino tutt'altro significato di quello comune in francese: espediente, astuzia bellica non lo rendono completamente". Uno *stratagemma* non è soltanto un'astuzia, un inganno, è per prima cosa l'azione intelligente del generale (*sollertia ducum facta*). Nel mondo della guerra e del conflitto dominato dalla forza, la strategia chiama in causa l'intelligenza»¹.

Stessa origine hanno molti altri termini in uso nel gergo comune alla pubblicità e al marketing, come *target* (bersaglio), *campagna tattica*, *campagna strategica*, e perfino *briefing*². Da queste definizioni si evince che la strategia (e quindi anche la strategia di comunicazione) va intesa come un piano che precede l'azione e che, rispetto a questa, viene disposta prima. È interessante notare come gli studiosi di cose militari siano stati i primi ad accorgersi dell'espansione d'uso del termine "strategia" non più in ambiti militari ma anche in molti altri campi della vita civile.

Per Coutau-Bégarie: «Dopo la Seconda guerra mondiale, si assisterà a un'ultima evoluzione, che farà uscire la strategia dalla sfera statale e militare per applicarsi, da quel momento in poi, a qualsiasi attività sociale. Una tappa decisiva è l'adozione del concetto da parte dei creatori della teoria dei giochi, von Neumann e Morgenstern, nel 1944. Mentre i precursori della pianificazione nelle imprese, il

¹ H. Coutau-Bégarie, *Traité de stratégie*, Institut de Stratégie Comparée, Commission Française d'Histoire Militaire, Institut d'Histoire des Conflits Contemporains, Presses Universitaires de France, Parigi 2002, p. 2.

² Il *briefing* era la riunione in cui i piloti da guerra ricevevano le istruzioni sui bersagli da colpire e il "foglio di *briefing*" ne rappresentava la sintesi. Nel marketing e nella pubblicità è la riunione in cui si fissano gli obiettivi.

francese Fayol o l'americano Taylor, parlavano di amministrazione o di direzione o di politica d'impresa (*Business Policy*), gli economisti degli anni '50 cominciano a parlare di *strategia d'impresa*, nozione utilizzata da alcune imprese aeronautiche americane (Lockheed, in particolare) che lavoravano per il Pentagono.

Da questo momento, la strategia non è altro che un "insieme di azioni coordinate, di operazioni abili, di manovre per raggiungere uno scopo preciso". La società civile importa un concetto fondamentalmente militare nel momento in cui i militari adottano massicciamente dei concetti civili. La strategia entra così in concorrenza, a partire dall'era McNamara, con il *defense management* e la gestione delle crisi. Si parla infine di "pensiero strategico e non più di pensiero militare"³.

Se c'era ancora il dubbio che queste metodologie, tramandate dai tempi di guerra ai tempi di pace e applicate su larga scala in tutti i campi, potessero diffondere e alimentare un modello competitivo nelle relazioni umane, il dubbio è stato presto fugato: oggi la nostra società è caratterizzata da uno stato costante di guerra di tutti contro tutti. Guerra fra classi sociali, fra stili di vita. Perfino fra concezioni politiche e religiose. A pensarci sembra assurdo eppure nel XXI secolo si fanno ancora guerre di religione. Per questo motivo, Hans Küng, uno dei migliori consulenti strategici che la Chiesa abbia mai avuto e nello stesso tempo uno dei meno ascoltati, ha sostenuto con entusiasmo il "Parlamento delle religioni mondiali"⁴ collaborandovi attraverso la sua fondazione *Weltethos*. Probabilmente ha fatto più lui da solo di quanto le gerarchie ecclesiastiche siano riuscite a concretizzare realmente nell'ottica del

³ Cfr. H. COUTAU-BÉGARIE, *A la recherche de la pensée stratégique*, «Stratégique», 49, vol. 1, Armées, Institut de Stratégie Comparée, Parigi 1991, pp. 7-11.

⁴ Fondato a Chicago nel 1993.

Concilio Vaticano II (1962-65) dopo la *Dichiarazione sulle relazioni della Chiesa con le religioni non cristiane*⁵.

Lo scopo di Küng era quello di arrivare a una sorta di carta costituzionale etica condivisa. La *Dichiarazione per un'etica mondiale* del 1993 parte dal presupposto che molte delle guerre che ancora oggi insanguinano il pianeta potrebbero essere evitate se le religioni facessero la pace fra loro. E che senza stabilire degli *standard etici* non potrà esserci nessun nuovo ordine mondiale e nessuna nuova architettura della finanza. E che già i principi comuni presenti nelle varie religioni sarebbero sufficienti alla fondazione di un'etica condivisa⁶.

Tutto questo sarebbe senza dubbio molto bello se fosse vero, se bastasse. Ma noi mercenari siamo abituati alla guerra. Riusciamo a scorgerla anche dove altri si illudono di vedere già la pace. Küng e la gran parte dei rappresentanti delle gerarchie della Chiesa non sembrano ancora essersi accorti che oltre alle guerre di religione vere e proprie esiste nella nostra epoca una minaccia più insidiosa e globale: l'abitudine a utilizzare ovunque strategie a fini competitivi sta favorendo l'inizio di una "guerra di mercato" fra religioni, se non addirittura la nascita di nuove religioni estremamente competitive perché progettate a tavolino da uomini di marketing. Dov'è la minaccia? Il marketing non è mai stato uno strumento neutro, riesce a dissimulare perfettamente le sue reali intenzioni perfino dandosi un'aura di tipo etico, proponendo il "bene" o "il migliore dei mondi sostenibili". Ma lo scopo di qualsiasi strategia, lo scopo di qualsiasi competizione, è sempre lo stesso: prevalere. Se la buona vecchia guerra è finita, oggi una guerra di altro tipo, a cui siamo del tutto impreparati, è iniziata.

⁵ Il titolo latino è *Nostra aetate*.

⁶ H. KÜNG, *Ciò che credo*, Rizzoli, Milano 2010, pp. 94-95.