

Zeitschrift: Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research

Herausgeber: Swiss Association of Communication and Media Research; Università della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences

Band: 2 (2002)

Heft: 1

Artikel: Event analysis : garanzia di qualità giornalistica nel ciclo dell'attenzione

Autor: Russ-Mohl, Stephan

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-790900>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

EVENT ANALYSIS

STEPHAN RUSS-MOHL

GARANZIA DI QUALITÀ GIORNALISTICA NEL CICLO DELL'ATTENZIONE

Concepts of quality management in journalism have gained recently attention in Germany, Austria and Switzerland. The article provides an overview about major defaults of journalism, explores economic and sociological reasons why efforts to secure and to improve quality have arrived with delay in the world of mass media, and presents concepts for quality management by emphasizing the specific role of journalism infrastructures in the process of quality improvement. It also discusses quality criteria and four basic approaches to quality measurement in journalism.

Keywords: Quality management, Journalism Infrastructures, Evaluation & Measurement of Journalism Quality, Media Economics

*Università della Svizzera italiana, Lugano (CH), russmohl@zedat.fu-berlin.de

Nella categoria dei giornalisti tedeschi la sigla IQ ultimamente non significa più *Intelligenzquotient* (quozione di intelligenza), a cui tuttavia consapevolmente ci si riferisce. Le maggiori rappresentanze degli interessi dei giornalisti tedeschi hanno chiaramente compreso di non poter trascinare oltre la situazione, ed è per questo motivo che è stata presentata l'Iniziativa Qualità.¹ Per il momento si tratta di un gruppo di colleghi ed esperti di media che cercano di capire in che modo le associazioni e i provvedimenti infrastrutturali, ma anche le redazioni e i singoli giornalisti possano contribuire al controllo e alla garanzia della qualità² nel giornalismo. In Svizzera ed in Austria, prima ancora che in Germania, analoghe iniziative hanno portato alla creazione di associazioni volte a garantire la qualità nel giornalismo.

Nel settore germanofono delle scienze della comunicazione è da molto tempo che si dibatte a proposito del numero, dell'importanza e dell'integrazione dei criteri di qualità nel giornalismo, senza tuttavia tener conto dell'impossibilità di stabilire ex-cathedra criteri di validità generale a causa dei diversi ruoli professionali, dei generi, degli obiettivi dei mass media e dei gruppi di target. Inoltre esistono differenti conflitti relativi agli obiettivi dei principali criteri di qualità giornalistica. Tali conflitti possono essere facilmente esemplificati dal poligono magico riprodotto sulla pagina seguente:

¹Un primo incontro, al quale hanno preso parte anche rappresentanti dell'Associazione Federale Tedesca Editori di Quotidiani, dell'Associazione Tedesca Editori di Riviste e dell'Associazione Radio Private e Telecomunicazioni, ha avuto luogo a Bonn il 12.09.2000.

²I due concetti non possono a mio avviso essere utilizzati come sinonimi: management di qualità caratterizza maggiormente la garanzia di qualità all'interno delle redazioni, vale a dire come un direttore debba agire da "Top Manager" della redazione in stretto accordo con i suoi redattori. Garanzia di qualità è un concetto più ampio, perché comprende anche iniziative extraredazionali, in particolare le infrastrutture del giornalismo (Russ-Mohl 1994). D'altra parte garanzia di qualità accentua linguisticamente troppo lo status quo - la qualità non deve ovviamente essere solo "garantita", ma anche "migliorata". Per questa ragione non è solo un gioco di parole degli studiosi e dei manager di qualità, che ultimamente favoriscono sempre più spesso il concetto di "Cultura della qualità" (Held/Russ-Mohl 2000).

Criteri di qualità



Uno sguardo sugli sviluppi sbagliati nel giornalismo

Molte sono le preoccupazioni. Indubbiamente gli errori nel giornalismo sono recentemente aumentati e sono sempre più visibili. Il malessere nei confronti dei mass media è cresciuto e se ne discute sempre più apertamente sia nel vecchio, sia nel nuovo continente. Qui di sotto alcuni esempi:

– Per dare una prima idea ricordiamo gli esempi del giornalista televisivo Michael Born, dell’ “inventore di interviste alle star di Hollywood” Tom Kummer, o del giornalista americano Steven Glass, che hanno trasmesso le loro notizie false a riviste come *New Republic*, *Harper’s*, *George* e *Rolling Stone* (Kurtz 1999). Anche il brutto scherzo di un anonimo giocato alle tre principali agenzie stampa tedesche, *dpa*, *ap* e *Reuter* nell’ambito dello scandalo del finanziamento illecito ai partiti ne è un esempio. Il 23 gennaio 2000 le agenzie di stampa, nonché la *Sueddeutsche Zeitung* hanno diffuso avidamente e senza controllo una notizia falsa, secondo cui l’ex cancelliere Kohl, ormai pentito, avrebbe rivelato i nomi dei suoi finanziatori, senza verificare la fondatezza dell’informazione come insegnano le

regole base del giornalismo. Questo è stato, come afferma giustamente la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (25.01.2000), un grave errore del giornalista, anche se si pensa che sia stata la prima catastrofe che l'illustre giornale ha trattato in caratteri piccoli a pagina 56. Il che dimostra che anche in ottime redazioni le garanzie contro le notizie false e di conseguenza contro l'abuso della libertà di stampa non sempre funzionano. Inoltre ciò dimostra che gli attori della politica, dell'economia e della società vengono solitamente aggrediti e diventano oggetto di scandalo a causa degli errori dei media piuttosto che a causa dei media stessi.

- Gli eccessi dei media ovvero i cosiddetti media “frenzies” come quelli per il caso Elian, O.J. Simpson, Lady Di e Clinton-Lewinsky hanno sollevato aspre critiche.
- Spesso però ci si rende conto che i media creano dei tabù attorno a temi importanti, o quantomeno danno loro scarso risalto. Un esempio ne è la guerra in Cecenia. Mentre in Europa tutto il mondo mediatico era focalizzato sulla piccola Austria a causa di Haider, Putin ha potuto condurre una guerra in Cecenia senza che a ciò venisse dedicata troppa attenzione. Altro esempio: nella vicina e più grande Italia si è formata nello stesso periodo, per lungo tempo ampiamente ignorata dai media internazionali, una coalizione di centro-destra populista appoggiata dal potere televisivo di Silvio Berlusconi e di Forza Italia, dall'Alleanza Nazionale di Gianfranco Fini di origine neofascista, e dalla Lega Nord di Umberto Bossi, separatista.
- Sempre più spesso i media invadono senza alcuno scrupolo la sfera privata ed intima delle persone, e con ciò anche la dignità umana, che dovrebbe essere tutelata dal diritto costituzionale.
- Negli Stati Uniti il giornalismo investigativo ha subito sconfitte sensazionali. Recentemente proprio il *New York Times*, che tanto andava orgoglioso della sua fama di “miglior giornale del mondo”, ha dovuto ammettere di avere rovinato la carriera dello scienziato atomico americano Wen Ho Lee con inchieste mal fatte, che lo accusavano ingiustamente di spionaggio per conto dei servizi segreti cinesi (Schoen 2000). La *CNN* e il *Ti-*

³ Cfr. a proposito - in occasione della campagna pubblicitaria per la pubblicazione del libro *Monica's Story*: Willis 1999; Hosenball/Kantrowitz 1999.

me hanno dedicato i titoli di prima pagina a un reportage televisivo, secondo il quale l'esercito americano avrebbe utilizzato gas nervino contro i disertori nella guerra del Vietnam (Operation Tailwind) - una notizia falsa, che ha posto fine tra l'altro alla carriera di Peter Arnett, uno dei più brillanti reporter della *CNN* (Carter 1999a). La catena di supermercati Food Lion, sempre per fare un esempio, ha citato per danni, con successo, il network televisivo *Capital Cities/ABC* a causa di un'inchiesta non ufficiale, nella quale alcuni reporter hanno nascosto la propria identità e si sono fatti assumere come dipendenti del Discount, per svelare come cibi ormai avariati venissero comunque messi in vendita. L'obiettivo dell'inchiesta era sicuramente giusto, ma i metodi utilizzati erano inaccettabili. La denuncia di Food Lion non è stata per diffamazione, bensì per violazione di domicilio e truffa (Stone 1997). Ancora il *San Jose Mercury News* ha pubblicato una serie di articoli secondo i quali gli alleati dei Contras, appoggiati dalla CIA nella lotta contro il governo sandinista in Nicaragua, avrebbero trovato i fondi per la loro causa tramite il traffico di droga negli Stati Uniti. Successive inchieste del *Washington Post* e di altri importanti quotidiani americani hanno appurato che la storia non era completamente vera (Ceppos 1997; Overholser 1997). Anche il *Cincinnati Enquirer* si è dovuto scusare nel 1998 con un articolo d'apertura in prima pagina con il gruppo di banane Chiquita, in quanto il reporter investigativo Michael Gallagher aveva ascoltato senza autorizzazione la segreteria telefonica del gruppo, svelando traffici poco puliti (Frantz 1999a e b). Al momento però non si è ancora verificato se Gallagher aveva avuto ragione.

– Da segnalare anche due casi americani che hanno gettato ombra sulla categoria dei giornalisti in quanto, essendo essi accusati, hanno rivelato ai giudici i nomi dei propri informatori per evitare di essere condannati (Barringer 1999). Questo è un chiaro esempio di violazione della regola numero uno del giornalismo, e cioè violazione alla riservatezza delle proprie fonti.

A quanto illustrato vanno ad aggiungersi i singoli errori, che raramente vengono corretti pubblicamente, diversamente da quello che accade negli Stati Uniti, dove nel frattempo, quantomeno nella carta stampata, è diventato naturale pubblicare delle correzioni. Uno studio americano dimostra come anche semplici errori di ortografia possano nuocere alla credibilità del giornalismo. Questo accade per un motivo semplicissimo: i

lettori più colti (e specialmente quelli più anziani, che hanno duramente studiato a scuola) fanno un parallelo - non del tutto ingiustificato - tra forma e sostanza. Se i giornalisti non conoscono nemmeno le regole dello scrivere, come ci si può affidare a loro? (Urban 1999)

Coloro che in Germania di pomeriggio o in tarda serata guardano i talk show possono parlare di altre mostruosità, di tabù infranti, di conflitti e casi umani inscenati, nonché di volgarità e futilità. Trasmissioni come "Big Brother" (Il Grande Fratello) e "de Bus" non hanno però per fortuna più nulla a che fare con il giornalismo.

Proteste crescenti - credibilità al livello minimo

Il disagio nei confronti dei media cresce sia nel vecchio sia nel nuovo continente e viene pubblicamente espresso. A ciò ha contribuito non poco il giornalismo dei media, ossia le sempre maggiori cronache dei media sui media e sul giornalismo stesso (Russ-Mohl/Fengler 2000). Le statistiche sono più probanti dei singoli esempi, e segnalano in maniera non meno efficace il bisogno di garanzie di qualità. I reclami al Consiglio della stampa tedesco e svizzero sono considerevolmente aumentati negli ultimi anni⁴, come anche le occasioni di citare le imprese dei media davanti ai tribunali ordinari⁵. Da alcuni sondaggi rappresentativi sul prestigio sociale delle diverse professioni si evince che i giornalisti ricoprono da tempo l'ultimo posto nella graduatoria (Istituto Demoscopico Allensbach 1999). In generale i media hanno perso credibilità. Per la televisione e la radio i dati sono estremamente bassi, in particolare in Germania i giornalisti si collocano negli ultimi 15 anni al livello più basso. Per il giornalismo

⁴ Consiglio della stampa tedesco 1999. L'amministratore del consiglio, Lutz Tillmans, fa tuttavia notare che il numero dei reclami - commisurato alla tiratura complessiva della stampa tedesca - "non è allarmante" (Colloquio del 12.09.2000 a Bonn). Riferimento per il consiglio svizzero: Informazione personale da Roger Blum, ex-presidente del consiglio.

Una prima dimostrazione è fornita a questo scopo dalla statistica delle citazioni contro redazioni depositate presso il tribunale statale di Amburgo. Negli ultimi anni sono complessivamente aumentate, con alcune insignificanti oscillazioni. Non si tratta di un tribunale qualsiasi, bensì - considerando la sede di molte imprese dei media - del tribunale tedesco per eccellenza presso il quale vengono presentate le cause che riguardano la stampa. In realtà il numero dei processi può essere cresciuto ancora più rapidamente, perché nel frattempo i ricorsi non sono stati depositati solo ad Amburgo, come era abitudine fino a qualche tempo fa (Informazione di Matthias Prinz, esperta di diritto di stampa in Germania, del gennaio 1999).

si tratta di un segnale d'allarme. In uno studio di lungo periodo sulla comunicazione di massa solo il 20 per cento degli intervistati è ancora dell'opinione che i media offrano un'informazione corrispondente alla verità – senza fare grosse distinzioni tra radio, televisione e stampa (Berg/Kiefer 1996). Negli Stati Uniti sono stati presentati recentemente i risultati di un'indagine (cfr. nota 18) che dimostra come le lettrici e i lettori sappiano dare valutazioni spesso più realistiche dei giornalisti e come il lavoro redazionale sia soggetto a errori che spesso possono fuorviare chi legge (Urban 1999: 7).

Motivi della trascuratezza del management della qualità pubblicistica

Il giornalismo si è mostrato finora piuttosto reticente a iniziative volte a garantire la qualità. I professionisti interrogati a tal proposito affermano di vedere minacciata l'indipendenza giornalistica, oppure fanno riferimento all'alta pressione produttiva, alle deadlines e alla carenza di personale, nonché al controllo di quanto si è scritto, fatto che avviene regolarmente nelle redazioni. Del resto, così scherza sulla sua professione Frank Denton, caporedattore di un giornale regionale americano, i giornalisti misurano il proprio successo sulla base del "numero di volte che vengono appesi al muro, o perché sono stati licenziati o addirittura perché sono stati arrestati" (Denton 1998). Sarcasticamente si può aggiungere che il giornalismo è ancora allo stadio di sviluppo tipico dell'età della pietra. Solo gradualmente il tema verrà "scoperto" anche nella pratica, dopo che negli ultimi anni ha avuto un sorprendente sviluppo anche nella teoria scientifica. Chi ha sempre appoggiato l'idea di utilizzare gli strumenti del management di qualità nell'ambito dei media e della comunicazione, dovrà innanzitutto chiedersi: come mai metodi e strumenti manageriali che hanno avuto successo in altri settori, non si sono affermati in una professione specializzata nella ricerca delle novità e nell'elaborazione di informazioni, e che proprio per questo motivo dovrebbe essere particolarmente aperta alle innovazioni?

Svariati sono i motivi, i più importanti dei quali sembrano essere di natura economica:

– Le industrie dei media appartenevano e appartengono a imprese molto orientate al profitto. Da tempo esistono, soprattutto a livello locale e regionale, dei "quasi-monopoli", che solo ora vengono minacciati dalla

concorrenza intermediale. Simili posizioni di supremazia non stimolano certo la competizione della qualità.

– Spesso si osserva un “fare tanto per fare” nel campo della proprietà: fin-tanto che si guadagnava bene, ed i profitti andavano alle ricche famiglie proprietarie, non c’era alcun bisogno di fare nulla. È con la quotazione in borsa che cresce da parte degli investitori la pressione per massimizzare il “shareholder value”. Tale pressione può avere due risultati diversi. A seconda della filosofia manageriale e del settore di mercato può infatti portare ad un incremento della qualità e/o dell’efficienza. Secondo i giornalisti più temprati è sicuramente più frequente il secondo caso.

– I cicli di produzione sono brevi e il prodotto deve essere completamente rinnovato in intervalli di tempo ridottissimi. Nel caso di alcuni media - ad esempio i canali che trasmettono notizie e i fornitori di servizi su Internet – esiste un ciclo continuo di notizie 24 ore su 24 che comporta rinnovamento e trasmissione continua delle notizie. Pertanto si nota come la natura stessa del prodotto renda più difficile il management della qualità.

– I prodotti dei media vengono venduti prevalentemente su due mercati e poiché la maggior parte delle offerte mediatiche sono, totalmente o quasi, finanziate dalla pubblicità, ai lettori, agli ascoltatori e agli spettatori manca la consapevolezza della qualità, ovvero non si rendono conto che la qualità potrebbe essere tutt’altra se non esistessero sovvenzioni trasversali (Saxer 2000).

– D’altra parte per le imprese mediatiche è il mercato pubblicitario ad essere il cliente più importante, per cui - da un punto di vista strettamente economico - i lettori, gli ascoltatori e gli spettatori sono di primario interesse solo se rappresentano il target “giusto” per il cliente, ad esempio se sono giovani con facoltà di acquisto. Economicamente parlando, è certamente meglio vendere ai propri clienti qualità - quindi la competizione qualitativa si rivolge principalmente agli inserzionisti. In queste circostanze non tutti i lettori, gli ascoltatori e gli spettatori hanno la stessa importanza.

– In molte case editrici mancano non solo le conoscenze di marketing, ma anche le conoscenze del mercato. Sono soprattutto queste ultime a costringere i produttori ad elevati standard di qualità.

– Una parte del mercato dei media funziona senza dubbio come un “mercato dei limoni”. Così George A. Akerlof ha definito i mercati nei quali “chi compra non ha informazioni, o ne ha molte meno rispetto a chi vende, sulla qualità del prodotto. Questo comporta che a un dato prezzo vengano prevalentemente offerti i cosiddetti ‘limoni’, ovvero beni di qualità relativamente scarsa. Non appena i compratori se ne rendono conto, sono disponibili a pagare solo un prezzo adatto ad un bene di cattiva qualità. In questo modo però diminuisce ulteriormente lo stimolo a proporsi sul mercato con beni di qualità superiore. Alla lunga questo implica che sul mercato si trovino solo ‘limoni’: si impone la cattiva qualità, e quella buona viene eliminata dalla competizione (Kirchgaessner 1997: 72, rinvia a Akerlof).” In un tale segmento di mercato diventa così poco allettante proporre un management di qualità.

Anche le situazioni giuridiche generali sono poco adatte ad incrementare l’interesse delle imprese dei media per il management di qualità e la garanzia di qualità. Gli ampi margini di libertà garantiti ai media dalla Costituzione hanno comportato il veloce sviluppo di un spazio privo di regole. In ogni caso è più difficile pretendere garanzie di qualità ed ottenere un prodotto di qualità dai media che per qualsiasi altro bene di consumo o servizio. La consapevolezza delle redazioni sulle possibili conseguenze di un’informazione scorretta è quindi troppo poco sviluppata. Agli aspetti economici si aggiungono le particolari condizioni di lavoro e il profilo delle redazioni. Sicuramente questi motivi “sociologico-redazionali”, che possono spiegare la scarsa attenzione alla qualità, sono anch’essi parzialmente economicamente condizionati, ma ci sono anche altri fattori in gioco:

– Le redazioni sono state per lungo tempo delle enclave prive di competenze manageriali - delle nicchie autonome in cui i dirigenti non avevano sufficiente preparazione in materia. Solitamente non si diventa direttore in base alla propria esperienza manageriale in una redazione, ma grazie al successo editoriale come “firma di punta”, spesso dopo una lunga carriera come corrispondente dall’estero, quindi ben lontano dall’attività della redazione. Dove però manca l’elementare know-how manageriale, è difficile riuscire a fare il salto verso il “total quality management”.

– In molte redazioni ci sono tempi strettissimi e poco personale, condizioni di lavoro che permettono a malapena lo sviluppo della coscienza

della qualità. Incitamenti in tale direzione vengono percepiti come una sorta di cinismo, che dimostra come gli esperti vivano in una torre d'avorio e non si rendano conto della realtà. Però c'è stato e c'è tuttora anche il rovescio della medaglia: mostruosità, pressapochismo e ciarpame editoriale.

- Tendenze alla professionalizzazione del giornalismo e degli altri mestieri della comunicazione si sono introdotte con ritardo. Dove prevalgono gli “arrampicatori della pagina” e i collaboratori esterni gli standard di qualità possono formarsi con fatica, e in ogni caso direttamente sul campo.
- Le redazioni sono note per il loro conservatorismo intrinseco (Argyris 1974); nonostante in confronto ad altre categorie i giornalisti abbiano visioni del mondo più progressiste, essi appaiono scettici e poco affidabili nei confronti delle innovazioni che toccano il loro specifico ambito lavorativo.
- Questo discorso vale in modo particolare quando le innovazioni vengono proposte dai cosiddetti “bean counters” - cioè manager che puntano esclusivamente all’efficienza, senza avere alcuna dimestichezza con il giornalismo. Il clima di tensione che tradizionalmente esiste tra la direzione commerciale e la redazione comporta ulteriori reazioni di difesa.
- Molti lavoratori dei media e delle pubbliche relazioni sono “intrinsecamente motivati” a ottenere basi di partenza ideali per il management di qualità. Ma proprio perché non sussistono problemi di motivazione, nelle redazioni occorre preoccuparsi meno che altrove dello sviluppo del personale - con la conseguenza che i collaboratori raramente sono trattati come fattori di qualità cui prestare cura e attenzione.
- Dato che molti giornalisti non hanno una buona preparazione economica, cadono spesso nei cosiddetti “tranelli di trade-off”: pensano che la qualità comporti una spesa maggiore, e, al contrario, che si possa avere maggior efficienza - e quindi maggior guadagno - solo a discapito della qualità. È indiscutibile che esistano queste situazioni, ma spesso accade che un cattivo management non causi solo deficit di qualità, ma anche di efficienza, e che si debbano poi affrontare i due problemi simultaneamente senza incrementare le spese.

- Diversamente da quanto accade negli Stati Uniti, dove grandi e apprezzati quotidiani come il *New York Times* hanno dato il buon esempio⁶ ed hanno quindi iniziato da anni a correggere volontariamente e quotidianamente gli errori in “colonne di rettifica”, la Germania manca di modelli di riferimento. Il management di qualità è tacitamente praticato piuttosto che comunicato con forza, come succede ad esempio alla *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Il settimanale *Der Spiegel*, molto influente nel circuito dei media, ha effetti totalmente controproducenti quando, con la sua tipica arroganza, si prende gioco di iniziative dedicate alla qualità⁷.
- Non dimentichiamo che ormai appartiene alla cultura redazionale, da tempo e praticamente ovunque, lasciare fuori dalla cronaca il proprio mestiere. I media mettono in ombra i media stessi. Il principio per cui tutto deve essere raccontato, possibilmente con spirito critico - all’infuori naturalmente dei media e del giornalismo stesso - ha effetti fatali sulla garanzia di qualità. Ne consegue che il giornalismo non ha sui media quella stessa funzione di controllo che ha su altri ambiti della vita pubblica.

Parliamo chiaramente: il management di qualità e gli altri sforzi per la garanzia di qualità non si imporranno come “concorrenti autonomi” nell’intera branca dei media, anche se ci sono già stati settori del mercato (ad es. quotidiani e settimanali nazionali, riviste, e quindi non solo emittenti di diritto pubblico) in cui la concorrenza per la qualità ha funzionato. Almeno in queste “isole di qualità” si può fortunatamente guadagnare bene, anche se i margini di profitto non sono così alti come vorrebbero gli investitori di Wall Street e delle altre borse internazionali.

Per questo è tanto più importante il contributo alla garanzia di qualità dato dall’esterno delle redazioni - anche se i giornalisti reagiscono sempre di riflesso in maniera difensiva e non oggettiva⁸.

⁶ Per il *New York Times* cfr. Haws 1999; per il *Tages-Anzeiger*: Girsberger 2000; Wyss 2000; Zimmermann 2000.

⁷ Cfr. ad esempio *Der Spiegel* del 25.09.2000, nel quale viene “presentata” e messa in ridicolo la colonna delle correzioni di un piccolo giornale locale.

⁸ Come esempio, i continui attacchi della stampa alla critica dei media - empiricamente provata - di Mathias Kepplinger, o anche la discussione sullo scandalo dei finanziamenti ai partiti (Kepplinger 2000 e Hochstaetter 2000).

Interesse crescente alla garanzia di qualità?

Ci sono i primi segnali che qualcosa potrebbe cambiare. È sicuramente ancora presto per parlare di una “congiuntura” del management di qualità nelle redazioni e nelle imprese dei media. Ma si può però rilevare una certa recettività verso le iniziative che riguardano la garanzia di qualità. Probabilmente ci troviamo all'inizio di un “ciclo dell'attenzione” (Downs 1972), che potrebbe aiutare il management di qualità ad affermarsi, con qualche anno di ritardo, nel settore dei media. Mettere a confronto i media con esigenze di qualità non è del tutto inutile, come potrebbe apparire ai più cinici. Il movimento è cominciato e avanza - abbiamo fondati motivi per affermarlo.

In primo luogo le condizioni economiche generali dei media sono, almeno in parte, drasticamente cambiate:

- La concorrenza intermediale è cresciuta, ed ha reso più deboli quasi tutti i monopoli e gli oligopoli. Quantomeno in Internet ci vuole soltanto un “click” per arrivare alla concorrenza giornalistica.
- Sempre più imprese mediatiche sono quotate in borsa e/o assimilate in gruppi molto grandi. Di conseguenza, quasi tutte le imprese hanno scoperto il marketing e la cura del marchio. Infatti si può notare come oggi i media non vivono soltanto di sola pubblicità, ma sono diventati loro stessi - dopo l'industria automobilistica e prima delle telecomunicazioni - i secondi maggiori clienti della pubblicità (*Frankfurter Allgemeine Zeitung* 2. 2. 2000).
- Gli inserzionisti, da parte loro, sono sempre più interessati al mondo della multimedialità. In ogni caso preferiscono pubblicare i loro annunci dove sanno di poter raggiungere i loro tradizionali utenti, possibilmente senza subire perdite. E storcono il naso indignati quando temono che il giornalismo spazzatura possa avere qualche riflesso negativo sui loro prodotti. È cresciuta anche la pressione sulle imprese mediatiche affinché queste diventino ciò che le altre grandi imprese - anche a causa del pericolo latente di “farsi conoscere” dalle cronache - sono diventate da tempo: “good corporate citizens”.

Questi cambiamenti economici potrebbero provocare più una spinta all'efficienza che una crescita qualitativa. Le aziende orientate al successo

investiranno nell'alta qualità giornalistica solo se potranno muoversi in un segmento di mercato che offra a loro e ai loro prodotti la medesima qualità. D'altra parte i gruppi temono per la loro reputazione. E già la logica e la logistica del corporate journalism impongono in quasi tutti i casi di fissare degli standard e di cercare di raggiungerli.⁹

Del resto la scarsa qualità provoca reazioni contrarie. "Anything goes if it sells" - la semplicistica tesi secondo cui tutto ciò che si vende è di qualità può essere in parte confermata, se si guardano le cose da un punto di vista strettamente economico. I concetti di qualità orientati alle norme professionali del giornalismo sono invece incompatibili con questa tesi.

Non solo tra i cittadini, ma anche in politica, cresce il disagio nei confronti della stampa - e non solo nella generazione ormai uscita di scena, i cui protagonisti Helmut Kohl e Oscar Lafontaine avevano praticamente come unico punto in comune l'irrigidimento dei diritti della stampa. I più riflessivi tra i politici di punta della nuova guardia, tra cui l'esperto di media ed esponente della SPD Siegmar Mosdorf, la vice presidente del Parlamento Antje Vollmer, e prima ancora l'ex presidente tedesco Richard von Weizsaecker, hanno espresso critiche alle condizioni attuali del giornalismo e hanno sollecitato dei più efficienti organi di autoregolamentazione. D'altra parte i politici dipendono talmente tanto dall'attenzione e dalla benevolenza dei media, da non potersi permettere nessuna iniziativa che possa seriamente nuocere ai mezzi d'informazione.

Nel frattempo si stanno sperimentando nuove forme di discussione, ad esempio gli "Advertorials", cioè annunci (advertisements) con i quali aziende, organizzazioni e personaggi in vista dicono la loro sotto forma di commento critico (editorials). Qualcosa di simile ai discorsi pubblici sui media e sul giornalismo è stato usato da Carolina di Monaco e soprattutto dal principe Ernst August, che in un annuncio a pagamento di una pagina (costo: 52800 Marchi) hanno pubblicato una lettera aperta che criticava Herbert Burda, *Die Bunte* e Springer.¹⁰

⁹ Esiste ancora un certo "pericolo" che questi standard - ad esempio con un esagerato dispendio di ricerche inutili - possano essere abbondantemente superati, dando ad esempio al premio Pulitzer lo stesso valore di un altro. Oppure ciò può accadere quando un gruppo mantiene per questioni di immagine un giornale di punta ma in deficit, come succede a tre grandi gruppi editoriali tedeschi: Holtzbrinck con il *Tagesspiegel*, Gruner+Jahr con l'edizione tedesca del *Financial Times* e Springer con *Die Welt*.

¹⁰ Cfr. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 23.06.1998, e la replica di *Bunte* in *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 24.06.2000; v. anche *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 28.06.2000 e la "replica" di *Bild* in *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 1.07.2000.

È chiaro che l'utente medio non potrà esprimere il suo malessere nei confronti dei media con questi metodi - a lui rimangono come uniche armi efficaci il telecomando, la scelta degli abbonamenti e il mouse. Negli Stati Uniti, intanto, non ci sono solo i giornali regionali a lottare contro un drastico calo delle tirature (Barringer 1999b), ma anche i grandi network televisivi devono far fronte ad un abbassamento dei profitti (Carter 1999b e Stempel et al. 2000).

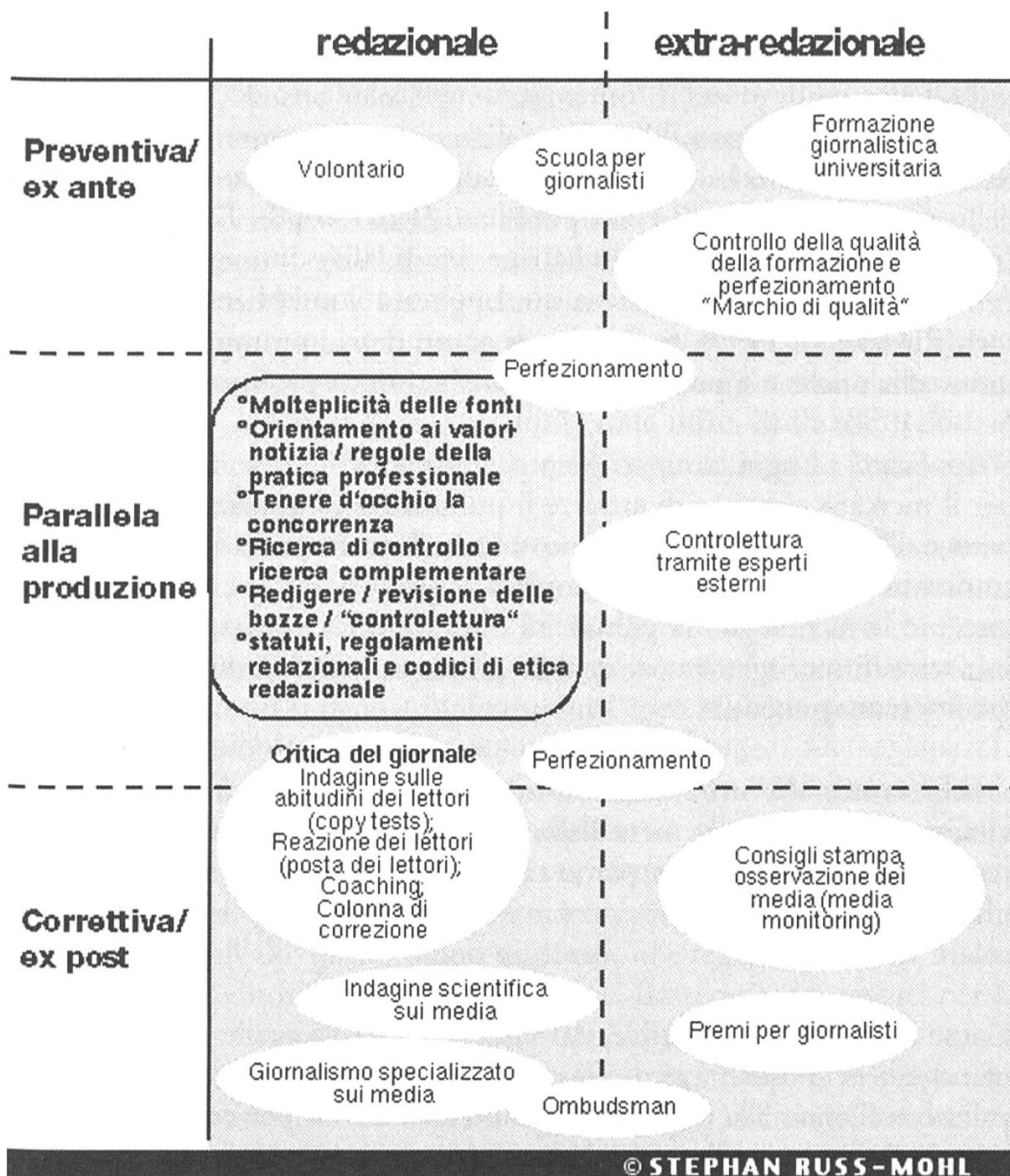
I media tematizzano sé stessi in misura sempre crescente - e così cresce la coscienza di qualità da parte dei clienti (Saxer 2000). E non solo: sempre più spesso i giornalisti e i manager dei media sono oggetto, e quindi "vittime" della cronaca. I giornalisti sono notoriamente sensibili alle critiche, e la semplice esperienza del meccanismo del giornalismo spazzatura, e di come ci si senta indifesi di fronte ad esso quando lo si subisce, ha già avuto i primi effetti negli Stati Uniti¹¹.

Management di qualità per le imprese dei media, garanzia di qualità infrastrutturale

La "fase di sensibilizzazione" per la garanzia di qualità pubblicistica pare nel frattempo raggiunta. In ambito redazionale al primo posto si colloca il management di qualità che si adatta al ciclo di produzione e che dovrebbe essere di routine. Di solito questo accompagna la produzione, e che sono elencati nella parte sinistra della matrice della garanzia di qualità. (Vedi grafico alla pagina seguente).

¹¹ Cfr. l'esemplare racconto dell'esperienza di Jerry Ceppos, direttore del *San Jose Mercury News*, e quella di Mark Willes, CEO della Times Mirror e "publisher" del *Los Angeles Times* (Ceppos 1997 e per Willes: Russ Mohl 1999).

Principi per raggiungere la qualità giornalistica



Qualunque redazione che vuole seriamente garantire la qualità, deve innanzitutto porsi davanti alla sfida di porre i propri obiettivi e le proprie priorità tenendo conto dei suoi attuali destinatari e delle condizioni generali del momento. Il poligono magico illustrato all'inizio può costituire per lo meno un importante aiuto orientativo.

Un adeguato management di qualità deve riuscire a definire scopi di qualità ed a imporre misure di “quality management” nei più grandi contesti strategici. La garanzia di qualità non è un compito delle sole redazioni, ma ha anche una dimensione extra aziendale, con una dimensione sociale.

Da ultimo segue il management di qualità

- Orientato al mercato: bisogna analizzare regolarmente con l’ausilio di ricerche di mercato le offerte redazionali, per verificare se tengono conto delle necessità e dei desideri del pubblico. Al *Los Angeles Times* - durante il “regime” del CEO della Times Mirror, Mark Willes - questa pratica è diventato routine: ogni giorno un sondaggio tra il pubblico interroga i lettori (Russ-Mohl 1999). Sulla base di questi dati si promuove lo sviluppo intraredazionale, e si possono esaminare le routine produttive e il budget;
- Applicato ad ogni compartimento: il prodotto redazionale sarà pronto per il mercato e capace di attrarre il pubblico solo quando anche le altre parti dell’impresa raggiungeranno standard qualitativi adeguati. In concomitanza bisogna quindi armonizzare gli altri settori produttivi - ad esempio le tecnologie, la pubblicità e gli annunci, la distribuzione - con iniziative di management di qualità; gli sforzi vanno diretti verso il “total quality management”.
- Infrastrutturale: nella pubblicità più che altrove il management di qualità significa management della comunicazione. Si può ottenere la garanzia di qualità solo se nel piano aziendale sono previste iniziative ed istituzioni che comunicano reciprocamente (a questo proposito cfr. in particolare Wyss 2000).

Come illustrato dalla matrice, dal nucleo intraredazionale e gestionale del management di qualità si dirama un insieme di infrastrutture, che a loro volta conducono alla garanzia di qualità con azioni preventive, accompagnando il processo di produzione con interventi correttivi o con incentivi.

Il management di qualità è applicabile in modo analogo a tutti gli altri mestieri della comunicazione.

Garanzia di qualità attraverso il giornalismo sui media

Ma come la mettiamo con il controllo sui controllori? Esistono alcuni Consigli della stampa, supervisori generali e altre istituzioni, che seguono

criticamente il giornalismo e i media. Sembra che siano tutti inefficaci (anche la giustizia) fino a che i media stessi non ne parlano. Per questa ragione la cronaca dei media sul giornalismo e sui media stessi, cioè il giornalismo sui media, ha un ruolo decisivo nella garanzia di qualità pubblicistica. Quando funziona diventa una sorta di "quinto potere" che sorveglia il "quarto". Anche solo il presentimento di essere messi alla berlina dai media ha notoriamente un salutare effetto preventivo. Chiunque non voglia essere sorpreso e compromesso, ci penserà su due volte prima di lasciarsi corrompere o coinvolgere in altre attività illecite.

Indubbiamente il giornalismo sui media è piuttosto complesso. La concentrazione del settore è in forte aumento, e per questo le redazioni di uno stesso gruppo si trovano per lo più a scrivere di questo o della rispettiva concorrenza. La grande tentazione è il raggiungimento delle cosiddette "sinergie", utilizzando le redazioni come uffici di Public Relations favorevoli all'azienda, all'interno delle quali si pubblicizzano i propri libri o le proprie produzioni televisive.

Non bisogna dimenticare la tendenza a denigrare e oscurare la concorrenza. Si verificano, infatti, anche delle specie di "patti di tolleranza" tra direttori che di solito si conoscono. In altre professioni è noto che "cane non mangia cane...". Da segnalare che spesso cronisti particolarmente critici e competenti vengono allontanati dal mercato e trasformati in addetti alle PR - probabilmente perché sanno troppe cose.

Per questo motivo i media che non fanno parte di nessun grande gruppo rivolgono una particolare attenzione al giornalismo dei media. D'altra parte le redazioni di un gruppo avranno bisogno di editori con le spalle larghe e di giornalisti sui media che sappiano destreggiarsi, perché difficilmente dall'alto giungeranno disposizioni e regolamenti.

Nei gruppi editoriali sono stati creati nel frattempo dei reparti per la comunicazione d'impresa e le relazioni pubbliche. Anche questi reparti devono essere consapevoli della loro specifica responsabilità e, per la credibilità della casa madre, devono stare attenti a non utilizzare le redazioni per la presentazione di se stessi, per pubblicizzare l'azienda e soprattutto per promuovere i propri prodotti mediatici. È infatti spiacevole che emittenti radio e televisive pubbliche non diano il buon esempio, ma che anzi nei loro notiziari sostengano sempre se stessi, sfruttando anche più di altri gruppi la propria posizione di potere.

Entrambi – le redazioni dei media come i reparti di PR delle imprese mediatiche – possono fornire un contributo alla garanzia della qualità, partendo da una particolare posizione, strategicamente molto importan-

te. In questo si può imparare qualcosa dagli americani, che affrontano il giornalismo sui media con lo spirito sportivo e di giustizia che li contraddistingue. Facciamo tre esempi:

- L'ex-direttore del *New York Times* Max Frankel ha tenuto fino all'estate 2000 ogni due settimane una rubrica nell'inserto settimanale del suo giornale, acuta e molto seguita, nella quale non si occupa di politica mondiale, ma del suo stesso mestiere, dei media e dei loro sbagli.
- David Shaw, cronista dei media per il *Los Angeles Times*, ha ripetutamente dimostrato di potersi scagliare contro il proprio giornale direttamente dalle sue pagine, e da lì di poter anche attaccare il capo dei capi della casa madre Times Mirror, Mark Willes. L'ultima volta – poco prima che Times Mirror fosse ceduto al Tribune Co., casa madre del *Chicago Tribune* – l'ha fatto con un inserto di 14 pagine che analizzava fin nel più piccolo dettaglio lo scandalo dei rapporti tra il *Los Angeles Times* e il centro sportivo Staples (Shaw 1999). Una tale autocritica e dovizia di particolari possono far nascere l'impressione che la troppa informazione porti allo stesso risultato della non-information. In questo caso soltanto un paio di esperti dei media con un interesse specifico a questo giornale avrebbero letto l'inserto dalla prima all'ultima pagina.
- Negli Stati Uniti inoltre esistono – accanto alla famosa rivista *Brill's Content*, che si rivolgeva ad un vasto pubblico – molte pubblicazioni specializzate, che portano avanti il discorso della qualità nel giornalismo e nei media. Le due più importanti, *American Journalism Review* e *Columbia Journalism Review*, sono peraltro legate ad università prestigiose e sono così economicamente indipendenti senza aver bisogno di risorse che la casa editrice può decidere di dividere (o eventualmente di non dividere) con loro.

Garanzia di qualità attraverso le scienze della comunicazione

Come possono contribuire le scienze della comunicazione e lo studio del giornalismo alla garanzia di qualità nella professione? Senza dubbio negli ultimi anni hanno aiutato ad inquadrare il problema, a confrontarsi con esso e a far sentire la necessità di una soluzione e di un cambiamento. Nel contempo hanno fornito dati - sostanzialmente grazie alle continue e at-

tuali analisi dei contenuti dei media che offrono un'immagine dello schieramento dei media – di cui i giornalisti hanno bisogno per osservare più attentamente la concorrenza e l'ambiente, e per identificare la cronaca di parte, in particolare le tendenze di sovrabbondanza o insufficienza di informazione nei media di spicco (*Medien Tenor*, Risultati della ricerca n. 100: 15.09.2000).

Inoltre gli scienziati della comunicazione hanno nel frattempo fatto progressi considerevoli nello sviluppo di processi riguardanti la valutazione e la misura della qualità giornalistica. Ad ogni modo come sempre non c'è alcuna risposta, che non sia stata contestata, alla domanda su come si possa misurare la qualità giornalistica.

Gli strumenti adeguati per stabilire il grado di qualità sono costituiti dalla risonanza del pubblico, dai giudizi degli esperti o piuttosto da criteri, o meglio da indicatori, oggettivi? Per lungo tempo ha dominato anche nelle scienze della comunicazione la convinzione secondo la quale nel giornalismo la qualità si sottrarrebbe alla possibilità di essere misurata. Juergen Heinrich afferma che “nel giornalismo la trasparenza qualitativa è particolarmente scadente.” Ad ogni modo, i singoli elementi della qualità giornalistica come l'esattezza, la legalità o l'attualità possono essere esaminati oggettivamente, mentre la pertinenza/rilevanza, la molteplicità, la chiarezza o il valore d'intrattenimento in pratica non possono essere misurati e una ponderazione dei singoli elementi di qualità è impossibile. I giornalisti forniscono un prodotto che piace a seconda dei gusti (perché di una questioni di gusti si tratta), e pertanto la qualità del prodotto può essere percepita solo individualmente e soggettivamente.

Finora possiamo distinguere quattro procedimenti per la misurazione della qualità :

1) *Misurazione diretta dei criteri di qualità.* Almeno alcune delle dimensioni di qualità citate sopra possono essere misurate direttamente - per esempio nel contesto di un'analisi di contenuto. È relativamente facile misurare l'attualità, l'interattività e la trasparenza. Anche per la chiarezza, la rilevanza e addirittura per un criterio di qualità tanto complesso come l'oggettività, ci sono da tempo tentativi di operazionalizzazione scientifica.

Nel caso tale misura di qualità dovesse fallire, rimangono altri principi per definire la qualità giornalistica.

2) *L'approvazione del pubblico.* La qualità è ciò che il lettore, l'ascoltatore e lo spettatore considerano di qualità. Grandezze di misura rozze, ma non

sufficientemente probanti, sono parametri come le edizioni vendute, gli indici d'ascolto e la diffusione nelle case. L'indagine di mercato ha inoltre a disposizione strumenti che permettono di cogliere i giudizi che il pubblico dà sulla qualità in modo più scientifico rispetto agli indicatori sopra accennati.

3) *Giudizi degli esperti.* Di conseguenza la qualità è ciò che esperti affermati e autorevoli definiscono come qualità. Allo stesso modo viene affidato agli esperti il compito di giudicare trasgressioni contro gli standard minimi di qualità. Per esempio la giuria assegna uno dei premi giornalistici riconosciuti dalla comunità professionale, oppure i membri del Consiglio di stampa esprimono pubblicamente rimproveri verso le pecore nere del mestiere.

Alla base delle decisioni attuali ci sono - implicitamente o esplicitamente - criteri di qualità di cui i membri della giuria si sono forniti attraverso la loro socializzazione professionale o sui quali si sono messi d'accordo. Anche i giudizi degli esperti possono essere "scientificamente" operazionalizzati: ad esempio attraverso a un ingrandimento della commissione giudicante o a una sua composizione il più possibile equilibrata e competente. Inoltre le opinioni vengono raccolte insieme in seguito a un processo di discussione ed i consensi vengono ripetuti più volte - per esempio nel corso di un processo "Delphi".

4) *Indicatori indiretti:* Alla base di questa variante della valutazione di qualità c'è la premessa che la qualità si raggiunge con probabilità maggiore quando vengono soddisfatte determinate condizioni. Ciò che viene misurato quindi non è l'output qualitativo, ma l'input, le condizioni di base. Un paio di esempi per chiarire ciò che si vuole intendere. Non comporterebbe un gran dispendio la misurazione:

- del numero dei redattori in relazione alla quantità del prodotto giornalistico (quantità delle pagine, minuti del programma);
- il livello di formazione e l'esperienza professionale dei redattori e dei collaboratori esterni;
- l'ammontare del budget di redazione e il relativo contributo al budget totale;
- il numero delle agenzie di stampa abbonate e dei suoi corrispondenti.

Tanto più numerosi e meglio formati sono i redattori, tanto più alto è il budget di una redazione, tanto più numerosi sono i servizi delle agenzie di

stampa e tanto più numerosi sono i corrispondenti, quanto migliore sarà il prodotto giornalistico fornito. Il vantaggio degli indicatori indiretti è che si possono costruire in modo relativamente facile, anche se bisogna tenere presente che non ogni indicatore è adatto a qualsiasi prodotto mediatico.

Le seguenti obiezioni ai metodi di misurazione sono da prendere seriamente in considerazione:

1. Solo le singole dimensioni di qualità sono misurabili direttamente. La totalità, però, è più della somma dei suoi componenti. Un prodotto giornalistico è paragonabile grosso modo a “un’opera d’arte” - quindi teoricamente potrebbero essere soddisfatti tutti i singoli criteri misurabili, ma il contributo misurato in questo modo non avrebbe comunque diritto al “premio Pulitzer”.
2. L’approvazione da parte del pubblico è un indicatore di qualità piuttosto contestato. L’obiezione principale è che un’elevata accettazione da parte del destinatario non fornisce un “certificato” di qualità sufficiente. Del resto si riesce a vendere anche la merce di scarto.
3. Il metodo di definire la qualità attraverso l’opinione degli esperti è di solito più efficiente del “voto dei clienti”: nella maggior parte degli ambiti della vita sociale e delle decisioni il nostro destino per buoni motivi - anche se con una buona dose di scetticismo – è deciso dal parere degli esperti. A questo modo di procedere si può facilmente obiettare che il giudizio dei membri della commissione, nonostante tutti gli sforzi di obiettività, rimane soggettivo. Chi per giunta - all’unisono con i sempre più numerosi ricercatori della comunicazione - pensa che il giornalismo soffra di “omologazione tra colleghi”, non si fiderà di questo metodo di valutazione: chi non è imparziale non dovrebbe essere nominato come giudice della valutazione della qualità.
4. Contro la misurazione della qualità attraverso gli indicatori indiretti si può obiettare che nessuno degli indicatori fin qui analizzati, grazie ai quali si può risalire alla qualità di un prodotto mediatico, sia sufficientemente affidabile. A questo proposito si prendano in considerazione gli esempi seguenti:
 - un giornale dove i redattori e i reporter devono lavorare molto non è necessariamente peggiore di un altro giornale, magari più fornito, dove i

collaboratori poltriscono e nella cui redazione gira una bottiglia di grappa.

- Né il livello di formazione né l'esperienza professionale danno informazioni attendibili sull'effettivo “sapere” e “potere” dei redattori e dei collaboratori esterni - e sulla costruttiva collaborazione tra loro.
- Una parte importante del budget che la redazione dispone per i costi totali non è necessariamente un investimento in qualità giornalistica; dietro possono nascondersi “routine” e cattiva gestione, scarsa attività di marketing, acquisizione di pubblicità o troppo pochi investimenti nel settore tecnico. E a volte un giornale, che gode di una buona situazione economica e che investe nella redazione il 15% del suo budget, è molto meglio fornito di un giornale concorrente che ne investe il 25%, ma che nell'insieme amministra male e realizza vendite scarse.
- Un giornale abbonato a tre agenzie non è per forza migliore di un giornale che è abbonato ad una sola agenzia, o nessuna, e che punta soprattutto su indagini proprie.

Solo sviluppando bene un tale sistema di indicatori, capace di ponderare le singole grandezze di misura e di prendere in considerazione gli obiettivi chiaramente definiti, per poi guardarli non singolarmente, ma nell'insieme, può emergere con più probabilità un quadro “oggettivo”.

Quindi è possibile fare affermazioni di qualità scientificamente attendibili, se per la valutazione qualitativa di prestazioni giornalistico-redazionali ci si serve di un “mix” di metodi, assicurando così una valutazione di qualità grazie a una valutazione multipla. A questo proposito viene tuttavia da chiedersi quanto i risultati precisi di valutazione possano giustificare il notevole dispendio da essi causato. Nondimeno: dopo tanti anni di ricerca della qualità nel campo delle scienze della comunicazione si è arrivati a poter dire che la valutazione della qualità sembra non essere affatto un'impresa senza speranze.

Riassunto e conclusioni

Le ricerche e le discussioni degli ultimi anni hanno evidenziato come la qualità giornalistica possa essere studiata - e come le singole dimensioni e

sfacettature della qualità possano essere analizzate con esattezza. È difficile valutare l'insieme del problema, ma quello che era una massa informe si può ora scomporre nelle sue singole parti e quindi interpretare meglio.

È ancora impossibile determinare scientificamente se la *Frankfurter Allgemeine* o la *Sueddeutsche Zeitung* superino gli standard di qualità, o se la terza pagina sia qualitativamente migliore di tutte le altre. Se però una redazione si prefigge dei precisi scopi di qualità e dà loro una esatta denominazione, gli esperti di scienze della comunicazione possono valutare se e quanto questi scopi (ad es. attualità, inchieste interne, ponderatezza, molteplicità delle fonti) vengano raggiunti. E anche se i singoli metodi d'analisi dovessero essere insufficienti, si avrà comunque un quadro molto più preciso della qualità dei singoli prodotti mediatici attraverso a una valutazione multipla composta da diversi metodi di ricerca. In ogni caso i costi della ricerca lieviterebbero a tal punto che ci si domanderà se davvero vogliamo sapere tutto in modo tanto dettagliato.

References

ARGYRIS, CHRIS (1974). *Behind the Front Page*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BARRINGER FELICITY (1999). Critic of Flawed CNN Report Is Named as a Source for It, *New York Times*, 8.5.1999: A 10 (cit. come Barringer 1999 a).

BARRINGER FELICITY (1999). Newspaper Industry Fails To Stem Circulation Drop, in: *New York Times* del 4.5.1999 (cit. come Barringer 1999 b).

BENTELE, GÜNTER (1994). *Wirklichkeitsrekonstruktionen. Zur Objektivität und Glaubwürdigkeit von Medien*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

BERG, KLAUS E MARIE-LUISE KIEFER (1996). *Massenkommunikation V*, Baden Baden: Nomos.

CARTER, BILL (1999). CNN Excludes Arnett from War and Future, in: *New York Times* del 19.4.1999, C 1-2 (cit. come Carter 1999a).

CARTER, BILL (1999). TV Networks Are Scrambling to Deal With Era of New Media, in: *New York Times* del 17.5.1999, A 1 e 17 (cit. come Carter 1999b).

CEPPOS, JERRY (1997). On Being News, in: *Presstime*, January, 68-69.

DENTON, FRANK (1998). *Cracking the Spiral of Silence, Empowering*

People, in: The James K. Batten Symposium and Awards for Excellence in Civic Journalism in Chicago/Ill., Washington/Evanston: The Pew Center for Civic Journalism/Medill School of Journalism.

DEUTSCHER PRESSERAT (1999). Jahrbuch 1998, Bonn.

DOWNS, ANTHONY (1972). Up and Down with Ecology. The “Issue-Attention Cycle”, in: The Public Interest Nr. 28/Summer, 38-50.

FLECK, FLORIAN H. (1980). Veränderungen von Organisations- und Führungsstrukturen in Tageszeitungsunternehmen, in: *Publizistik* 25, 282.

FRANTZ, DOUGLAS (1999). Reporter in Chiquita Case Reveals a Source in Court, in: *New York Times* del 6.4.1999 (cit. come Frantz 1999a).

FRANTZ, DOUGLAS (1999). For a Reporter and a Source, Echoes of a Broken Promise, in: *New York Times* del 11.4.1999 (cit. come Frantz 1999 b).

HAWS, DICK (1999). The *New York Times* and its editors’ notes, in: *Newspaper Research Journal* Vol. 20/nr. 2, Spring, 81-89.

HEINRICH, JÜRGEN (1996). Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor?, in: *Rundfunk und Fernsehen* 44, 165-184

HELD, BARBARA/RUß-MOHL, STEPHAN (2000). Bilanzierender Ausblick: Qualität durch Kommunikation, in: Id. (ed.). Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur - Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft, Frankfurt: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, 361-376

HOCHSTÄTTER, MATTHIAS (2000). Helmut Kohl, das Opfer. Wie ein Forscher in der “WamS” den CDU-Skandal erklärte, in: *Tagesspiegel* del 14.7.2000.

HOSENBALL, MARK/KANTROWITZ, BARBARA (1999): Ready for Her Close-Up, in: *Newsweek* del 15.3.1999 (edizione americana), 30/31.

Institut für Demoskopie Allensbach (1999). Allensbacher Berufsprestige-Skala, Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 6072.

KEPPLINGER, HANS MATHIAS (2000). Die Kunst der Skandalierung, in: Welt am Sonntag Nr. 28 del 9.7.2000, 36.

KIRCHGÄSSNER, GEBHARD (1997). *Homo oeconomicus*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

KURTZ, HOWARD (1999). Media Meltdown. An Examination of the Scandalous Press, Relazione: Stanford University.

MECKEL, MIRIAM (1999). Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis, Westdeutscher Verlag: Opladen/Wiesbaden.

OVERHOLSER, GENEVA (1997). The CIA, Drugs and the Press, in: *Presstime*, January, 70.

PERRIN, DANIEL (1997). Kompressionsfaktor 100. Strategien journalistischer Textproduktion optimieren, in: Adamzik, Kirsten et al. (ed.): Frankfurt, Peter Lang, 167-198.

RAGER, GÜNTER (1994). Dimensionen der Qualität. Weg aus den allseitig offenen Richterskalen?, in: Bentele, Günther/Hesse, Kurt R.: Publizistik in der Gesellschaft. Festschrift für Manfred Rühl, Konstanz: UVK, 189-209.

RUß-MOHL, STEPHAN (1992). "Am eigenen Schopfe...". Qualitäts sicherung im Journalismus - Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche, in: *Publizistik* 37, 83-96.

RUß-MOHL, STEPHAN (1994). Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus - Modell für Europa? Edition Interfrom, Osnabrück/Zürich.

RUß-MOHL, STEPHAN (1999). Kulturrevolution im Zeitungsjournalismus. Die "LA Times" nach dem Sturm auf die "Chinesische Mauer", in: *Neue Zürcher Zeitung* del 11.6.1999, 75.

RUß-MOHL, STEPHAN (2000): Scheinheilige Aufklärer, in: *Message* 2, 2-9

RUß-MOHL, STEPHAN/FENGLER, SUSANNE (eds.) (2000). Medien auf der Bühne der Medien. Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR, Berlin: Dahlem University Press.

SAXER, ULRICH (2000). Zur Journalismus-Qualitätsdiskussion, in: Held Barbara/Ruß-Mohl, Stephan: Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur - Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft, Frankfurt: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, 188-215.

SCHÖN, GERTI (2000). Herr Lee war gar kein Spion, in: *Berliner Morgenpost* del 1.10.2000, 31.

SCHULZ, WINFRIED (1990). Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung, Freiburg (2. ed.).

SHAW, DAVID (1999). Special Report: Crossing the Line, in: *Los Angeles Times* del 20.12.1999, V 1-V 14.

STEMPEL H. GUIDO III et al. (2000). Relation of Growth of Use of the Internet to Changes in Media Use from 1995 to 1999, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 77/No. 1, p. 71-79.

STONE, PETER G. (1997). Lion's Roar Gives Journalists Food for Thought, in: *Presstime*, April, 70-71.

TAYLOR, WILSON (1953). „Cloze Procedure“: A New Tool for Measuring Readability, in: *Journalism Quarterly*, 415

TEIGELER, PETER (1968). Verständlichkeit und Wirksamkeit von Sprache und Text, Stuttgart: Nadolski.

URBAN, CHRISTINE (1999): Examining Our Credibility: Perspectives of the Public and the Press. A Report for the ASNE Journalism Credibility Project, (per informazioni: ASNE Foundation, 11 690 B Sunrise Valley Drive, Reston VA 20191-1409, USA).

WILLIS, ELLEN (1999). Monica and Barbara and Primal Concerns, in: *New York Times* del 14.3.1999.

WYSS, VINZENZ (2000): Qualitätsmanagement in der Redaktion: Vorbereitung mit Hilfe der Wissenschaft, in: Held Barbara/Ruß-Mohl, Stephan: Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur - Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft, Frankfurt: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen