

ISABELLA CORRADINI  
ENRICO NARDELLI

FRANCOANGELI



# LA REPUTAZIONE AZIENDALE

Aspetti sociali, di misurazione  
e di gestione



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La reputazione di un qualunque soggetto è strettamente legata alla credibilità che il suo nome evoca. Essa è pertanto un fattore trainante per la determinazione del valore di un'azienda, un'istituzione o una persona. Vale a dire: **nel tuo nome il tuo valore.**

La reputazione nasce con le relazioni sociali ed assume un ruolo sempre più rilevante col diffondersi della tecnologia. Prima con la stampa, la radio e televisione, oggi con il web e i social network, rappresenta un fenomeno di immensa portata sociale e culturale.

Anche se le tecnologie hanno avuto ed hanno un importante ruolo operativo, le persone e i processi sociali restano centrali nel processo di costruzione e gestione della reputazione. Una reputazione ben gestita evita i rischi derivanti da una percezione negativa della propria immagine.

Questa *collana* intende affrontare il tema della reputazione attraverso una prospettiva multidisciplinare e facendo riferimento ad una varietà di contesti e di aree: il mondo aziendale nelle sue varie declinazioni, l'area della comunicazione con particolare riferimento agli attuali media, gli approcci di misurazione e di monitoraggio.

Un punto di riferimento fondamentale, dunque, sia per gli studiosi sia per gli operatori del settore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

ISABELLA CORRADINI  
ENRICO NARDELLI

# LA REPUTAZIONE AZIENDALE

Aspetti sociali, di misurazione  
e di gestione



nel tuo nome il tuo valore

FRANCOANGELI

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Luigi Di Marco</i>	pag. 7
<b>1. Aspetti sociali della reputazione</b>	» 9
1. Il concetto sociale di reputazione	» 9
2. Comunicare un'identità positiva	» 13
3. La formazione delle impressioni	» 19
<b>2. La reputazione aziendale</b>	» 25
1. Definizioni e approcci di studio	» 25
2. Alcuni concetti legati alla reputazione	» 29
3. Principali studi di matrice economica	» 32
4. Percezione, relazione e fiducia	» 34
5. Cultura, clima organizzativo e reputazione	» 37
6. Connessioni globali e visibilità	» 41
<b>3. Misurare la reputazione aziendale</b>	» 47
1. Valutazione e misurazione	» 47
2. Una tassonomia di lettura dei modelli	» 49
3. Alcuni concetti basilari di psicometria	» 51
<b>4. I modelli con approccio analitico generalista</b>	» 57
1. Reputation Quotient (RQ)	» 57
2. Il modello SPIRIT	» 62
3. Customer Based Reputation Scale	» 65

<b>5. I modelli con approccio analitico specialista</b>	pag. 71
1. Fortune's Most Admired Companies	» 71
2. Corporate Personality Scale	» 74
<b>6. I modelli con approccio sintetico</b>	» 81
1. RepTrak Pulse	» 81
2. Il modello di Highhouse, Broadfoot, Yugo e Devendorf	» 85
3. Corporate Credibility Scale	» 89
<b>7. La gestione della reputazione aziendale</b>	» 93
1. I vantaggi di una buona reputazione	» 93
2. Il rischio reputazionale tra crisi aziendali e sicurezza	» 96
3. La gestione della crisi nell'ottica della tutela della reputazione	» 102
4. Centralità delle persone e cultura del rischio	» 106
5. Aspetti tecnici nella gestione della reputazione	» 112
<b>8. Considerazioni conclusive e prospettive di sviluppo</b>	» 117
1. Problemi di definizione del concetto di reputazione	» 117
2. Comunicazione ufficiale e ufficiosa	» 118
3. La qualità della comunicazione	» 118
4. Riflessioni metodologiche	» 119
5. Sugli stakeholder attuali e potenziali	» 121
<b>Riferimenti bibliografici</b>	» 123



# Prefazione

di *Luigi Di Marco*\*

Fin dai tempi antichi l'uomo ha sempre tenuto conto della Reputazione del singolo, del collettivo, della squadra: Ercole e le sue capacità, Tebe e i suoi abitanti, Giasone e gli Argonauti. La chiamava Fama e ne aveva grande considerazione.

Clamoroso per gli Eroi, poi emozionante per Gesù, come ben si legge nel racconto del Suo intervento a Nazareth e nella reazione dei suoi concittadini: "ma non è il figlio di Giuseppe". Questo basta per decidere di non ascoltare, anzi di cacciare. La reputazione vince sul contenuto del Messaggio.

Nei nostri tempi diviene base e genera un ranking derivante da quantità e qualità messe su una scala precostituita, più o meno contabilizzate, dedotte, misurate, intrecciate, ragionate e poi valutate. Fiumi di inchiostro cercano di spiegare, oceani di siti internet cercano di darne notizia e divulgarne i principi.

Una persona può sapere quasi tutto su ciò che riguarda un collega, un amico, un estraneo. Un'impresa lo può fare per un collaboratore, per un partner, per un fornitore, per un compratore. Quando avrà raccolto tutto e selezionato per quantità e qualità constaterà che deve aggiungere la sua personale sensazione e valutazione.

La reputazione varia nel tempo per le circostanze che influenzano e determinano il comportamento di persone, di imprese, di organizzazioni. I risultati variano.

In questa foresta chiamata Reputazione si rischia lo smarrimento

\* Presidente di Fondazione Verrocchio. Past President della Federazione delle Associazioni di Management, Federmanagement.

come Dante nella sua Divina Commedia. Come Lui esce dalla selva oscura grazie a Virgilio e poi grazie a Beatrice prosegue, anche noi per orientarci necessitiamo di un tutor, un mentore.

Questo libro è scritto per facilitare la comprensione, per tracciare un percorso che farà riflettere, pensare, infine acquisire una capacità di accoppiare alla reputazione il sano buon senso degli psicologi di valore. Il testo coinvolge la comunicazione, il comunicare come veicolo per dare notizia di quello che si fa, di quello che si è come persona, come organizzazione, come impresa. Ad essa si aggiunge una profonda conoscenza dei mezzi informatici e del loro utilizzo.

Uno schieramento di soggetti colti e arguti ha affrontato e affronta l'argomento, ma ad un'analisi se ne deduce che manca sempre un pezzetto, un frammento, e il risultato misurato e catalogato riporta un dato parziale. Si può affermare che molte sono le proposte anche valide, ma spesso i loro autori le presentano come l'unica risposta risolutiva. Invece, il percorso è ancora lungo e pieno di frammenti da scoprire.

Il presente testo ne prende atto e suggerisce modalità di approccio concrete al tema della reputazione, chiamando in causa i passaggi della sua costruzione sociale, i modelli di misurazione, le strategie più efficaci nel gestire la reputazione in azienda. Dall'approccio scientifico utilizzato per la redazione del libro il lettore ne trae certo vantaggio.

Questa impostazione è un bel modo per cominciare a ragionare con modalità nuove, perché riconosce la centralità della persona con tutto ciò che essa richiama nella sua "imperfetta perfezione".

# 1. Aspetti sociali della reputazione

## 1. Il concetto sociale di reputazione

Il concetto di reputazione, analizzabile sotto diversi profili, è sempre più oggetto di interesse da parte di studiosi di diverse discipline. A ben vedere, la reputazione non è un concetto nuovo.

Scriveva Cicerone:

Nam neglegere quid de se quisque sentiat, non solum arrogantis est, sed etiam omnino dissoluti<sup>1</sup>.

Il sentirsi accettati così come il far parte di una comunità rispondono a dei bisogni umani essenziali.

Nel suo celebre modello motivazionale dello sviluppo umano, Maslow (1954) individuò una gerarchia di esigenze biologiche e psicologiche necessarie all'individuo per la sua crescita e il suo sviluppo. Tali esigenze vengono raffigurate in una nota rappresentazione grafica a forma di piramide: dai bisogni fisiologici, che occupano il livello più basso e che attengono alla sopravvivenza (es. cibo e acqua) fino all'autorealizzazione, che si pone in cima alla piramide e che definisce la creatività, la spontaneità, l'accettazione profonda di se stessi.

Tra i due estremi si collocano, subito dopo i bisogni fisiologici, il bisogno di sicurezza, quello di appartenenza e il bisogno di stima.

<sup>1</sup> Trascurare ciò che il mondo pensa di noi, non è solo arrogante, ma anche immorale (*De Officiis*, 1, 99.).

Il bisogno di sicurezza fa riferimento alla necessità di assicurarsi un'integrità fisica (la salute) e una dimensione sociale tale da permettere una certa stabilità (ad esempio vivere in un ambiente sicuro). Il bisogno di appartenenza fa riferimento alle relazioni, all'amicizia, all'affetto, alla cooperazione. I bisogni di stima riguardano invece il successo, la posizione sociale, il riconoscimento da parte degli altri, la propria autostima. A ben vedere, si potrebbe forse dire che essi costituiscono una sorta di "bisogno reputazionale" dell'individuo, dal momento che una costruzione positiva della sua immagine contribuisce alla sua autorealizzazione.

Per quanto la visione gerarchica di Maslow sia ormai considerata troppo semplicistica, soprattutto per il suo principio di dinamismo gerarchico<sup>2</sup>, l'uomo, in quanto essere sociale, resta particolarmente sensibile ad alcuni specifici bisogni, come quelli di stima e di appartenenza, che debbono trovare adeguata soddisfazione.

L'espressione di questi bisogni va però inquadrata alla luce del contesto attuale, dove il flusso delle relazioni è sempre più mediato dai canali tecnologici. I quali espongono l'individuo ad un pubblico sempre più vasto, con gli effetti che ne conseguono: un conto è confrontarsi o essere oggetto di discussione all'interno di un gruppo di persone che si incontrano – ad esempio – in un bar o in altro luogo fisico, altro è relazionarsi nel web. In questo caso infatti può accadere che parole e frasi veicolate dai social network diventino in poche ore note a migliaia e talvolta milioni di individui.

Per comprendere il significato attuale del concetto di reputazione, dunque, è necessario considerare una molteplicità di aspetti: dal bisogno naturale dell'uomo di appartenenza e di stima, al modo di costruire un'identità sociale, a come si formano le impressioni, all'importanza della comunicazione in tutti i suoi aspetti (soggetti emittenti, destinatari, canali utilizzati, caratteristiche del messaggio).

In questo capitolo saranno affrontati alcuni temi di carattere psicosociale che evidenziano la nostra visione rispetto al complesso tema

<sup>2</sup> L'assunto è che la soddisfazione dei bisogni procede mediante una gerarchia, ovvero i bisogni di ordine superiore saranno ritenuti importanti per l'individuo, e dunque da soddisfare, una volta che i bisogni di ordine inferiore saranno stati soddisfatti, totalmente o parzialmente.

della reputazione. Pur nella nostra diversità di formazione scientifica e professionale, siamo convinti che non si possa comprendere il concetto di reputazione senza tener conto dell'importanza del contesto nel quale individui e organizzazioni sono inseriti.

Pertanto, anche se il focus di questo libro è sulla reputazione aziendale<sup>3</sup>, riteniamo fondamentale partire dagli aspetti sociali di tale costrutto, alquanto complesso da definire, come si evince dalla letteratura sul tema e riportata ampiamente nel testo.

Data la difficoltà di ottenere una definizione univoca e condivisa della reputazione, è indispensabile tentare di integrare i contributi provenienti dalle diverse discipline, adottando così un approccio multidisciplinare.

Di certo, il concetto di reputazione evoca persone, percezioni, relazioni, comunicazione. Per dirla in termini psicologici, essa rappresenta una costruzione sociale, costituita da «credenze, valutazioni e percezioni che una comunità formula a proposito di un individuo» (Cavazza, 2012). L'individuo, infatti, vive all'interno di un contesto, fisico o virtuale che si voglia, ma sempre sociale, nel quale si sviluppano scambi comunicativi.

Inoltre, la reputazione non è solo individuale, cioè riferita alla singola persona. Può anche riferirsi ad un'organizzazione nei confronti della quale vengono elaborate valutazioni da parte degli **stakeholder**, da intendersi informalmente come tutte quelle comunità che fanno una differenza per l'organizzazione (Freeman, 1984)<sup>4</sup>.

Più formalmente, il termine stakeholder (corrispondente all'espressione italiana "portatore di interesse") è stato definito da Freeman (1984, p. 46) come:

qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

<sup>3</sup> In inglese il termine utilizzato è *corporate reputation*.

<sup>4</sup> Il termine "stakeholder" è apparso per la prima volta nel 1963 in un memorandum dello Stanford Research Institute (Freeman, 1984, p. 31) con l'intento di generalizzare il concetto di "stockholder" (azionista) ed allargare il gruppo di riferimento per le azioni dei manager aziendali. La definizione iniziale era «gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere» ed includeva azionisti, impiegati, clienti, fornitori, creditori e dipendenti.

In questo senso, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati, stampa, sono tutti da considerare stakeholder, così come qualunque altro soggetto interessato dalle attività di un'organizzazione. La letteratura sul tema è ampia e non univoca. Husteds (1998), ad esempio, individua quattro tipologie di stakeholder: clienti, dipendenti, comunità e azionisti; altri, come Donaldson e Preston (1995), includono tra gli stakeholder anche investitori, governo, associazioni professionali, comunità locali, gruppi di potere.

In ogni caso gli stakeholder, nella più vasta accezione del termine, sono attori di primo piano della reputazione aziendale. Alcuni possono avere un ruolo più attivo e pregnante di altri; ovviamente ciò dipende dal tipo di bisogni e di interessi che li animano.

Come vedremo nel secondo capitolo, molteplici sono le definizioni della reputazione aziendale elaborate dalla fiorente letteratura sul tema. Facendo comunque riferimento agli aspetti sociali della reputazione, va da sé che anche nel caso delle organizzazioni si può parlare dei valori e dei rapporti di fiducia che esse costruiscono nel tempo con gli stakeholder.

Appare quanto mai rilevante considerare due elementi che caratterizzano la reputazione: uno temporale e l'altro di contesto. L'elemento temporale fa riferimento al fatto che la reputazione si costruisce e si consolida nel tempo; inoltre, proprio perché attiene a valori e percezioni elaborate dagli stakeholder, essa non può definirsi statica. Possono mutare le percezioni e, di conseguenza, anche la reputazione può assumere una diversa connotazione.

Allo stesso modo, la reputazione cambia a seconda dei contesti di riferimento. Lo stesso soggetto, individuo o azienda, può godere di una buona reputazione in un ambito, ma non in un altro. Ad esempio, una struttura che si adopera per la difesa dell'ambiente susciterà una valutazione positiva in tutti coloro – individui, gruppi, organizzazioni – che sposano tale obiettivo o tale visione. Ma non originerà lo stesso entusiasmo in chi, invece, persegue come scopo primario lo sfruttamento del territorio a fini economici.

Va inoltre ricordato che tutti hanno una reputazione, persino i luoghi in cui viviamo. Si pensi alle classifiche nazionali e internazionali

che vengono stilate per definire le città o il Paese con la maggiore attrattività, basandosi soprattutto sulle recensioni degli utenti in Rete.

In generale, comunque, una buona reputazione giova sia all'individuo che all'impresa ed è conveniente nel lungo periodo: investire in comportamenti corretti ne stimola la continuità, prevenendo l'adozione di condotte antisociali (Cavazza, 2012).

Anche il mondo del business è particolarmente sensibile allo sviluppo di un'immagine positiva. Un'azienda può ottenere un vantaggio competitivo grazie alla migliore percezione che di essa hanno gli stakeholder (Rindova e Fombrun, 1999).

Dopo queste brevi e introduttive considerazioni, va da sé che in un contesto come quello attuale la ricerca di una reputazione positiva risponde ad un bisogno basilare, sia dell'essere umano che delle organizzazioni. La vera sfida diventa quella di acquisire le capacità e gli strumenti per misurare, mantenere, rafforzare e monitorare la propria reputazione a fronte di informazioni ed eventi lesivi che possono danneggiarla. Sempre più le imprese, infatti, a causa della pervasività della Rete, si troveranno ad investire sul tema della reputazione, partendo dalla consapevolezza che la stima di cui si gode in tale ambito è un fattore determinante per chi voglia operare sul mercato digitale (Ricci, 2011).

In questo libro ci focalizziamo sul concetto di reputazione aziendale, sui modelli di misurazione proposti in ambito scientifico e sugli aspetti di gestione da parte del management.

Come primo passo, però, approfondiremo alcuni aspetti sociali della reputazione, ovvero il bisogno per l'individuo di comunicare un'identità positiva e il modo in cui egli si attiva per realizzarla, nonché gli elementi ed i meccanismi che sottendono al processo di formazione delle impressioni.

## **2. Comunicare un'identità positiva**

Per comprendere come si costruisce la reputazione, vale la pena di riprendere alcuni approcci teorici elaborati nell'ambito di quella branca della psicologia denominata psicologia sociale, ovvero (Allport, 1954, p. 5):

L'indagine scientifica di come pensieri, sentimenti e comportamenti degli individui siano influenzati dalla presenza oggettiva, immaginata o implicita degli altri.

Partiamo innanzitutto dal presupposto che per l'individuo è fondamentale gestire le impressioni nella vita sociale, dal momento che, come accennato nel primo paragrafo, è particolarmente sensibile al giudizio altrui.

Nello sviluppo del sé sociale contribuiscono, infatti, diversi fattori, quali (Myers, 2008) i ruoli, le identità sociali<sup>5</sup>, il confronto con le altre persone, i successi e i fallimenti, i giudizi degli altri, la cultura dominante. Se gli altri pensano bene di noi, saremo indotti ad avere una buona opinione di noi stessi.

In Cooley (1964, p. 184)<sup>6</sup>:

Come vediamo riflessi nello specchio il nostro volto, la nostra figura, il nostro vestito ed essi ci interessano perché sono nostri, e siamo soddisfatti oppure no a seconda che essi corrispondono o non corrispondono a ciò che a noi piacerebbe che fossero, così con l'immaginazione cogliamo nella mente di un altro un certo modo di considerare il nostro aspetto, i nostri comportamenti, i nostri obiettivi, le nostre azioni, il nostro carattere, i nostri amici e così via e da tali considerazioni siamo in vario modo influenzati.

Il bisogno di raggiungere e/o di mantenere un'identità positiva può essere realizzato mediante l'assunzione di comportamenti volti a suscitare impressioni favorevoli da parte del proprio mondo sociale.

A definire la propria reputazione contribuiscono dunque tutti quei comportamenti che, agli occhi degli altri, suscitano impressioni positive, le quali, a loro volta, diventeranno oggetto di conversazione di terze persone. Saranno questi scambi comunicativi a determinare la reputazione.

<sup>5</sup> Mentre il concetto di identità sociale è basato su categorie sociali (si veda ad es. Gergen, 1971), quello di identità personale è basato su caratteristiche personali (come le persone descrivono se stesse).

<sup>6</sup> Il concetto dell'io riflesso (looking-glass self) fu introdotto dal sociologo Charles Horton Cooley nel 1902 per sottolineare l'importanza delle relazioni interpersonali nello sviluppo dell'io della persona. La prima edizione del libro *Human Nature and the Social Order* è del 1902, pubblicato da Charles Scribner's Sons.



Questo significa che nel processo di costruzione della reputazione ci sono tre elementi imprescindibili:

- le reti di relazioni all'interno delle quali le persone operano confronti e fanno valutazioni;
- i canali di comunicazione, attraverso i quali vengono veicolati informazioni, percezioni, impressioni;
- i comportamenti dell'individuo, o le aspettative sociali rispetto ad essi. Sono i comportamenti o la loro assenza a creare attenzione, ad attivare impressioni ed a mettere in luce il ruolo attivo dell'individuo in tale processo.

Partiamo dall'importanza delle reti sociali e dei canali di comunicazione. Una persona può adottare una condotta o meno, ma questo di per sé non definisce la sua reputazione. Ciò che la rende esplicita è che le sue azioni (o non azioni) destano l'attenzione di altri che ne fanno oggetto di conversazione all'interno di una rete sociale. Anche con individui non collegati direttamente alla persona in questione.

Sono proprio la rete di relazioni e il fatto che il comportamento e le qualità di qualcuno diventino oggetto di comunicazione all'interno di una comunità, a rappresentare le condizioni affinché un individuo abbia una reputazione (Emler e Reicher, 1995), per la cui costruzione è necessario che le impressioni viaggino attraverso canali di comunicazione. In questo caso entrano in gioco più emittenti e più destinatari, dal momento che il messaggio ricevuto viene fatto proprio dal destinatario che, nel rivestire poi il ruolo dell'emittente, lo indirizza ad altri interlocutori. Come in una catena continua. Ed oggi, i dispositivi tecnologici favoriscono una molteplicità di scambi comunicativi, soprattutto immediati e di entità incomparabile con quanto accadeva fino ai primissimi anni di questo secolo. In una cena tra amici, qualcosa che viene discusso su una persona può diventare oggetto di conversazione anche di altri che non sono presenti fisicamente: basta inviare un messaggio o collegarsi a un social network per far sì che la notizia diventi ulteriore oggetto di conversazione da parte di altri.

È evidente che, nell'ambito del passaggio della notizia, l'interpretazione che se ne fa può condurre a distorsioni della natura della stessa. Il commento riportato rischia di arricchirsi o deprivarsi di alcuni particolari che appaiono significativi per alcuni ma non per altri.

Nei suoi aspetti sociali la reputazione può essere definita come (Emler, 1994):

un giudizio formulato da una comunità su un individuo in particolare che generalmente, ma non necessariamente, appartiene alla comunità stessa.

Tenendo conto di questi elementi definitivi, sembrerebbe che l'individuo non partecipi in alcun modo alla formazione della sua reputazione. Egli è l'oggetto di giudizio, ma non partecipa (direttamente) alle conversazioni che lo riguardano.

In realtà si osserva che, se è vero che a decretare la reputazione di qualcuno sono le terze persone, è altrettanto vero che essa si forma a partire da comportamenti e qualità dell'individuo, o dalle aspettative sociali che si nutrono nei suoi confronti.

È chiaro che non tutti i comportamenti contribuiscono alla formazione di una buona reputazione. Lo sono in particolare quelli che risultano essere confacenti alle aspettative della società, come ad esempio la propensione alla cooperazione, intesa come la tendenza ad assumere comportamenti corretti nei confronti degli altri e al raggiungimento di obiettivi comuni (Cavazza, 2012).

I comportamenti in grado di suscitare effetti favorevoli si differenziano a seconda del valore intrinseco della condotta e del valore che viene attribuito dalla comunità di riferimento. Un comportamento volto a sostenere persone in difficoltà, ad esempio, ottiene un riconoscimento positivo dall'opinione pubblica. Ma magari, rispetto a specifiche comunità di riferimento, lo stesso comportamento può essere valutato in modo diverso. Ad esempio, in un contesto dominato da altri valori, come in una cultura delinquenziale, il comportamento volto all'aiuto rischia di essere interpretato come un segno di debolezza.

Oltre ai comportamenti esplicitati, vi sono poi qualità umane che non è possibile osservare direttamente, ma che contribuiscono alla creazione di una reputazione positiva. L'affidabilità, ad esempio, non è una caratteristica direttamente osservabile, ma può essere desunta dalle interazioni con una persona.

Altra considerazione relativa ai comportamenti dell'individuo è la sua tendenza a far parte di gruppi sociali valutati positivamente, in modo da poter beneficiare anch'egli degli effetti favorevoli che ne de-

rivano. Secondo la teoria dell'identità sociale di Tajfel e Turner (1979), nell'ottica di ottenere una valutazione positiva, gli individui sono motivati a far parte di gruppi che suscitano rispetto e considerazione da parte della comunità più ampia. Potremmo dire che questi gruppi godono di buona reputazione all'interno della società e stimolano, per motivi diversi, i membri a farne parte. Si tratta di un'esigenza legata allo sviluppo del sé, che non include solo l'identità personale, ma anche l'identità sociale, ovvero (Tajfel, 1981):

quella parte di immagine di sé che deriva dalla consapevolezza di appartenere ad un gruppo sociale, unita al valore e al significato emotivo attribuito a tale appartenenza.

Va comunque osservato che nell'ambito del confronto sociale (Festinger, 1954)<sup>7</sup> la motivazione può condurre a fenomeni di distorsione volti a favorire quei gruppi in cui la persona è inserita e si identifica (gruppo interno, *in-group*), rispetto a quelli ai quali la stessa non appartiene (gruppo esterno, *out-group*)<sup>8</sup>.

Un'ulteriore riflessione va fatta in merito alla connotazione negativa della reputazione. In questo caso, tale caratterizzazione diventa un'etichetta di cui è difficile liberarsi e che non è agevole modificare. È molto difficile ricredersi nei confronti di qualcuno ha una reputazione negativa, nonostante egli cerchi di attuare condotte volte a suscitare valutazioni positive.

Questo perché, in linea generale, si tende a ricordare molto di più i comportamenti negativi rispetto a quelli positivi, dal momento che

<sup>7</sup> Nella teoria del confronto sociale Leon Festinger afferma che gli individui hanno la tendenza a confrontarsi con gli altri per avere un metro di giudizio sulle proprie abilità e opinioni. Ciò avviene soprattutto in condizioni di incertezza, quando le informazioni che l'individuo possiede su se stesso non sono sufficienti.

<sup>8</sup> Nei confronti dei gruppi esterni l'individuo può sviluppare sentimenti di avversione. Molti studi della psicologia sociale sull'*in-group* e sull'*out-group* hanno analizzato i fenomeni dello stereotipo e del pregiudizio. In tale ambito si usa il termine categorizzazione, ovvero il raggruppare gli stimoli in base alle somiglianze e alle differenze. In questo modo è possibile organizzare il proprio mondo fisico e sociale.

essi non si verificano (o comunque ci si aspetta che non si verifichino) frequentemente. Per questo tali condotte attirano l'attenzione e stimolano la ricerca di spiegazioni.

I comportamenti negativi diventano poi un'etichetta<sup>9</sup> se all'attenzione di un ristretto numero di persone si sostituisce l'interesse mediatico, facendo sì che condotte criminose arrivino a suscitare la curiosità (e la morbosità) di una moltitudine di persone. Si pensi, ad esempio, a quei delitti efferati, che fanno audience, ma che rischiano di produrre colpevoli ad ogni costo. In questi casi, al processo tradizionale nelle sedi competenti, si accompagna quello mediatico e salottiero. Non di rado il delitto diventa un macabro spettacolo, foriero di diagnosi accusatorie, con il rischio di produrre dei giudizi pericolosi per la persona o le persone coinvolte (anche se non direttamente) nella vicenda criminosa.

Alcune osservazioni e dinamiche descritte con riferimento alla reputazione dell'individuo possono essere adattate, con i dovuti distinguo, alla reputazione aziendale di cui si parlerà nei prossimi capitoli.

La credibilità di un'azienda, infatti, trova il suo fondamento nei comportamenti messi in atto dai suoi stakeholder. Azioni, prodotti e strategie aziendali possono essere condivise o meno da singoli consumatori e dal pubblico in generale, decretandone il successo o l'insuccesso.

I comportamenti di un'organizzazione debbono rispondere alle aspettative dei suoi stakeholder. Per un'azienda, infatti, la reputazione è «influenzata in primo luogo dall'eccellenza del prodotto e dai comportamenti concreti messi in atto dall'impresa stessa» (De Lucia *et al.*, 2013, p. 163).

Anche per le aziende assume rilevanza il fattore temporale. La costruzione e/o il mantenimento della reputazione si collocano lungo un continuum temporale nel quale poter valutare le azioni messe in atto dall'azienda. È a lungo termine, infatti, che gli scambi comunicativi

<sup>9</sup> Si usa il termine etichettamento per denotare «l'emergere di una reazione sociale in base alla quale l'attore viene identificato come un deviante, con la conseguenza che i suoi comportamenti presenti e passati vengono interpretati alla luce di tale giudizio» (<http://www.treccani.it/enciclopedia/devianza/>).

sulle azioni compiute delle aziende producono una reputazione (Nelli, 2012).

In ogni caso, sia che si tratti di individui che di organizzazioni, sono l'espressione dei propri valori, la sfera di relazioni nel mondo sociale e l'interazione con le risposte degli altri a determinare la reputazione (Corradini *et al.*, 2013).

Più volte sono stati accennati termini come impressioni e giudizi. Per quanto vasta sia la letteratura sull'argomento, è comunque doveroso descrivere a grandi linee come le persone si formano le impressioni e formulano giudizi per conoscere e comprendere gli altri.

### **3. La formazione delle impressioni**

Le impressioni che ci formiamo rispetto a individui, eventi e situazioni sono importanti in quanto permettono di orientarci nel nostro mondo sociale. La formazione delle impressioni implica un processo di integrazione di fonti informative relative ad una persona volto a determinare un giudizio sociale complessivo sulla stessa (Ickes, 2003).

Tra le fonti si annoverano l'aspetto fisico e la comunicazione non verbale.

Nel venire a contatto con qualcuno, l'aspetto fisico è ciò che colpisce da subito; spesso è proprio dalle osservazioni elaborate da questo primo impatto che si inferiscono altre caratteristiche della persona. Ad esempio, una persona con un aspetto fisico gradevole produce delle aspettative sociali connotate positivamente, come la simpatia e la gentilezza.

Oltre all'aspetto fisico, anche la comunicazione non verbale fornisce indizi utili per la formazione delle impressioni. Tra questi l'espressione del volto, la cui ricerca ha radici lontane<sup>10</sup>. Ma importanti sono anche i movimenti del corpo, i gesti, il tono della voce.

<sup>10</sup> Si vedano, ad esempio, gli studi di Darwin (1872) e di Ekman e Friesen (1975).