

Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani

Dialogare con gli stakeholder

**Ascolto e sensibilità interculturale
per le relazioni pubbliche
e la comunicazione d'impresa**

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

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.



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

Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani

Dialogare con gli stakeholder
Ascolto e sensibilità interculturale
per le relazioni pubbliche
e la comunicazione d'impresa

FrancoAngeli

Immagine di copertina: Riflessi 2013, © Antonio Marogna

1a edizione. Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

1. Le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa come dialogo	pag.	7
Introduzione		7
1.1. La <i>Stakeholder Theory</i>		9
1.2. La <i>Excellence Theory</i>		11
1.3. La <i>Situational Theory of Publics</i>		14
1.4. La <i>Relationship Management Theory</i>		18
1.5. La <i>Contingency Theory</i>		20
1.6. La <i>Co-creation of Meaning Theory</i>		23
1.7. La <i>Communicative Constitution of Organization</i>		26
2. L'ascolto per comprendere gli stakeholder		29
2.1. Le finalità e gli strumenti dell'ascolto		29
2.2. Gli strumenti qualitativi		30
2.3. Gli strumenti quantitativi		48
2.4. La diffusione e gli effetti		70
2.5. La ricerca di informazioni e di notizie		80
2.6. Conclusioni		84
3. La sensibilità interculturale per il dialogo con stakeholder eterogenei e mercati internazionali		86

3.1. Cultura e dimensioni interculturali della comunicazione	pag.	87
3.2. Le relazioni pubbliche per il dialogo in ambito internazionale		98
3.3. Conclusioni: lo sviluppo di sensibilità e competenze interculturali		103
Bibliografia		105

1. Le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa come dialogo

Alessandra Mazzei e Silvia Ravazzani¹

Introduzione

Relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa stanno evolvendo oramai da diversi anni verso un'accezione di conversazione con gli stakeholder. In questa scia sono emersi numerosi concetti e studi in più campi disciplinari. Solo per menzionare qualche esempio: la gestione delle relazioni con i clienti e gli stakeholder, le relazioni pubbliche a due vie e simmetriche, la co-creazione di significati.

Peraltro l'elevato attivismo degli stakeholder, spesso organizzati in gruppi, e la disponibilità di spazi di connessione pongono l'azienda e i suoi interlocutori su un piano paritario in quanto a potenziale di comunicazione.

Tutte le discipline di comunicazione business-related hanno adottato una prospettiva relazionale (Mazzei, 2006 e 2013): la comunicazione integrata d'impresa mette al centro le relazioni di fiducia con tutti gli stakeholder, l'*organizational communication* individua nel tessuto relazionale il locus della creazione della realtà organizzativa, le relazioni pubbliche sono state ridefinite come relationship management e come dialogo, la corporate communication è stata definita come l'azione coordinata di gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder. Questa convergenza dimostra che la relazionalità è un tratto inestricabile della comunicazione tra un'organizzazione e i suoi interlocutori. L'enfasi sulla relazione porta al centro dell'attenzione il concetto di dialogo.

Il dialogo è un orientamento, non la presenza di regole e procedure ed è caratterizzato da quattro elementi (Kent, Taylor, 2002): la mutualità tra

¹ Pur essendo frutto di un lavoro congiunto di ricerca, la stesura finale di questo capitolo può essere attribuita come segue: ad Alessandra Mazzei i paragrafi Introduzione, 1.3, 1.4, 1.7; a Silvia Ravazzani i paragrafi 1.1., 1.2., 1.5, 1.6.

l'organizzazione e i suoi interlocutori, la prossimità, l'empatia e l'impegno. Tali elementi descrivono l'intensità di rapporto necessaria tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

Tuttavia è bene ricordare che il dialogo non è sempre la soluzione a tutti i problemi e alle situazioni critiche, perché talvolta potrebbe non essere la strategia adeguata. Ed è anche utile ricordare che non sempre le dichiarazioni e le procedure a favore del dialogo si traducono in atti concreti (Kent, Taylor, 2002).

Questo capitolo è dedicato alle principali teorie che evidenziano la natura interattiva e dialogica della comunicazione. Esso apre un volume dedicato a due competenze essenziali per realizzare un approccio dialogico alle relazioni pubbliche e alla comunicazione d'impresa: l'ascolto e la sensibilità interculturale.

Le teorie trattate sono alcune tra le più consolidate e oramai diventate punti di riferimento nel panorama internazionale: la *Stakeholder Theory* per evidenziare l'orientamento verso gli interlocutori, l'*Excellence Theory* per il suo focus sul modello di comunicazione a due vie simmetrica, la *Situational Theory of Publics* per capire le diverse predisposizioni a comunicare, la *Relationship Management Theory* per il suo focus sulle relazioni, la *Contingency Theory* centrata sulla gestione delle posizioni conflittuali tra l'azienda e i suoi pubblici, la *Co-creation of Meaning Theory* che mette in evidenza i processi sociali di interpretazione, il principio della *Communicative Constitution of Organization* per evidenziare la natura comunicazionale della realtà organizzativa.

Queste teorie vengono richiamate nella formulazione originaria data dagli autori principali di riferimento e approfondite riportando applicazioni ed esemplificazioni al fine di mostrarne l'utilità per la ricerca e per la pratica gestionale. L'esposizione delle teorie è adeguata al livello di base degli studi di relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa ed è quindi frutto di uno sforzo di chiarezza senza rinunciare alla completezza e correttezza dei concetti. I rimandi bibliografici offrono spunti utili per approfondimenti a livelli di maggiore specializzazione.

La scelta di anteporre un capitolo dedicato alle teorie della comunicazione dialogica nasce dalla consapevolezza che solo la padronanza delle teorie e dei concetti consente di adottare un approccio scientificamente consistente, indirizzato a un orizzonte di lungo periodo, orientato da uno sguardo ampio, premessa per una più profonda comprensione della realtà e base per una corretta guida dell'operatività (Fradsen, Johansen, 2013).

1.1. La *Stakeholder Theory*

La *Stakeholder Theory* (o teoria degli stakeholder) illustra come vengono bilanciati gli interessi, gli scambi e il dialogo tra l'azienda e i suoi molteplici interlocutori. Essa fornisce il background teorico basilare per comprendere come individui, gruppi e organizzazioni si influenzino a vicenda, condizionando in maniera più o meno sostanziosa comportamenti e condotta reciproci.

Questa prospettiva è quindi essenziale perché evidenzia il **rapporto bidirezionale** che esiste tra l'impresa e i suoi interlocutori interni ed esterni. Il successo e la sopravvivenza di un'organizzazione dipendono, infatti, dalla gestione consapevole e strategica delle relazioni con i suoi molteplici stakeholder.

La nascita del concetto di stakeholder

La parola "stakeholder" appare per la prima volta nella letteratura di management in un memorandum interno dello Stanford Research Institute nel 1963 (Preble, 2005). Il termine, in questa sua accezione originaria, comprendeva la categoria di azionisti come l'unico gruppo a cui il management di un'organizzazione deve rispondere. Il concetto di stakeholder equivaleva quindi essenzialmente a quello di "stockholder" (dove stock significa appunto azione, titolo). Celebre è diventata l'asserzione di Freeman (1962) secondo cui "*the business of business is business*".

Nel tempo, tuttavia, il significato di stakeholder è cambiato radicalmente. Il primo testo sulla teoria degli stakeholder in accezione moderna è stato pubblicato da Edward Freeman nel 1984, intitolato *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. In esso viene proposta la definizione di stakeholder come **qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione**.

In altre parole, si tratta di tutti i soggetti il cui supporto è alla base della sopravvivenza e del successo di un'organizzazione. La relazione tra l'organizzazione e gli stakeholder deriva dal fatto che le azioni dell'impresa dipendono dalle risorse degli stakeholder, oppure creano conseguenze e implicazioni che impattano sugli stakeholder. L'azienda è spinta così a considerare gli interessi degli stakeholder non solo per motivi di ordine **morale**, ma anche di tipo **strumentale**, ovvero per massimizzare i propri profitti e garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo (Berman et al., 1999).

Il concetto di “stake”

Gli stakeholder comprendono tutti i soggetti che possiedono uno **stake**, o interesse, nei confronti di un'organizzazione e che hanno la capacità di influenzarla: dipendenti, investitori, clienti, consumatori, fornitori, governo, legislatori, istituzioni, sindacati, comunità locale, attivisti, ambientalisti, media, competitors (Ulmer e Sellnow, 2013). Tale interesse è definibile come qualsiasi risorsa, tangibile o intangibile, materiale o immateriale, che una persona o un gruppo possiedono e che è di **valore** per un'altra persona o gruppo (Heath, 1997).

Ad esempio, uno *stake* tangibile consiste nel possedere azioni o titoli di un'organizzazione e quindi nella capacità di influenzare le decisioni strategiche della stessa. Uno *stake* intangibile è invece rappresentato ad esempio dalla qualità della relazione con i gruppi di ambientalisti, che possono supportare o ostacolare le attività di un'organizzazione. Gli stakeholder hanno spesso più di un ruolo e interesse nell'organizzazione. I dipendenti potrebbero infatti essere anche azionisti, o i clienti attivisti, e tali interessi potrebbero essere contrastanti nei diversi ruoli che gli stakeholder occupano.

La capacità e il grado di influenza tra l'organizzazione e i suoi stakeholder derivano dalla possibilità di **scambiare, accogliere o negare** tali risorse in un processo continuo di adattamento e mutua dipendenza. Ad esempio, i clienti scambiano denaro con un'impresa per avere prodotti e servizi. Lo scambio di risorse inoltre si traduce in un beneficio più o meno equo tra le parti: in alcuni casi la transazione avviene in modo armonico e collaborativo, con vantaggi equamente distribuiti tra le parti e a beneficio di entrambe; in altri casi invece una parte acquisisce un vantaggio sull'altra (Sellnow et al., 2013).

Gli *stakes* possono essere scambiati in maniera volontaria o involontaria. Ad esempio, i dipendenti di un'azienda in crisi finanziaria possono decidere di abbassare volontariamente il proprio stipendio al fine di guadagnare la sicurezza del posto di lavoro. Oppure, il governo locale può decidere di ritirare il proprio appoggio contro un'azienda che vuole costruire una discarica di rifiuti in un'area residenziale, coalizzandosi con la comunità dei cittadini o gruppi di attivisti.

Le finalità dello stakeholder management

Gli stakeholder sono quindi degli interlocutori vitali per le organizzazioni perché possono influenzare le decisioni, la performance, i profitti, la legittimità di un'impresa. L'accettazione e il successo di

un'azione da parte dell'organizzazione dipendono quindi da come tale azione è **percepita** dagli stakeholder di riferimento (Sellnow et al., 2013). Poiché le organizzazioni dipendono dagli stakeholder per le risorse che essi possono offrire o negare, la **reputazione** diventa un fattore determinante nello scambio degli *stake*.

Nel complesso, le organizzazioni necessitano di **supporto** piuttosto che di opposizione da parte degli stakeholder (Waymer et al., 2012). I professionisti di relazioni pubbliche si impegnano quindi in attività di monitoraggio dell'ambiente, **identificazione e analisi** degli stakeholder di riferimento al fine di individuare gli interessi in gioco ed elaborare **strategie** volte a gestire tali relazioni e scambi di risorse nella maniera più efficace e vantaggiosa per l'organizzazione, ma nel rispetto di tutti gli stakeholder coinvolti (Ulmer e Sellnow, 2013). Mitchell et al. (1997) ad esempio suggeriscono che gli stakeholder vadano identificati e collocati lungo una gerarchia di importanza in funzione del loro potere nei confronti dell'organizzazione, del grado di legittimità della relazione, e dell'urgenza della loro richiesta.

A volte questa scala di priorità viene sconvolta e rielaborata in particolari contesti e condizioni, ad esempio in una situazione di crisi in cui un'organizzazione si trova a dover gestire il rapporto con stakeholder non considerati normalmente come prioritari (Pauchant e Mitroff, 1992). Si pensi ad esempio a un disastro ambientale come quello dello Exxon Valdez, che ha portato l'azienda non solo a considerare gli stakeholder direttamente coinvolti nell'incidente (come dipendenti e abitanti delle coste limitrofe), ma anche l'intera comunità globale fortemente colpita dalla notizia e dalla gravità delle conseguenze per l'ambiente.

I professionisti di relazioni pubbliche devono quindi essere in grado di **dialogare e negoziare in maniera proattiva con molteplici stakeholder**, per raggiungere i propri obiettivi e ridurre possibili tensioni e incomprensioni (Ulmer e Sellnow, 2013). Gli investimenti fatti in tal senso potrebbero non essere di immediato beneficio per le organizzazioni, ma volti a costruire **relazioni e reputazione forti e durevoli nel lungo periodo**.

1.2. La *Excellence Theory*

La *Excellence Theory* (o teoria dell'eccellenza) è una teoria generale delle relazioni pubbliche elaborata dallo studioso James E. Grunig e dai suoi collaboratori (David Dozier, William Ehling, Larissa Grunig, Fred

Repper e Jon White). Essa è stata sviluppata sulla base di una ricerca commissionata dalla International Association of Business Communicators (IABC) Research Foundation nel 1985 e completata nel 2002. Scopo della ricerca è stato capire **come, perché e in quale misura la comunicazione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi organizzativi**. In altre parole, la ricerca ha voluto indagare le **pratiche eccellenti** di relazioni pubbliche in grado di apportare **valore** all'organizzazione, al di là dell'efficacia di singoli programmi e attività di comunicazione.

La ricerca ha previsto una survey che ha coinvolto i responsabili dei dipartimenti di relazioni pubbliche, i CEO e i dipendenti di 312 organizzazioni negli Stati Uniti, Canada e Regno Unito. A questa prima indagine sono poi seguite interviste qualitative con professionisti della comunicazione e CEO in 25 di queste organizzazioni. La ricerca e i suoi risultati sono stati poi illustrati e approfonditi in tre libri (Grunig, 1992; Dozier et al., 1995; Grunig et al., 2002) e in diversi articoli accademici.

Background della teoria dell'eccellenza

Il lavoro di James Grunig, a partire dai tardi anni Sessanta del secolo scorso, si è concentrato prevalentemente sulla concettualizzazione delle relazioni pubbliche come **funzione manageriale strategica**, e non come semplice funzione tecnico-operativa. Il valore complessivo della comunicazione risiede infatti nel **costruire relazioni di lungo periodo** con gli stakeholder rilevanti (Grunig et al., 2002).

Il fondamento della teoria dell'eccellenza risiede nel **modello delle relazioni pubbliche simmetrico a due vie** (Grunig e Hunt, 1984), basato su un bilanciamento simmetrico degli effetti della comunicazione e su un dialogo bidirezionale. Il modello suggerisce che organizzazioni e stakeholder possono usare la comunicazione per allineare aspettative e comportamenti e non per controllare o manipolare il modo di pensare e di comportarsi della controparte. Le organizzazioni che praticano questo modello mettono quindi al centro della relazione con gli stakeholder il dialogo, la negoziazione, la collaborazione, l'etica e la gestione proattiva dei conflitti (Grunig, 1989).

Il valore della comunicazione e le pratiche eccellenti

La ricerca sull'eccellenza ha evidenziato che il valore complessivo della comunicazione risiede nel guidare un'organizzazione nel **soddisfare gli obiettivi sia degli stakeholder che della stessa organizzazione** (Grunig, 2006). Il rischio altrimenti è creare scontento e antagonismo negli stakeholder, i quali faranno pressioni affinché l'organizzazione modifichi i

propri comportamenti, mettendo a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione. Per questo, come già evidenziato nel paragrafo 1.1., per l'organizzazione diviene fondamentale monitorare l'ambiente circostante per identificare gli stakeholder rilevanti e comunicare simmetricamente con essi per sviluppare relazioni durevoli e di qualità.

In secondo luogo, la ricerca ha identificato **nove principi alla base di pratiche eccellenti** che dovrebbero essere considerati come punti di riferimento da qualsiasi organizzazione e dai professionisti di comunicazione (Verčič et al., 1996). Essi descrivono come la funzione comunicazione dovrebbe essere organizzata allo scopo di massimizzare quel valore complessivo. I nove principi sono descritti nel seguito.

- **Le relazioni pubbliche come elemento strategico nella gestione dell'impresa.** Un'organizzazione che mette in atto in modo strategico la comunicazione è in grado di sviluppare programmi efficaci per comunicare con gli stakeholder, sia interni che esterni, che presentano le maggiori minacce e opportunità per l'organizzazione.
- **Presenza e coinvolgimento dei professionisti di relazioni pubbliche nella coalizione dominante.** Il coinvolgimento attivo dei professionisti di relazioni pubbliche nella coalizione dominante delle organizzazioni rappresenta un punto essenziale al fine di essere ascoltati e influenzare le decisioni e le strategie organizzative.
- **Funzione di relazioni pubbliche integrata.** Tutte le aree e i servizi di comunicazione sono integrati in un unico dipartimento, o sono coordinate grazie a un meccanismo o figura di riferimento. Inoltre, i professionisti di comunicazione supportano gli altri dipartimenti per creare e gestire sistemi di relazione integrati e coerenti con i rispettivi stakeholder.
- **Autonomia e legittimazione della funzione di relazioni pubbliche.** La funzione di relazioni pubbliche gode di riconoscimento, legittimazione e autonomia all'interno dell'organizzazione, senza essere subordinata ad altri dipartimenti come marketing e risorse umane.
- **Funzione di relazioni pubbliche guidata da un manager.** Gli specialisti della comunicazione sono tecnici essenziali per svolgere le attività quotidiane di comunicazione (ad esempio, scrivere i comunicati stampa). Tuttavia, i dipartimenti di pubbliche relazioni eccellenti hanno al loro interno almeno un responsabile della comunicazione senior che abbia il ruolo di manager e che curi pianificazione, coordinamento e valutazione della comunicazione.
- **Modello di relazioni pubbliche simmetrico a due vie.** Come già discusso, il modello di comunicazione prevalente è simmetrico a due vie

al fine di gestire i conflitti e migliorare dialogo e comprensione tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

- **Sistema simmetrico di comunicazione interna.** Le organizzazioni eccellenti presentano anche sistemi di comunicazione interna simmetrici e partecipativi, che aumentano il senso di soddisfazione e motivazione dei collaboratori.
- **Adeguate background formativo dei professionisti di relazioni pubbliche.** La comunicazione è pianificata e realizzata da professionisti con un background formativo in ambito di comunicazione e management.
- **Diversità presente in tutti i ruoli.** I dipartimenti di relazioni pubbliche eccellenti comprendono professionisti di diverso genere, età, razza, religione e cultura, impiegati a tutti i livelli e in tutti i ruoli di comunicazione, sia manageriali che tecnici.

A questi nove principi è stato poi aggiunto quello dell'**etica** (Grunig e Grunig, 1996; Bowen, 2000 e 2004) che guida i professionisti di comunicazione nell'ascoltare e integrare le voci degli stakeholder all'interno dell'organizzazione.

Critiche

Questa teoria generale, nonostante la vasta e riconosciuta utilità e innovatività, è stata spesso criticata per il suo **carattere normativo**, in quanto non solo descrive ma soprattutto prescrive come le relazioni pubbliche dovrebbero essere realizzate e strutturate nelle organizzazioni (L'Etang e Pieczka, 1996; Holtzhausen e Voto, 2002).

Ad esempio, alcuni studiosi (Bardan, 2003; Holtzhausen et al., 2003) sostengono che ogni situazione richiede strategie di comunicazione differenti, in particolare nel contesto di società **non occidentali**. Anche la teoria della contingenza, illustrata nel paragrafo 1.5, prende le mosse proprio da questa critica nel proporre una prospettiva differente e più attenta alle variabili contingenti del contesto.

1.3. La *Situational Theory of Publics*

La *Situational Theory of Publics* (STP) (o teoria situazionale dei pubblici) è stata elaborata per la prima volta nel 1978 da James E. Grunig (Grunig, 1978). Tramite varie rielaborazioni è stata formulata in modo articolato nel 1984 (Grunig, Hunt, 1984). Essa si basa sugli studi sull'opinione pubblica di John Dewey e Herbert Blumer (Grunig, 2013).

Finalità

Lo scopo di questa teoria è spiegare **quando e perché degli stakeholder diventano pubblici**. In altre parole spiega le ragioni per cui persone che sono interessate dalle azioni di un'organizzazione (stakeholder) decidono di intraprendere delle azioni di comunicazione verso di essa (pubblici) e con quale probabilità.

E' necessario precisare la distinzione fatta da Grunig tra stakeholder e pubblici (Grunig, Repper, 1992):

- **stakeholder**: sono soggetti che subiscono le conseguenze delle decisioni di una organizzazione. Per esempio tutti i cittadini che vivono nei dintorni di uno stabilimento subiscono l'eventuale inquinamento che ne derivasse;
- **pubblici**: sono soggetti che dall'essere stakeholder che subiscono in modo passivo le azioni dell'organizzazione, maturano delle aspettative verso la stessa. Per esempio reclamo l'eliminazione delle cause dell'inquinamento. Sono quindi attivi.

Il concetto di pubblico trova un equivalente nel concetto di segmento di mercato che si usa nel marketing.

Riuscire a comprendere le ragioni e le probabilità con cui gli stakeholder si coalizzeranno per diventare pubblici attivi consente alle organizzazioni di progettare dei programmi di comunicazione che siano più efficaci nel breve periodo per influenzare opinioni, atteggiamenti e comportamenti e nel lungo periodo la qualità delle relazioni. Quindi dal punto di vista operativa la STP serve a identificare i pubblici e a definire obiettivi di breve e di medio-lungo termine.

Categorie di pubblici: comportamenti di comunicazione attivi e passivi

Le categorie di pubblici possono essere ricondotte a due: i pubblici che hanno comportamenti di comunicazione attivi e quelli che hanno comportamenti di comunicazione passivi.

Ci sono due fondamentali tipi di comportamenti di comunicazione:

- **comportamenti di comunicazione attivi**: sono comportamenti pianificati, intenzionali, decisi in modo autonomo di ricerca di informazioni,
- **comportamenti di comunicazione passivi**: sono comportamenti di ricezione di informazioni non pianificati o di condivisione di una informazione solo per reazione a una richiesta.

Da questo discende secondo Grunig (1983) identifica quattro categorie di pubblici:

- **all-issue publics:** sono gruppi attivi su tutte le issue (temi/problemi) e sono molto focalizzati sui comportamenti scorretti messi in atto dalle aziende,
- **pubblici apatici:** sono inattivi su tutte le issue. Sono non consapevoli e non interessati agli eventi che accadono nel loro ambiente e molto auto-centrati,
- **single-issue publics:** attivi su temi specifici come una issue che sta loro particolarmente a cuore,
- **hot-issue publics:** sono attivi su una issue che ha elevata visibilità e un'ampia portata sociale. Di solito sono molto attivi ma per un periodo di tempo relativamente breve.

Le variabili situazionali

Perché gli stakeholder decidono di prendere iniziative di comunicazione, diventando quindi pubblici? In estrema sintesi la risposta è che gli stakeholder decidono di mettere in atto dei comportamenti di comunicazione in risposta alle percezioni che hanno della loro esperienza.

I fattori all'origine della decisione di comunicare sono delle **variabili situazionali** cioè variabili che cambiano in ogni specifica circostanza e che cambiano nel tempo. I temi critici legati ai comportamenti delle organizzazioni infatti cambiano da situazione a situazione e nel tempo e sono rilevanti solo per le persone che li sperimentano.

In modo più analitico, la STP sostiene che ci sono tre variabili situazionali indipendenti che spiegano perché che dei soggetti diventino dei pubblici:

- il **riconoscimento del problema:** le persone sono consapevoli di una certa situazione, pensano a riguardo e individuano qualcosa da fare per cambiarla. Più è alto più i pubblici sono inclini ad agire;
- il **livello di coinvolgimento:** è il grado in cui le persone si sentono influenzate da una situazione e sentono che la questione li riguarda. Più è alto più le persone sono portate a fare qualcosa;
- il **senso di costrizione:** è la percezione che esistono degli ostacoli che impediscono di agire. Più è alto meno le persone tendono ad agire.

Novità della STP

La STP offre indicazioni per impostare dei programmi di comunicazione. In particolare mette che gli stakeholder sono:

- ricettori di comunicazione e in quanto tali sono **portatori di bisogni di comunicazione**. L'organizzazione quindi deve ascoltare per capire cosa comunicare loro;
- **attivatori di comunicazione** e in quanto tali sono portatori di attitudini che poi si trasformano in comportamenti di comunicazione. L'organizzazione quindi deve ascoltare per capire quale tipo di atteggiamento di comunicazione hanno gli stakeholder.

Questa teoria suggerisce quindi che gli interlocutori vanno analizzati nella duplice veste di portatori di bisogni di comunicazione e di attivatori di azioni di comunicazione. Con l'attuale sviluppo dei social network, questa teoria aiuta a comprendere l'attivismo dei pubblici.

La Situational Theory of Problem Solving

La *Situational Theory of Problem Solving* (STPS) (Kim, Grunig, Lee, 2010 and Kim, Grunig, 2011) è un'evoluzione della STP. Essa parte dal presupposto che i pubblici si impegnano in modo collettivo nella soluzione di problemi, per tale ragioni gli autori hanno proposto di modificare il nome della teoria.

Esistono tre domini di azione per ciascuno dei quali i pubblici possono avere comportamenti passivi o attivi:

- **acquisizione di informazioni:** ricerca attiva di informazioni; scoperta passiva di informazioni
- **selezione di informazioni:** trattenere delle informazioni rilevanti; accettazione di informazioni
- **trasmissione di informazioni:** condivisione di informazioni con altri; esprimere informazioni come reazione a una richiesta.

Applicazioni della STP

Tra le moltissime applicazioni, Grunig e Aldoory (2012) hanno usato la STP come framework in una ricerca sulla comunicazione di crisi legata a *hot-issue publics*, cioè pubblici che si attivano in relazione a uno specifico problema che tocca la quasi totalità della popolazione e che ha avuto ampia copertura mediatica. Si tratta quindi di temi molto caldi legati a crisi avvenute o potenziali.

In questa ricerca gli autori si sono chiesti se un'organizzazione dovrebbe curare le relazioni con un *hot-issue public* oppure solamente gestire la copertura media quando si verifica la crisi. I risultati hanno messo in evidenza come un'organizzazione dovrebbe coltivare le relazioni di breve periodo con gli *hot-issue publics* e consolidare le relazioni nel lungo periodo con pubblici consapevoli.

1.4. La *Relationship Management Theory*

La *Relationship Management Theory* (RMT) (o teoria del relationship management) è stata sistematizzata nel volume "*Public Relations as Relationship Management*" di John A. Ledingham e Stephen D. Bruning pubblicato nel 2000. Nell'ambito delle relazioni pubbliche il primo contributo a proporre le relazioni come unità principale di interesse è stato Ferguson (1984), seguito poi da Grunig e dalla sua scuola (Grunig, Grunig, Dozier, 2002 per esempio).

Finalità

La RMT si colloca nella famiglia delle teorie sistemiche delle relazioni pubbliche e la sua specificità è di porre l'attenzione sulle **relazioni di un'organizzazione con i suoi pubblici e stakeholder** come dominio delle relazioni pubbliche (Ledingham, Bruning, 2000; Ledingham, 2013; Lee, 2009). La finalità delle relazioni pubbliche in questa prospettiva evolve dalla persuasione dei pubblici attraverso messaggi verso la finalità di **costruire, mantenere e migliorare le relazioni con gli stakeholder**.

Le relazioni pubbliche sono state definite come "il management efficace ed efficiente nel tempo delle relazioni tra un'organizzazione e i suoi pubblici, basato su interessi comuni e obiettivi condivisi, al fine di raggiungere comprensione e benefici reciproci" (Ledingham, 1983: 184)².

Le componenti della teoria

Le **relazioni** sono definite come uno stato che esiste tra un'organizzazione e i suoi pubblici per cui le azioni di ciascuna parte possono influenzare la situazione dell'altra.

Le relazioni sono caratterizzate da:

- **interdipendenza** tra le parti: ciascuna è influenzata dall'altra e cerca di adattarsi alla situazione,
- **scambio** di informazioni, energia e risorse,
- **antecedenti** che ne determinano la qualità in un dato momento, come per esempio l'esperienza fatta in precedenza,
- **conseguenze** sulle decisioni e i comportamenti che le parti metteranno in atto in futuro, come per esempio la decisione di confermare un acquisto o di difendere l'altra parte in caso di crisi.

Le relazioni sono dinamiche perché cambiano nel tempo e sono guidate dalle esigenze delle parti coinvolte. Per questo esse richiedono un processo

² Traduzione dell'autrice.

di gestione ad hoc: la **gestione delle relazioni** (relationship management) è quel processo di gestione messo in atto per conseguire un beneficio sia per l'organizzazione che per i suoi pubblici.

La gestione delle relazioni può seguire due approcci.

- L'approccio delle *fasi* (Grunig, Grunig, Dozier, 2002): *ascolto* per conoscere il contesto e identificare gli interlocutori; *strategia* per sviluppare e mantenere le relazioni per raggiungere il reciproco vantaggio anche in modo dialettico; e i dei risultati in termini di qualità delle relazioni.
- Il *ciclo di vita della relazione*, approccio sviluppato nell'ambito del marketing che mette in evidenza l'evoluzione dinamica del rapporto tra organizzazione e interlocutori e la generazione di risorse immateriali (Costabile, 2001; Dweyr, Schur & Oh, 1987; Ford, 1980; MacMillan, Money & Downing, 2000; Wilson, 1995).

Lo stato delle relazioni

Nella RMT il concetto di stato delle relazioni è cruciale. Con esso si intende la qualità che la relazione tra un'organizzazione e i suoi pubblici assume in un dato momento. Essa è il frutto di una serie di antecedenti e prelude a una serie di conseguenze. La qualità delle relazioni è la percezione del grado di raggiungimento delle aspettative.

Uno dei modelli più consolidati per valutare la qualità delle relazioni è OPRA (Huang, 2001), che può essere applicato anche nei contesti interculturali e prevede che si misurino cinque dimensioni: controllo reciproco, fiducia, soddisfazione e impegno relazionale, faccia e favore ("*face*" e "*favour*").

Il ruolo della comunicazione

La comunicazione è un elemento cruciale per la qualità delle relazioni perché ne è uno degli antecedenti. Comunicare in modo continuativo, trasparente, a due vie, influenza in modo positivo la percezione della qualità. Essa è quindi una leva chiave nel processo di relationship management.

La RMT sottolinea però come la comunicazione da sola non è sufficiente a sostenere nel lungo periodo la qualità delle relazioni. E' infatti indispensabile che le relazioni siano sostenute dai comportamenti dell'organizzazione. Da questo punto di vista le relazioni possono essere di due tipi:

- *symbolic*: le "relazioni simboliche" sono guidate e basate sulla comunicazione,

- *behavioral*: le "relazioni comportamentali" sono supportate da programmi e azioni.

Applicazioni della teoria del relationship management

Tra le numerose applicazioni di questa teoria vale la pena segnalare l'uso che ne è stato fatto per spiegare il rapporto tra un'università e i suoi studenti (Mazzei, Lovari, Sala, 2005).

Questa applicazione ipotizza che la relazione tra università e studente evolva nel tempo via via che la figura dello studente evolve da essere uno studente potenziale, a immatricolato, a frequentante, a laureato. Nel corso di questa relazione i bisogni dello studente evolvono in coerenza con la sua posizione e di conseguenza l'università persegue obiettivi diversi e impiega strategie appropriate. Verso lo studente potenziale l'università offre guida vocazionale e cerca di aumentarne la brand awareness con una strategia di posizionamento, di esplicitazione dell'offerta e di chiarimento delle prospettive professionali.

Verso lo studente appena immatricolato l'università offre servizi di accoglienza per prevenire gli abbandoni e avviare la formazione del senso di appartenenza alla comunità universitaria. Verso lo studente iscritto il focus è sulla formazione, con attenzione a fidelizzare lo studente e confermare la percezione di alta qualità dei servizi. Verso il laureato l'università cerca di stabilire un rapporto di partnership facilitando il raggiungimento di una posizione professionale soddisfacente con servizi di placement e formazione continua. Cerca inoltre di coinvolgere il laureato a sostenere il successo della sua università facendone un brand ambassador e un alleato per offrire migliori servizi ai nuovi studenti.

1.5. La Contingency Theory

La *Contingency Theory* (o teoria della contingenza) in ambito di relazioni pubbliche è stata introdotta nel 1997 da Glen T. Cameron e un team di ricercatori (Amanda E. Cancel, Lynne M. Sallot, Michael A. Mitrook) presso la University of Missouri School of Journalism. La teoria affronta e spiega le complesse relazioni strategiche e conflittuali che esistono tra un'organizzazione e i suoi stakeholder, fornendo un modello utile nel capire come posizionare la strategia di comunicazione rispetto a richieste e aspettative degli stakeholder.