

James E. Grunig, *Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Il volume *Public (&) Relations* di James Grunig, autore considerato un classico nell'ambito degli studi sulle Relazioni Pubbliche a livello mondiale, consente di far conoscere più diffusamente in Italia il suo pensiero sulla comunicazione strategica. Come infatti rilevano i curatori e traduttori del volume, Alessandro Lovari e Valentina Martino, nel dibattito italiano la disciplina delle RP è stata a lungo pressoché confinata all'analisi dell'operatività dei professionisti, con attenzione all'impiego di tecniche di comunicazione a fini persuasori e propagandistici, trascurando il riferimento ad autori e scuole molto noti a livello internazionale.

Grunig ci offre una straordinaria sintesi della sua complessa teoria generale e normativa delle RP, la *Excellence Theory*, frutto di più di quarant'anni di intensa attività di studio e di ricerca. Una teoria che si basa sulla centralità della relazione dell'organizzazione con i propri pubblici, secondo il paradigma strategico-comportamentale di management.

Egli sottolinea che, come tutti gli altri settori che comportano un sapere pratico, le RP hanno avuto bisogno anche di un solido impianto teorico. È l'arricchimento

Copyright © FrancoAngeli

N.B: Copia ad uso personale. È vietata la riproduzione (totale o parziale) dell'opera con qualsiasi mezzo effettuata e la sua messa a disposizione di terzi, sia in forma gratuita sia a pagamento.

della teoria che ha consentito di compiere il salto necessario da “mestiere” a “professione”, articolata e complessa, affermandone un doppio ruolo: manageriale e tecnico. Se nelle organizzazioni occorre infatti una figura che sappia utilizzare al meglio tecniche e strumenti di comunicazione in continua evoluzione, è altrettanto indispensabile un «[...] manager strategico che fornisce consigli ai decisori senior dell’azienda in merito alle conseguenze che le decisioni organizzative possono avere sui pubblici, e all’eventualità che queste decisioni possano danneggiare o favorire le relazioni con quegli stessi pubblici» (p. 32).

In base al paradigma strategico-comportamentale, «semi-postmoderno», l’Autore concepisce le RP come «[...] una modalità per costruire ponti con l’ambiente» (p. 33), contrariamente all’approccio simbolico-interpretativo che le considera una modalità per isolare e proteggere le organizzazioni dal proprio ambiente.

Anziché sforzarsi di influenzare come i pubblici interpretano l’organizzazione e mirare con la comunicazione a crearne nella loro mente una certa “rappresentazione”, il paradigma strategico di management enfatizza «[...] una comunicazione bidirezionale di molti tipi per dare voce ai pubblici nella gestione delle decisioni e per facilitare il dialogo fra essi e il management prima e dopo una decisione» (pp. 34-35). Dunque la finalità delle RP secondo Grunig – come sottolinea Franca Faccioli nell’introduzione al volume – è soprattutto quella di far entrare la voce dei pubblici nei processi decisionali dell’organizzazione, costruire con essi una relazione, attraverso un uso allargato dei media, in un contesto di ricerca e di ascolto. «Come risultato, i messaggi riflettono i bisogni informativi dei pubblici e, allo stesso tempo, i bisogni di difesa (advocacy) dell’organizzazione» (p. 35). In base alla conoscenza e all’ascolto dei pubblici (interni ed esterni) le RP programmano e gestiscono la comunicazione di un’organizzazione, in modo che questa diventi “responsabile” nei loro confronti.

Sui concetti chiave fin qui richiamati, Grunig fonda la Teoria dell’Eccellenza che punta a specificare come le RP debbano essere praticate, con riferimento a principi generali che siano validi ovunque, seppure applicabili tenendo conto di alcune condizioni di contesto (cultura, sistema politico ed economico, media, sviluppo, tipo di attivismo) (capitolo 2). Le RP producono Valore per l’organizzazione e per la società, non solo in termini economici, e numerosi studi su casi eccellenti mostrano come la loro efficacia derivi proprio dalle «relazioni che le organizzazioni sviluppano e mantengono con i pubblici». Inoltre, «[...] la qualità delle relazioni deriva maggiormente dal comportamento di un’organizzazione, piuttosto che dai messaggi diffusi dai comunicatori» (p. 75).

In tal senso, grande rilevanza assume il modo in cui nei contesti organizzativi il ruolo delle RP viene inteso e praticato in rapporto al management aziendale. I comunicatori riescono a sviluppare relazioni efficaci, solo quando sono posti nelle condizioni di potere comunicare simmetricamente con i pubblici e godere di una cultura partecipativa all’interno. Quindi, in quei casi in cui svolgono un ruolo strategico nell’organizzazione, facendo parte del top management e adottando piani di comunicazione che integrino fra loro le diverse iniziative. Ed è ben noto come la consapevolezza e il pieno riconoscimento di tale ruolo siano ancora molto contenuti, basti

---

pensare alla variegata condizione in cui vertono i comunicatori pubblici nella PA italiana (Faccioli 2016; Ducci 2017; Lovari 2013; Solito 2014).

In questa cornice teorica generale, Grunig fornisce un modello di management strategico delle RP e precisa con quali criteri e strumenti esplorare l'ambiente, identificare gli stakeholders e segmentare i pubblici, sviluppare programmi di coinvolgimento nei loro confronti, comunicare in situazioni di crisi, valutare i programmi (capitolo 3). Il tutto con riferimento a un solido framework etico: le RP possono infatti svolgere un ruolo cruciale anche nel processo decisionale etico delle organizzazioni, adottando una specifica deontologia professionale! Sollecita dunque un vero e proprio *empowerment* delle RP attraverso una loro re-istituzionalizzazione consistente nel pieno riconoscimento della relativa funzione di management strategico.

È straordinario riscontrare come la sua teoria sia così rilevante oggi, di fronte alla rivoluzione digitale, alle trasformazioni che l'ecosistema mediale ha conosciuto con l'uso diffuso dei media sociali e partecipativi. In un'intervista inedita, pubblicata nella parte finale del volume e condotta da Jeong-Nam King, è lo stesso Grunig ad affermare come con la diffusione dei media digitali, dialogo, comunicazione simmetrica e responsabilità ampliano le loro potenzialità, in quanto «[...] il controllo quasi totale dei processi comunicativi è ora nelle mani dei pubblici e degli utenti dell'informazione, piuttosto che di coloro che la diffondono» (p. 129).