

**RELAZIONI PUBBLICHE, CORPORATE  
COMMUNICATION E COMUNICAZIONE  
INTERNA-ORGANIZZATIVA**

**(CAP. 1 – E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e  
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 1, pp. 1-27;**

**CAP. 4 – E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e  
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 4, pp. 107-153.)**

**Unit 8**

# I quattro modelli di Grunig

**Press agency-  
Publicity**

**Public  
Information**

**Two-way  
asymmetric**

**Two-way  
symmetric**

# L'evoluzione delle RP interpretata da Grunig

	Press Agency - Publicity	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
<b>Obiettivo</b>	Propaganda	Informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
<b>Natura della comunicazione</b>	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è importante	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
<b>Modello della comunicazione</b>	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente <- Feedback	Gruppo <-> Gruppo
<b>Natura della ricerca</b>	Poca: «conta delle teste»	Poca: valutazione dell'efficacia	Formativa: valutazione degli atteggiamenti	Formativa: valutazione delle competenze

# Modello Press agency-Publicity

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è di svolgere una funzione di vera e propria **propaganda**, al fine di sviluppare la **notorietà** e la **fama** dell'organizzazione.

La *natura della comunicazione* è a una via, organizzazione -> pubblico, con scarsa attenzione alla **veridicità** e alla **completezza** delle informazioni erogate.

Il *modello di comunicazione* prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, senza analisi dei bisogni e feedback.

L'*attività di ricerca* è scarsamente usata.

# Modello Public information

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è di **diffondere informazioni veritiere** al pubblico.

La *natura della comunicazione* è a una via, organizzazione -> pubblico, ma con l'intento di fornire informazioni **veritiere**.

Il *modello di comunicazione* prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, senza analisi dei bisogni e feedback.

L'*attività di ricerca* è scarsamente usata.

# Modello Two-way asymmetric

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è quello della **persuasione scientifica**, finalizzata a **far accettare** il punto di vista dell'organizzazione.

La *natura della comunicazione* è a due vie ed è asimmetrica, in quanto gli effetti della comunicazione beneficiano l'organizzazione.

Il *modello di comunicazione* prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, ma con la presenza di feedback.

L'*attività di ricerca* si propone di individuare le preferenze del pubblico e misurarne i comportamenti.

# Modello Two-way symmetric

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è quello della **comprensione reciproca** tra organizzazione e i suoi pubblici.

La *natura della comunicazione* è a due vie ed è bilaterale, favorendo il dialogo.

Il *modello di comunicazione* prevede un influenzamento reciproco, tale da definire organizzazione e pubblico come «soggetti in relazione».

L'*attività di ricerca* si propone di valutare se l'intervento delle relazioni pubbliche ha migliorato la comprensione che il pubblico ha dell'organizzazione.

# Le tendenze attuali delle RP

Oggi, da strumento marginale di supporto all'immagine aziendale, la comunicazione è diventata una componente indispensabile per la gestione strategica.

Negli ultimi anni si sono verificati notevoli e profondi mutamenti almeno su **tre livelli**

Nell'apparato teorico-  
concettuale

Nel ruolo che le RP  
giocano nel governo  
strategico

Nei contenuti delle  
competenze  
specialistiche e  
manageriali

# I cambiamenti teorico-concettuali

Le relazioni pubbliche sono diventate discipline scientifiche sempre più consolidate, grazie allo sviluppo di un corpo di conoscenze e di teorie ad hoc.

Nelle relazioni pubbliche la prospettiva focale è rappresentata dai pubblici e quindi dal modo di entrare in relazione con loro per assicurare che l'organizzazione cresca e si sviluppi in modo armonico con gli stakeholder.

# Excellence Theory of Public Relations

**Le relazioni pubbliche** come funzione strategica

**Quattro ruoli:** manageriale, consulenziale, tecnico e di relazione media

**Presidio unitario** per una corretta gestione delle RP

**Two-way symmetric** come unico modello ideale

**Gestione strategica** (e non solo tattica) dei piani di comunicazione

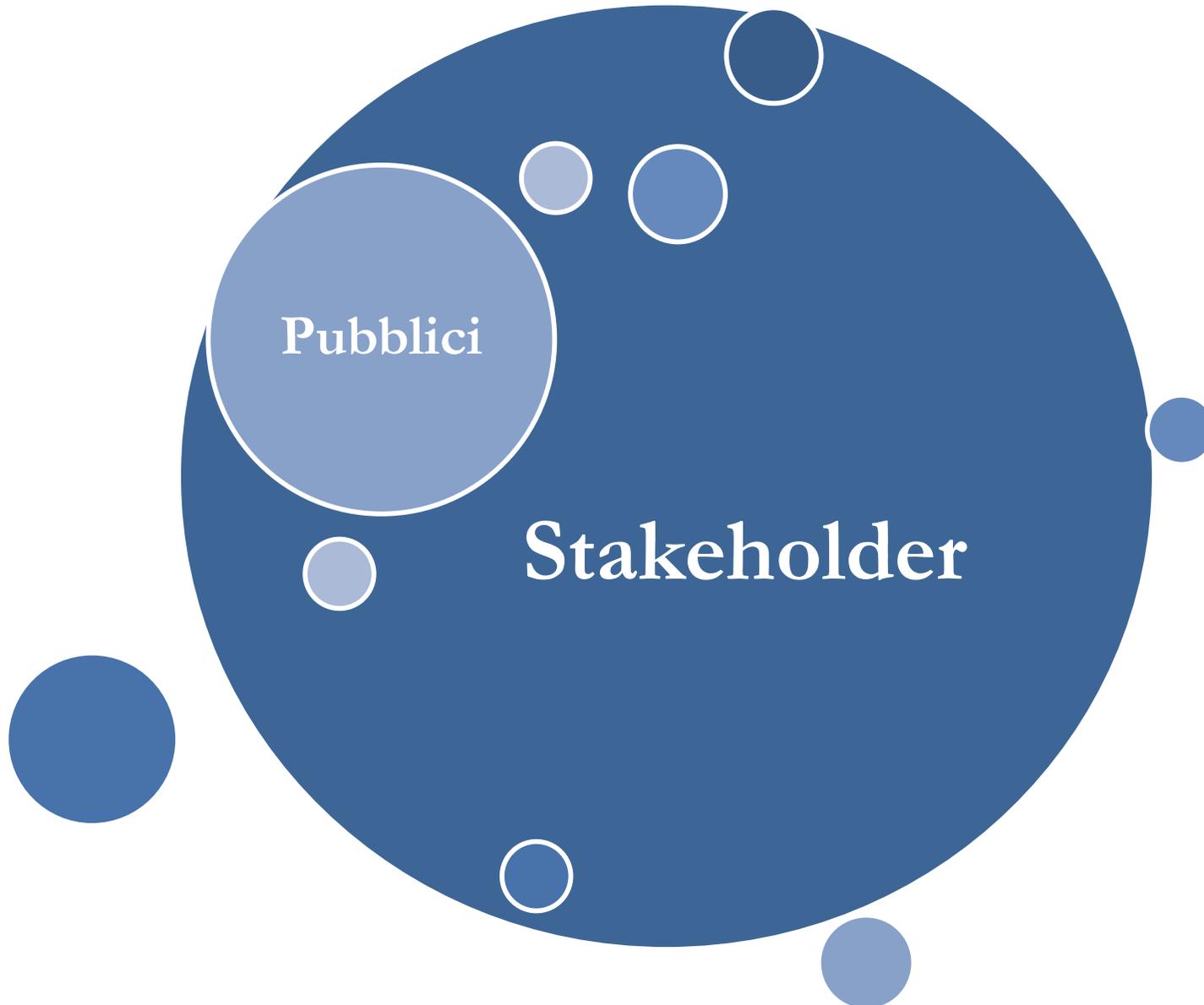
**Caratteristiche** delle organizzazioni che rappresentano best practice

# Il concetto di pubblici

Uno dei principali concetti delle RP riguarda la differenza tra gli stakeholder e i pubblici:

- Gli stakeholder sono coloro che nutrono un interesse nell'organizzazione che possono quindi influenzarne gli obiettivi e essere da essa influenzati;
- I pubblici sono quegli stakeholder che hanno un tema in comune con l'organizzazione

# Il concetto di pubblici



# Il concetto di pubblici

Una delle teorie più importanti sviluppata da Grunig è la cosiddetta **Teoria Situazionale dei Pubblici**.

Essa spiega come gli attori prendono le loro decisioni in un contesto economico, secondo tre variabili:

1. **Il riconoscimento del problema;**
2. **Il coinvolgimento;**
3. **Il riconoscimento dei vincoli.**

A queste vengono aggiunte altre due variabili:

4. **Ricerca di informazioni;**
5. **Elaborazione di informazioni.**

# Il concetto di pubblici

## Riconoscimento del problema

- È legato alla capacità degli individui di riconoscere o meno l'esistenza di una questione problematica.

## Coinvolgimento

- Il livello di coinvolgimento indica in che misura un problema ha rilevanza a livello personale.

## Riconoscimento dei vincoli

- Indica se esistono determinati vincoli reali o psicologici che possono ostacolare il problem solving

# Il concetto di relazioni

Ledingham e Brunig (2003), i padri della teoria delle RP come relationship management, sostengono che un'efficace gestione delle **relazioni** tra un'organizzazione e i suoi pubblici porta nel tempo ad una **comprensione reciproca** e a benefici ad entrambe le parti.

Hung (2004, 2011) ha identificato undici strategie di coltivazione delle relazioni di qualità tra l'organizzazione e i pubblici di riferimento.

# Il concetto di relazioni

Accesso

Positività

Apertura

Assicurazione  
di legittimità

Networking

Condivisione  
di compiti

Doppio  
interesse

Cooperazione

Atteggiamento  
costruttivo

Win-win o  
rinuncia

Mantenimento  
delle promesse

# I cambiamenti del ruolo organizzativo della comunicazione

**ECCELLENZA**

**INFLUENZA**

**PERFORMANCE**

**INFLUENZA  
ADVISORY**

**INFLUENZA  
EXECUTIVE**

**SUCCESSO**

**COMPETENZA**

# Direzione comunicazione eccellente

Le RP e la corporate communication di un'organizzazione sono costituite dall'insieme delle attività di ascolto e riflettiva, relazionali e comunicazionali gestite con tecniche manageriali al fine di collaborare alla definizione delle strategie aziendali, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tali attività si articolano in:

- **Servizi di base;**
- **Servizi specializzati;**
- **Attività manageriali;**
- **Attività strategiche.**

# Servizi

## Servizi di base

- Relazioni con i media e organizzazioni di eventi.

## Servizi specializzati

- Comunicazione della responsabilità sociale;
- Public affairs;
- Comunicazione di crisi;
- Internazionale;
- Marketing;
- Ambientale;
- Interna

# Attività

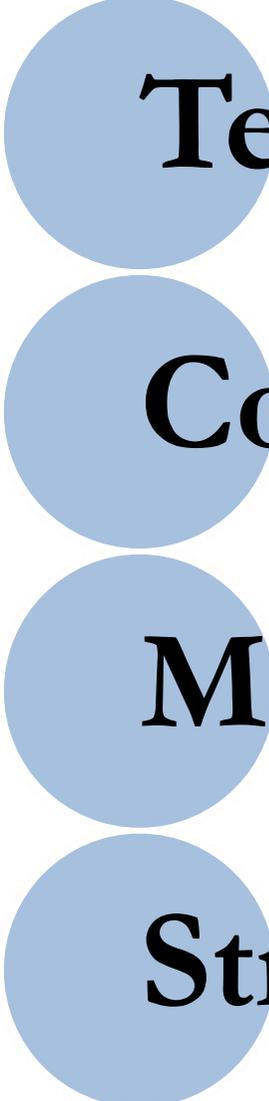
## Attività manageriali

- Vengono progettati, gestiti, coordinati i servizi di relazioni pubbliche;
- Valutati e misurati i risultati.

## Attività strategiche

- Viene fornito un supporto al top management e alle singole funzioni aziendali per definire la cifra comunicazionale.

# I ruoli del professionista secondo il Bled Manifesto



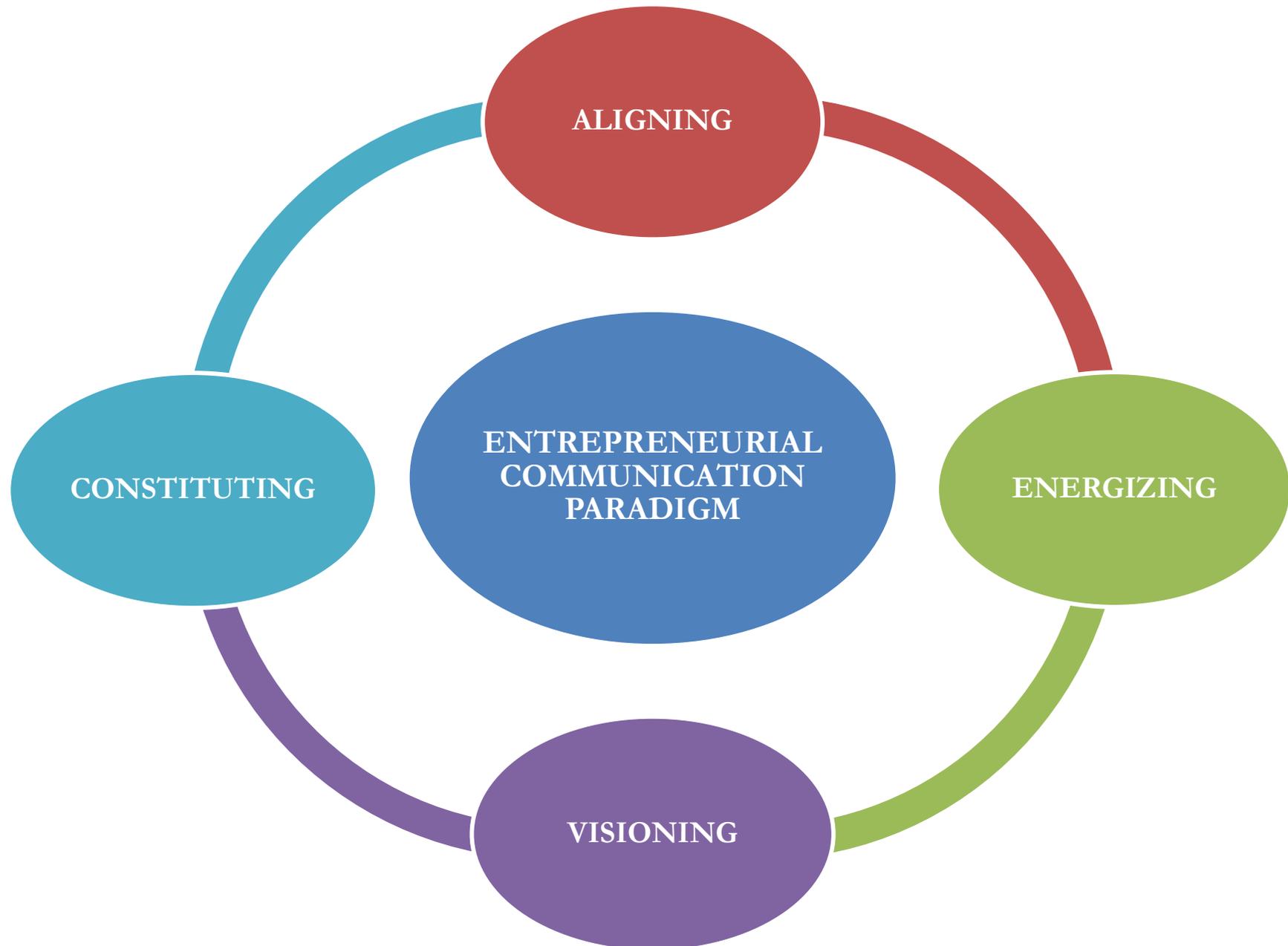
**Tecnico-specialistico**

**Consulenziale-formativo**

**Manageriale**

**Strategico-riflettivo**

# Entrepreneurial Communication Paradigm



# La comunicazione, leva strategica per il successo delle imprese

- Possiamo quindi sostenere che la comunicazione stia diventando una leva sempre più **strategica** per il governo, per lo sviluppo e quindi per il successo delle imprese e delle organizzazioni.
- I risultati delle ricerche sembrano supportare fortemente l'ipotesi che l'istituzionalizzazione della comunicazione nelle organizzazioni ne sostenga il loro processo di **isomorfismo**.
- Allo stesso tempo merita un ulteriore approfondimento il ruolo altrettanto strategico della comunicazione nel processo di **differenziazione** dell'impresa rispetto alle concorrenti.

# I tre livelli dell'agire d'impresa

---

1

Il professionista di comunicazione è in grado di agire sulle strategie dell'impresa.

---

---

2

Attraverso il suo ruolo consulenziale-formativo, il professionista è in grado di governare la rete di relazioni con pubblici e stakeholder.

---

---

3

Attraverso il potenziamento delle attività tecnico-specialistiche di comunicazione, il professionista è in grado di rafforzare e consolidare i messaggi contenuti nella mission, carta dei valori ecc.

---

# Cap 4

# Comunicazione interna: definizione e dimensioni

La comunicazione interna può essere definita come l'**insieme** delle **iniziative** pianificate di **comunicazione** e delle **interazioni** che avvengono all'interno di un'organizzazione.

L'insieme delle numerose iniziative di comunicazione interna-organizzativa possono essere comprese in **quattro dimensioni**:

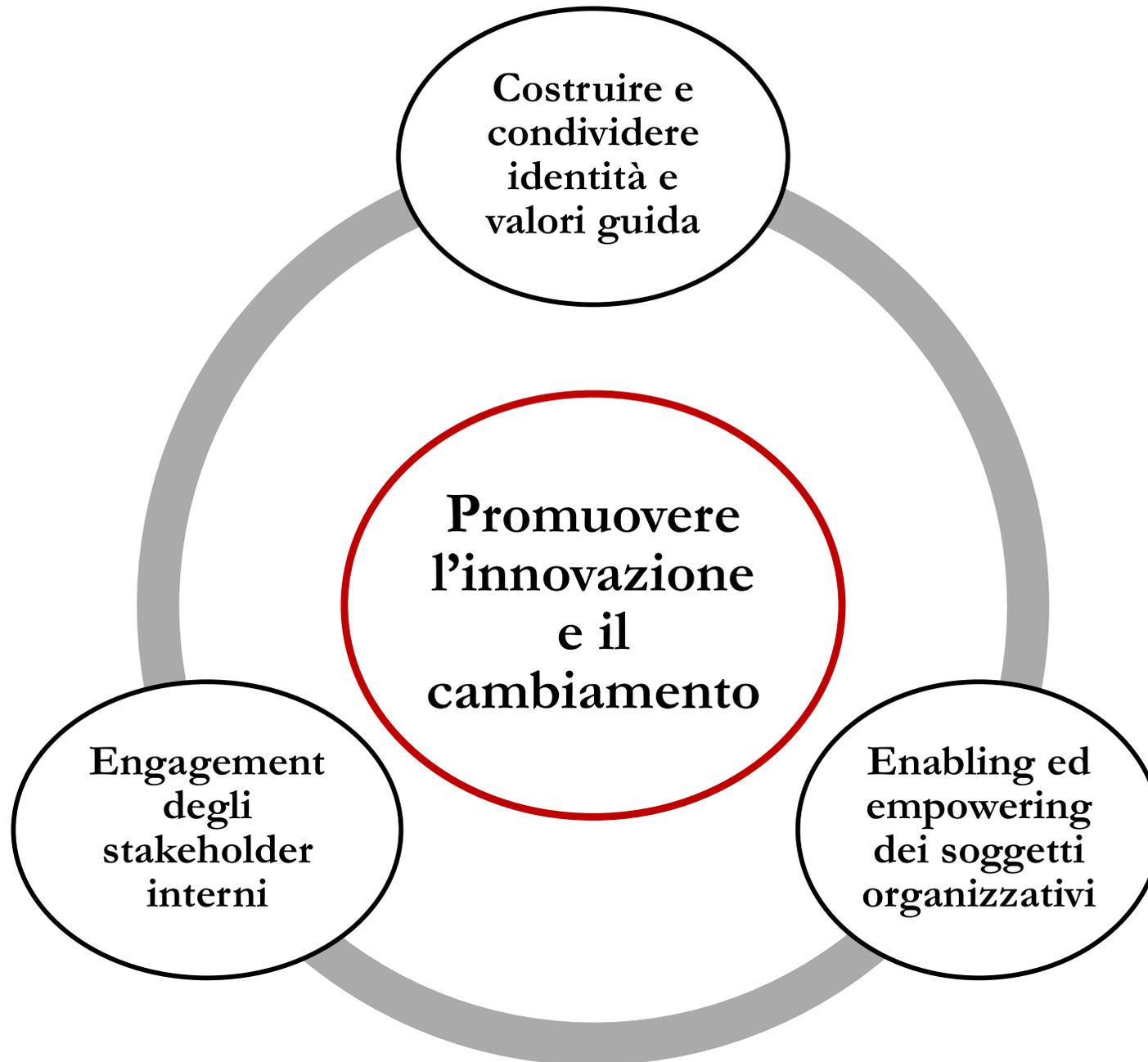
**Promozione  
dell'innovazione  
e del  
cambiamento**

**Costruzione  
dell'identità**

**Enablement e  
empowerment**

**Engagement  
degli  
stakeholder  
interni**

# Dimensioni/obiettivi strategici della comunicazione interna



## Dimensione 1 – Promuovere l'innovazione e il cambiamento

Il cambiamento è ormai da tempo diventato la **condizione naturale** che le organizzazioni devono costantemente fronteggiare se vogliono conseguire il **successo competitivo**.

Il **cambiamento organizzativo** può essere definito a livello generale come un'**alterazione pianificata** (Zorn, Christensen, Cheney, 1999) o **emergente** che può interessare l'intera organizzazione o alcuni dei suoi aspetti.

Quando il cambiamento è **pianificato** è frutto di un programma intenzionalmente predisposto dal top management dell'organizzazione **in risposta** ad alcune trasformazioni dello scenario competitivo, del mercato o della struttura aziendale.

# Modelli di cambiamento organizzativo

Un modello di concettualizzazione del cambiamento pianificato è quello definito **3-Step** di Kurt Lewin (1947).

Secondo Lewin, un piano di **change management** di successo deve comprendere tre stadi consecutivi:



# Le barriere al cambiamento

Il cambiamento rappresenta generalmente un evento **problematico** per l'organizzazione. La problematicità dei cambiamenti deriva in gran parte dal **conservatorismo** degli individui, che tendenzialmente rifiutano i cambiamenti:

- «Si è sempre fatto così, perché cambiare?»;
- «Ha sempre funzionato, perché provare qualcosa di nuovo?»;
- «Non capisco che senso abbia cambiare le cose».

# Comunicazione interna per diminuire l'incertezza del cambiamento

La comunicazione con i dipendenti è parte integrante di un qualsiasi progetto di **change management**.

Affinché il cambiamento venga messo in atto solo attraverso un dialogo strategico **efficace** e capace di diffondere una **visione** forte e credibile, deve possedere tre caratteristiche importanti:

Essere altamente focalizzato sulle **decisioni chiave** da comunicare

Scegliere un **registro terminologico** in grado di adattarsi a diversi interlocutori

Essere guidato dal «**giusto comunicatore**»

# Strategie di comunicazione

**Spray and  
pray**

**Tell and  
sell**

**Underscore and  
explore**

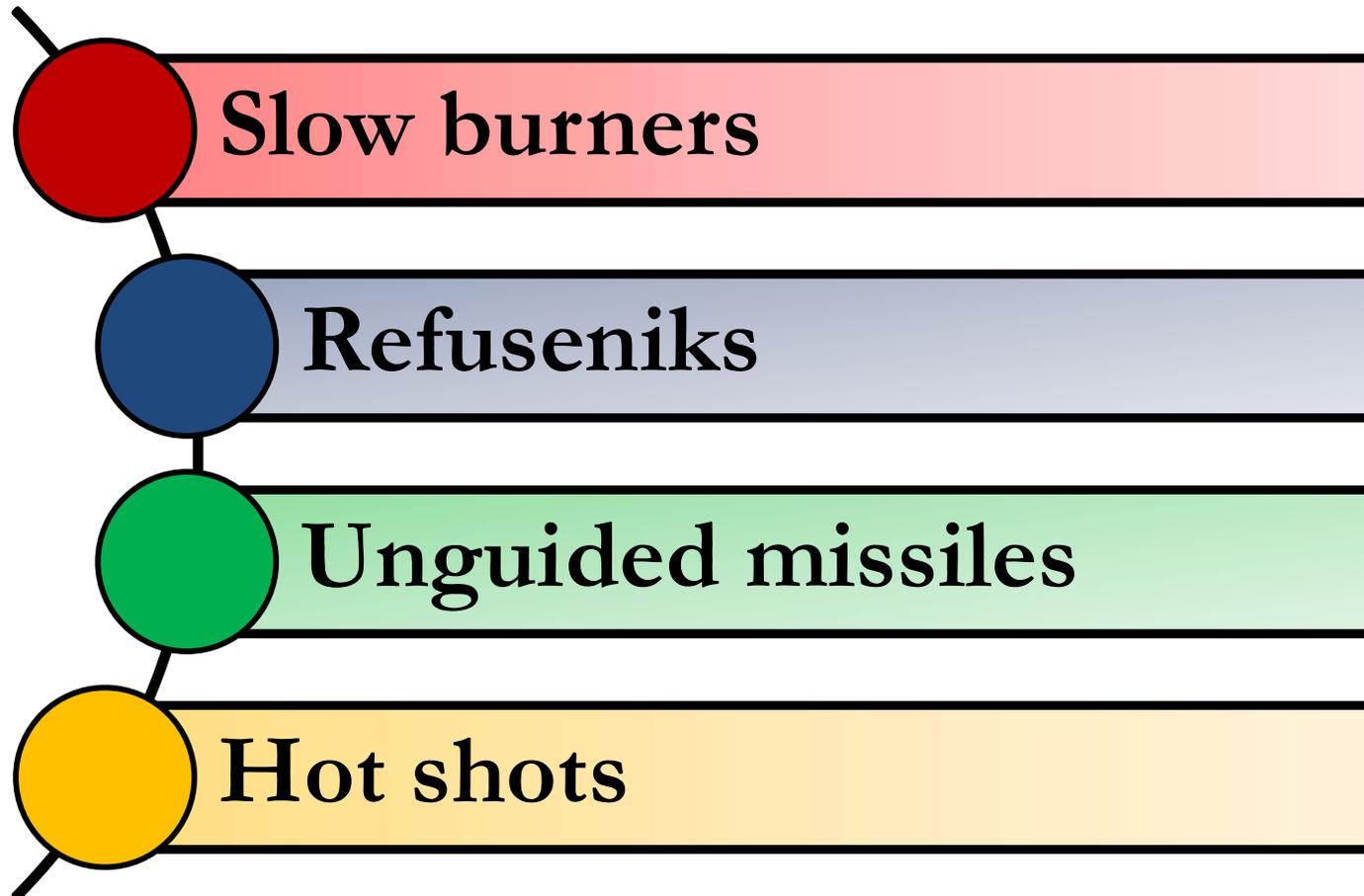
**Identify  
and reply**

**Withhold and  
uphold**

# La comunicazione interna per incentivare la partecipazione ai cambiamenti

Il cambiamento è un **processo partecipativo** (Shockley-Zalaback, 2009).

A tal proposito, Quirke (2008) suggerisce di segmentare i pubblici interni in quattro categorie:



## Dimensione 2 – Costruire e condividere identità e valori guida

L'identità è un fenomeno composto da una molteplicità di aspetti che concorrono a determinare diverse sfaccettature:

### **Visual identity**

Elementi iconici di design.

### **Corporate identity**

Elementi distintivi che caratterizzano l'organizzazione.

### **Organizational identity**

Come l'organizzazione viene percepita dai pubblici interni.

### **Corporate brand identity**

Tratti caratteristici della promessa di valore.

# Definizione di identità

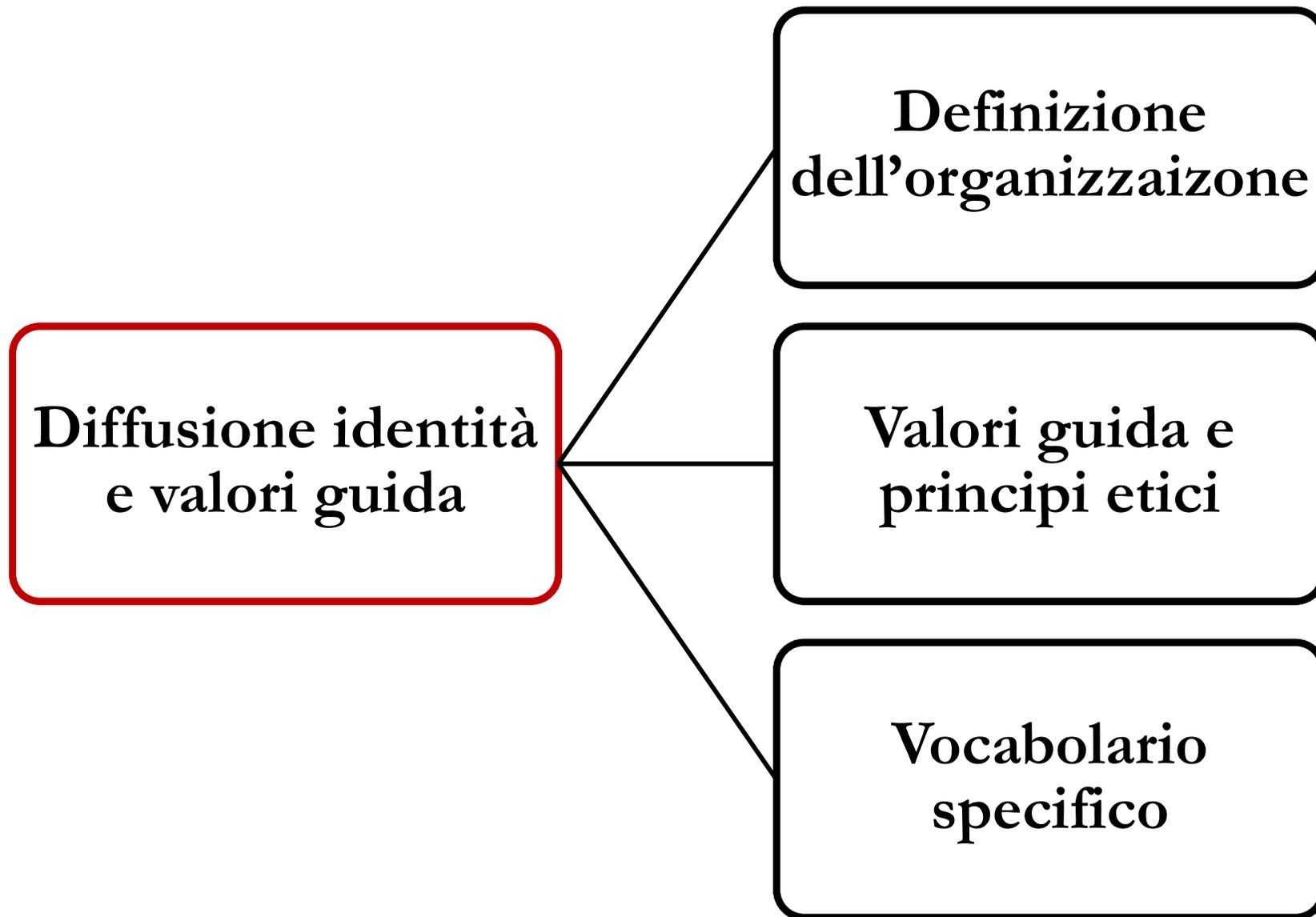
L'identità è il **complesso delle caratteristiche distintive** di un'organizzazione quali i suoi **valori di base**, la sua **visione**, la sua **missione** e la sua **filosofia** (Olins, 1989,1995).

L'identità è quindi parte di un **processo strategico** di definizione dell'organizzazione (Hatch, Schultz, 2000) collegato direttamente con i **contenuti** e gli **attributi** della strategia dell'impresa.

# Lo studio Workplace Intranet Trends (Nielsen Norman, 2018)

OBIETTIVO	INDICATORE DI PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
Informare rispetto a ciò che accade nel contesto interno	Livello di informazione percepita	Survey, indagine periodica
Favorire la comunicazione tra colleghi	Qualità degli scambi comunicativi	Analisi flussi comunicativi; partecipazione attiva
Stimolare cultura e comportamenti in linea con i principi guida	Fruizione, partecipazione e attivazione dei comportamenti	Analytics; change dashboard
Sviluppare/scambiare conoscenza e innovazione	Quantità e qualità dei gruppi	Monitoraggio della community
Accesso alla documentazione di lavoro	Disponibilità della documentazione cercata	Test; misurazione percorsi di ricerca
Fornire servizi online	Utilizzo e gradimento dei servizi	Survey; analytics
Migliorare i processi interni	Efficienza dei processi online	Tempo/costo dei processi; satisfaction

# Trasmettere e condividere l'identità e la cultura



# Il ruolo della comunicazione interna nel processo di identificazione

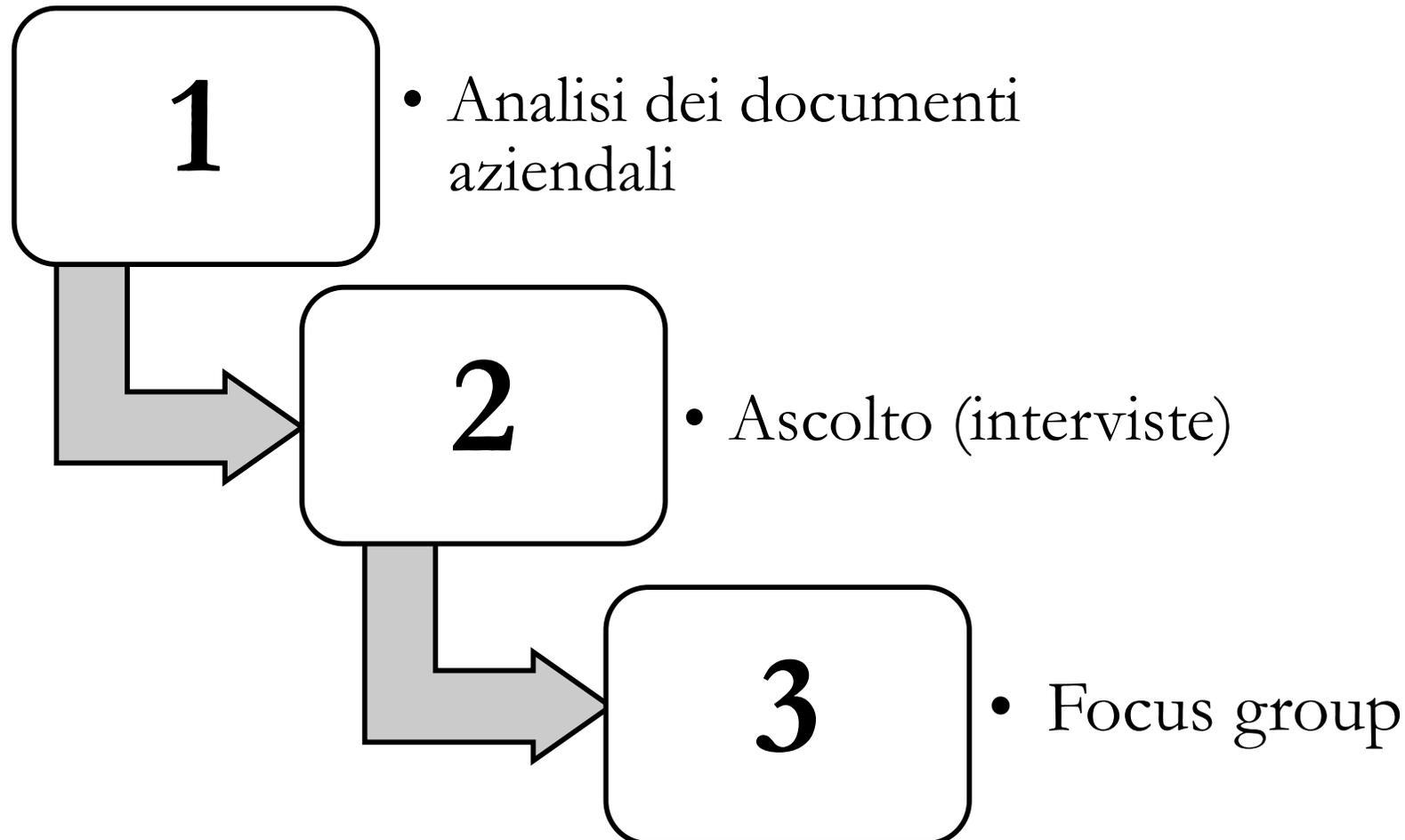
La comunicazione interna supporta gli individui nella realizzazione del processo di **incontro** e di **socializzazione** con l'organizzazione, e facilita così l'identificazione tra soggetto e organizzazione.

Come risultato di questo processo i soggetti vengono alfabetizzati alla grammatica di ciò che è **consentito** e ciò che **non è lecito** nell'organizzazione, in particolare attraverso la condivisione dei fattori **visibili** (comportamenti delle persone considerate d'esempio) e **invisibili** (credenze profonde, valori più o meno consapevoli).

La comunicazione interna aiuta, quindi, i dipendenti a capire quali sono gli **obiettivi** e i **valori organizzativi** e qual è il loro **ruolo** nell'organizzazione.

# The Gefran Way: definire l'identità del Gruppo

Il progetto, con l'obiettivo di codificare il DNA della cultura di Gefran SpA, ha previsto tre fasi:



## Dimensione 3 – Enablement ed empowerment dei soggetti organizzativi

Assolvere efficacemente i compiti indicati nel mansionario tende a rappresentare una parte sempre **meno rilevante** del contributo che i soggetti organizzativi possono prestare all'organizzazione.

Il reale **valore aggiunto** delle performance dei dipendenti risiede nella loro capacità di **uscire dai confini** della loro mansione per affrontare in maniera **creativa** le sfide provenienti dal contesto organizzativo e dall'ambiente competitivo (Eisenberg, Goodall, Threthewey, 2009).

# Enablement dei soggetti organizzativi

**Contesto  
interno**

```
graph TD; A[Contesto interno] --- B[Ambiente di lavoro]; A --- C[Clima organizzativo]
```

**Ambiente di  
lavoro**

**Clima  
organizzativo**

# Enablement dei soggetti organizzativi

## Ambiente di lavoro

Il luogo e lo spazio fisico di un'organizzazione: la struttura, il design e la disposizione degli spazi.

## Clima organizzativo

Insieme di fattori gestionali e delle percezioni che i soggetti organizzativi hanno di questi fattori.

# Empowerment dei soggetti organizzativi

**Empowerment**

```
graph TD; A[Empowerment] --- B[Strutturale]; A --- C[Psicologico]
```

**Strutturale**

**Psicologico**

# Empowerment dei soggetti organizzativi

## Empowerment strutturale

Insieme di tecniche manageriali volte al potenziamento del ruolo dei soggetti organizzativi.

## Empowerment psicologico

Reazione cognitivo psicologica in risposta al percepito potenziamento del proprio ruolo.

# Il clima comunicazionale



# Clima comunicazionale

Riguarda l'insieme delle **credenze**, delle **aspettative** e dei **valori** che riguardano le **percezioni** che i soggetti organizzativi hanno della comunicazione (Shockley-Zalaback, 2009).

Le indagini sul clima comunicazionale devono quindi essere volta a valutare e correggere, ove necessario, il grado di supporto espresso dai superiori verso i dipendenti e il riconoscimento del loro valore attraverso:

- La comunicazione;
- Il livello di partecipazione consentita;
- La possibilità di esprimere pareri (bottom-up);
- Il grado di apertura della comunicazione;
- La credibilità dei messaggi di comunicazione;
- La chiarezza con cui gli obiettivi sono comunicati al personale (Redding, 1972).

## Dimensione 4 – Engagement degli stakeholder interni

L'**engagement** degli stakeholder interni rappresenta una **priorità strategica** per ogni organizzazione (Welch, 2011).

Dato che il personale di un'organizzazione costituisce una delle **fonti** principali da cui scaturisce il **vantaggio competitivo**, disporre di una forza lavoro profondamente «**ingaggiata**» è vitale per accrescere e attivare il potenziale competitivo dei suoi membri (Welch, 2011).

# Definizioni di engagement

«... nell'engagement le persone impiegano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente nella realizzazione delle performance» (Kahn, 1990);

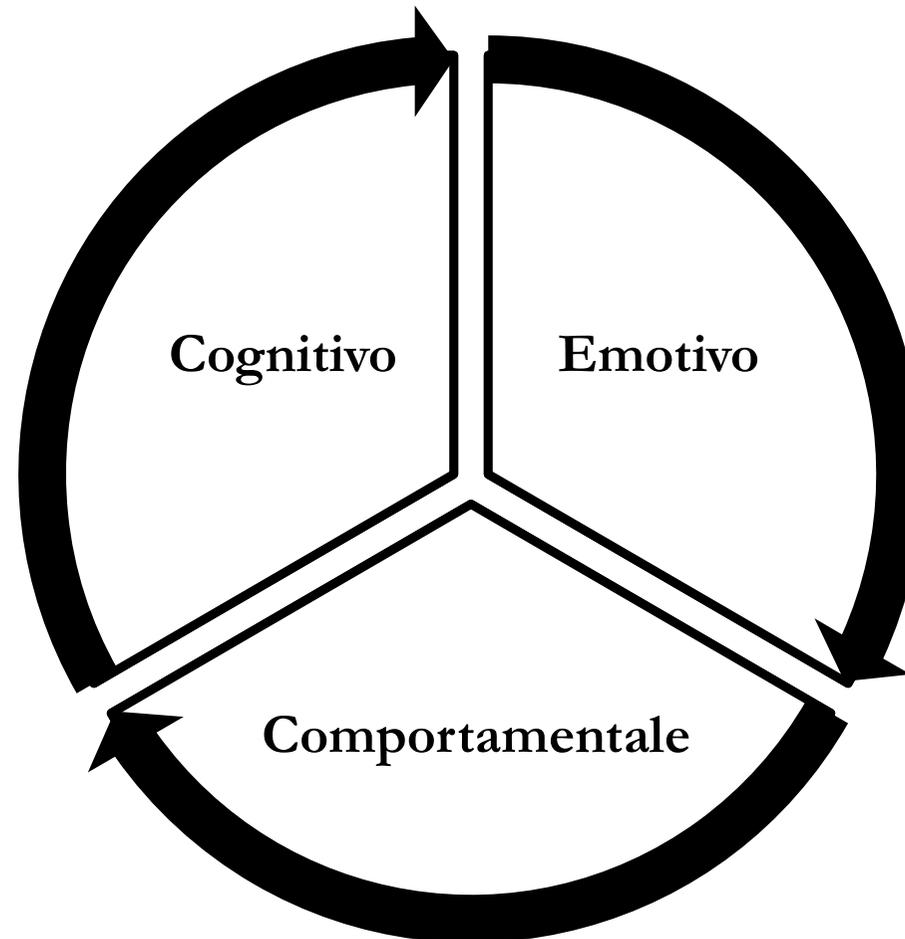
«L'employee management è un approccio lavorativo che consente ai dipendenti di essere coinvolti nel rispetto dei valori e nella realizzazione degli obiettivi, motivati nel contribuire al successo dell'organizzazione e capaci al tempo stesso di aumentare il proprio senso di benessere» (Engage for Success, [www.engageforsuccess.org](http://www.engageforsuccess.org));

«Definiamo l'engagement come l'intensità della connessione o partecipazione individuali con un brand o un'organizzazione» (The Science of Engagement – Weber Shandwick, 2014).

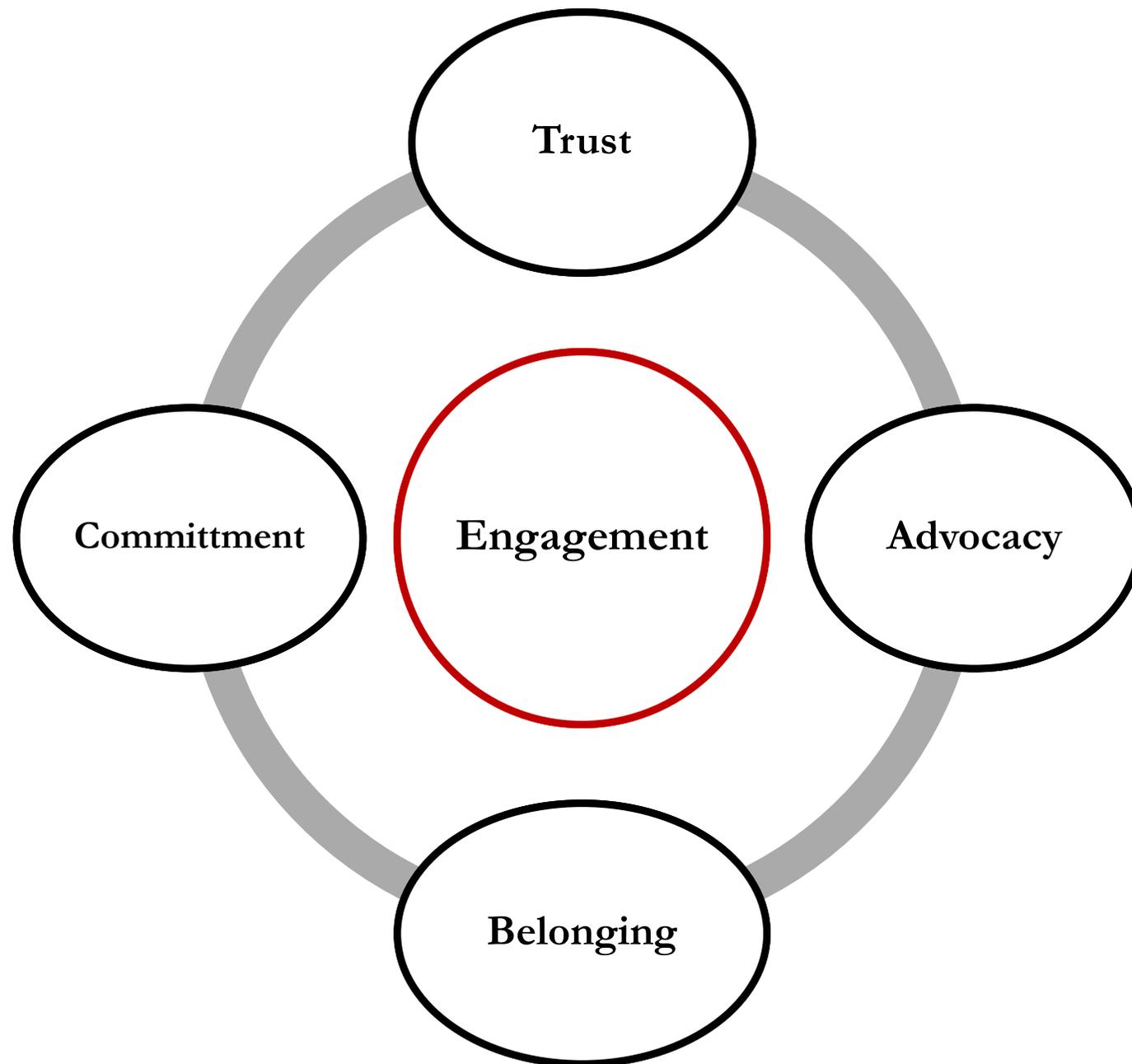
# Obiettivo dell'internal stakeholder engagement

L'obiettivo di una strategia di internal stakeholder engagement è quello di stimolare i soggetti organizzativi a *sviluppare una forte connessione con l'organizzazione, con il proprio lavoro e con i propri colleghi.*

Si esprime a **tre livelli**:



# Un modello di engagement: Methodos



# Benefici dell'internal stakeholder engagement

**Aumentare la motivazione**

**Rafforzare il coinvolgimento**

**Intensificare l'impegno**

**Aumentare la soddisfazione**

# Risultati strategici dell'internal stakeholder engagement

**Ridurre il tasso di  
turn-over**

**Aumentare la  
capacità di  
trattenere i talenti**

**Migliorare le  
performance  
organizzative**

# Impatto dell'engagement sul valore economico

## Risultati operativi

- Gli utili complessivi distribuiti agli azionisti aumentano in media del 22% nelle organizzazioni ad alto livello di coinvolgimento.

## Vendite

- I punti vendita con maggiore coinvolgimento hanno superato nettamente quelli con coinvolgimento inferiore.

## Innovazione

- Il 59% dei dipendenti che si sentono coinvolti è convinto che il lavoro aiuti a far emergere le loro idee.

## Benessere organizzativo

- Organizzazioni con alti livelli di coinvolgimento registrano essenze e fenomeni di stress sul lavoro inferiori.

# La comunicazione interna e l'internal stakeholder engagement

