UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

UNITE

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Anno Accademico 2024/2025

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 agentry-Publicity	**Public Information**
Two-way asymmetric	**Two-way symmetric**

L'evoluzione delle RP interpretata da Grunig

	Press Agentry - Publicity	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
Obiettivo	Propaganda	Informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	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
Modello della comunicazione	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente <- Feedback	Gruppo <-> Gruppo
Natura della ricerca	Poca: «conta delle teste»	Poca: valutazione dell'efficacia	Formativa: valutazione degli atteggiamenti	Formativa: valutazione delle competenze

Modello Press agentry-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

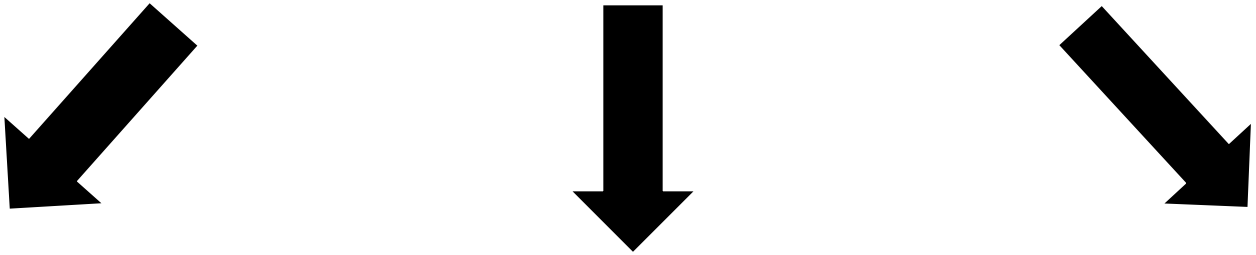
L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è quello della **comprensione reciproca** tra organizzazione e i suoi pubblici.

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

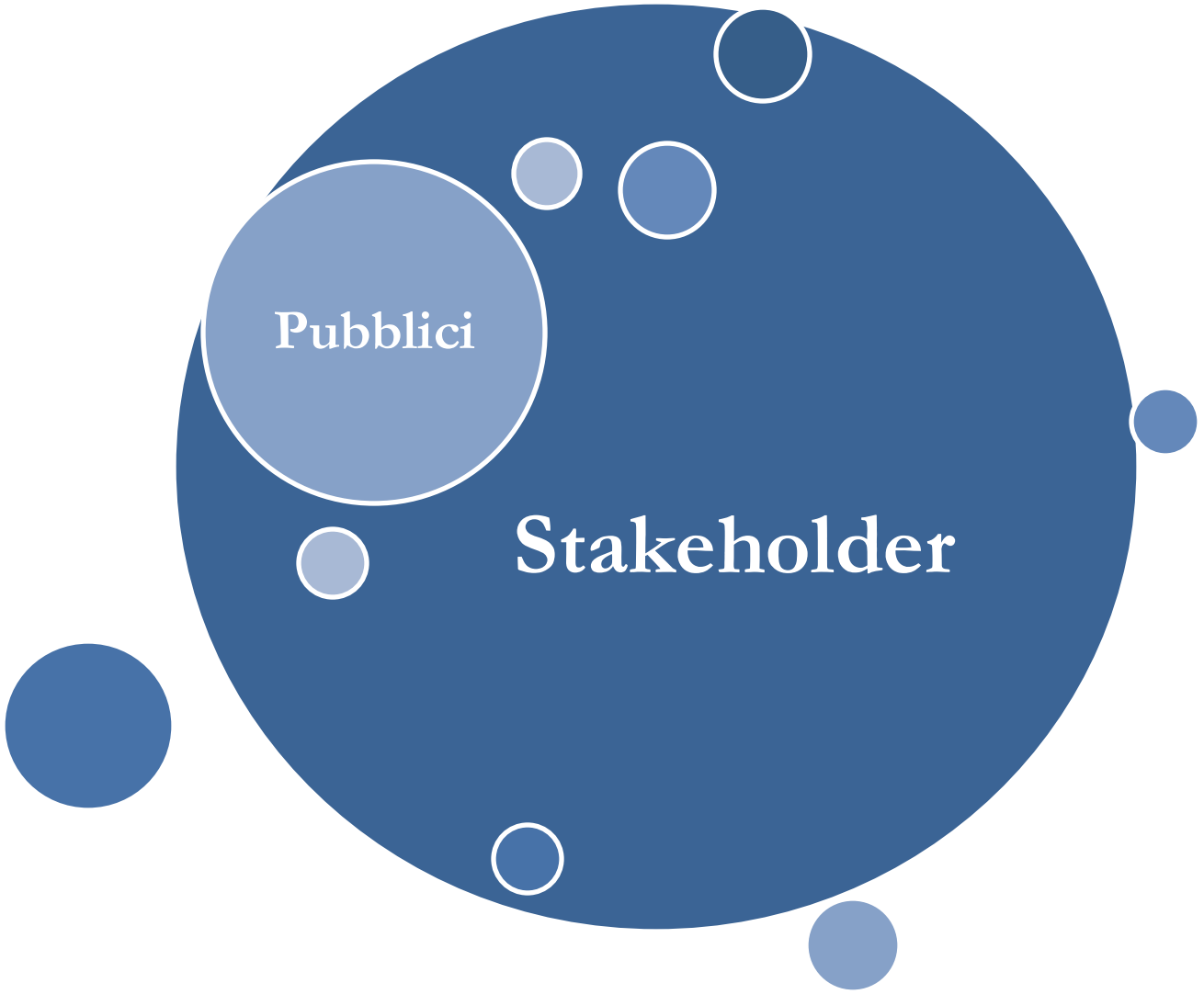
Caratteristiche delle organizzazioni che rappresentano best practice

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	Coinvolgimento	Riconoscimento dei vincoli
• È legato alla capacità degli individui di riconoscere o meno l'esistenza di una questione problematica.	• Il livello di coinvolgimento indica in che misura un problema ha rilevanza a livello personale.	• 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

- INFLUENZA ADVISORY
- INFLUENZA EXECUTIVE

PERFORMANCE

- 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	Servizi specializzati
• Relazioni con i media e organizzazioni di eventi.	• 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.

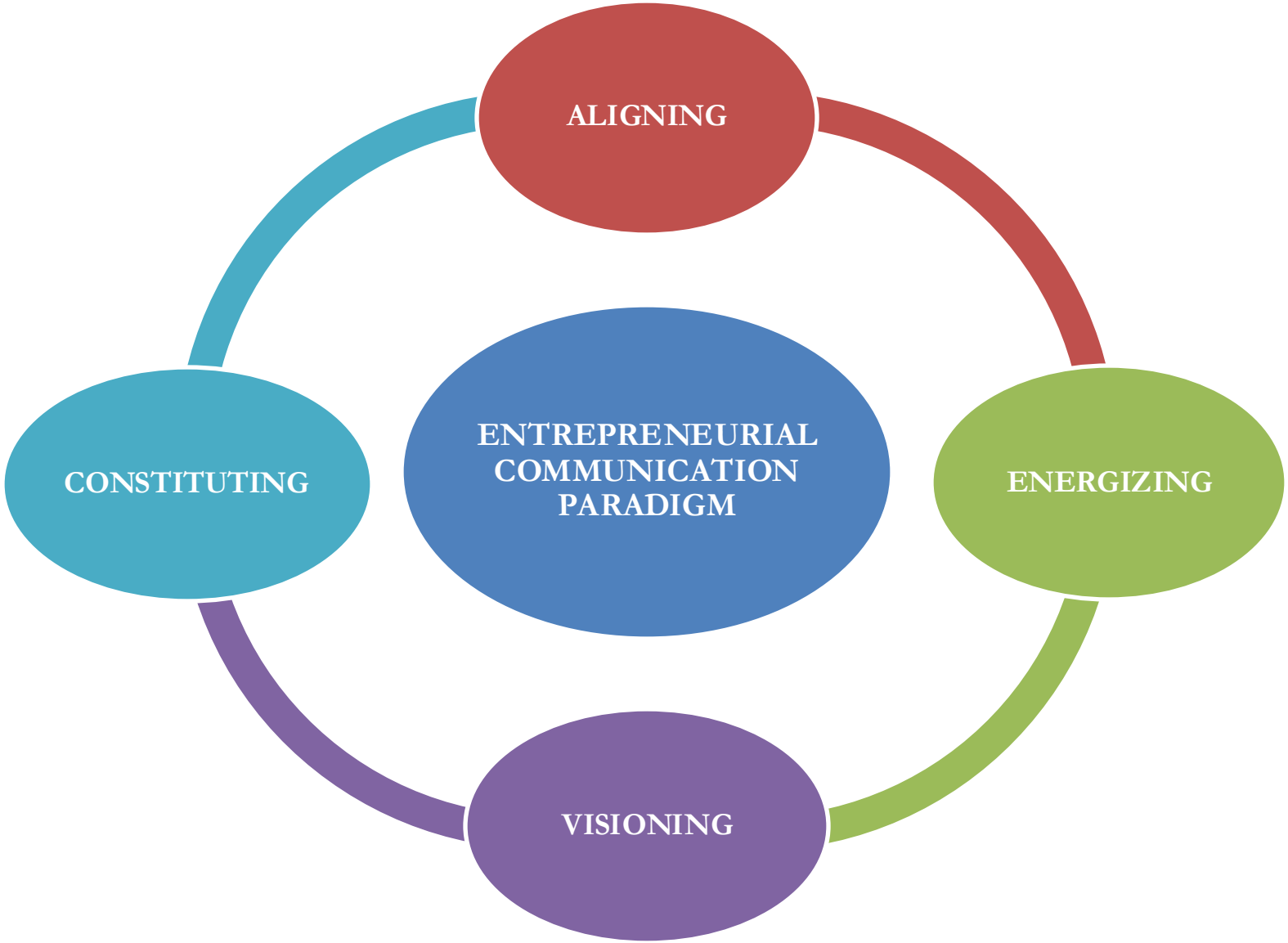
Attività strategiche

- 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.

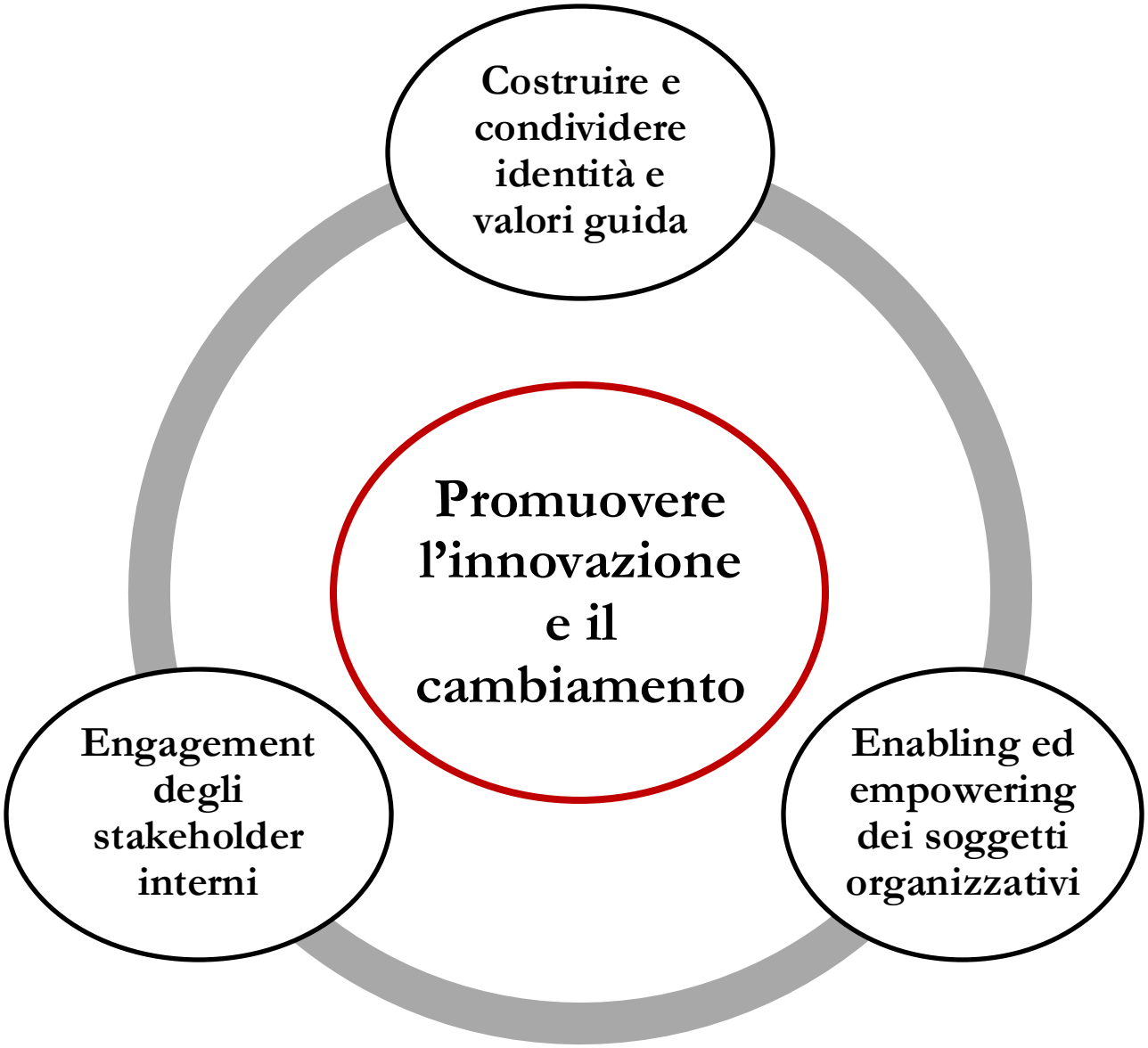
Comunicazione interna: definizione e dimensioni

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

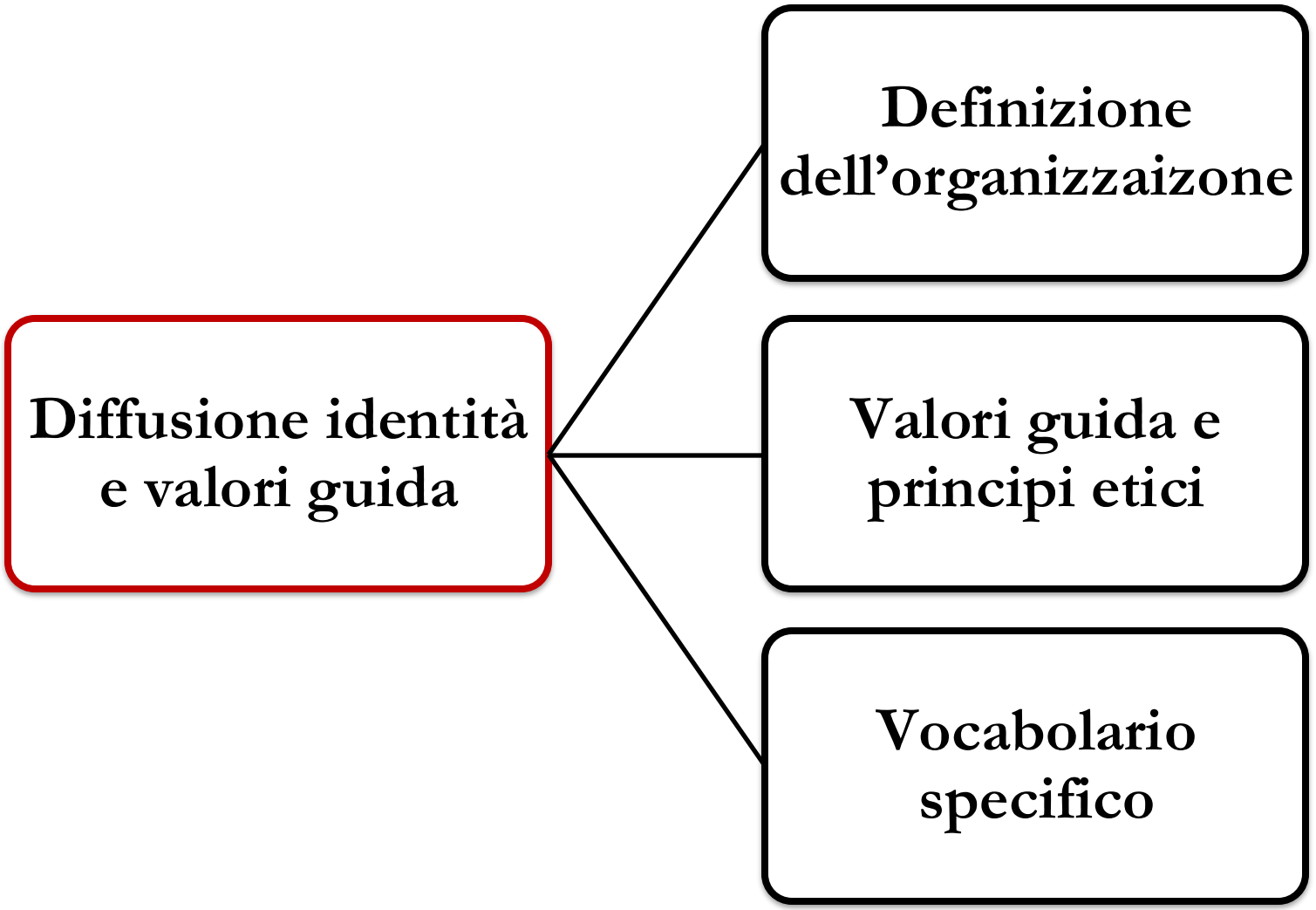
L'identità è il **complesso delle caratteristiche distintive** di un'organizzazione quali i suoi **valori di base**, la sua **visione**, la sua **missione** e la sua **filosofia** (Olins, 1989,1995).

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

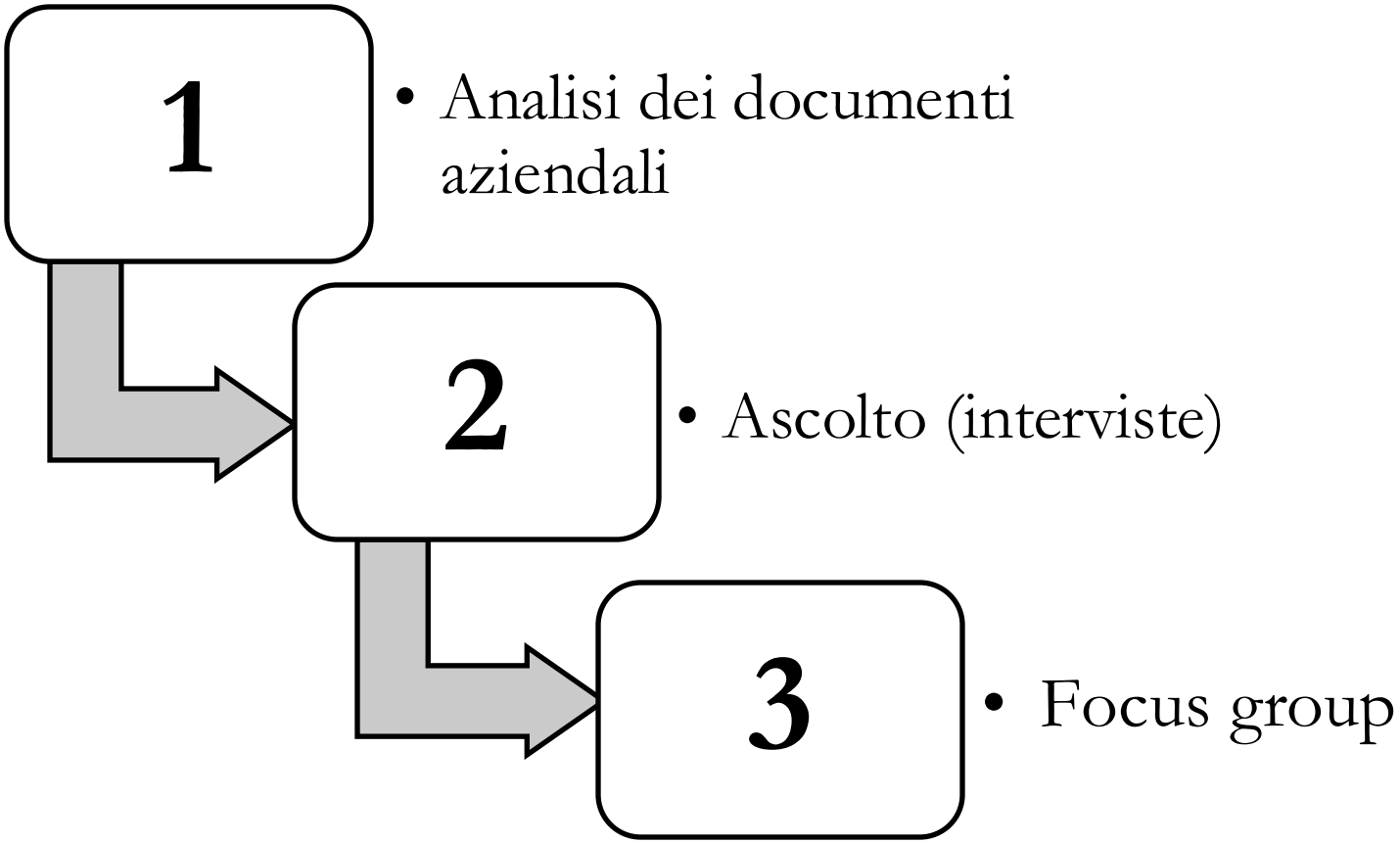
La comunicazione interna supporta gli individui nella realizzazione del processo di **incontro** e di **socializzazione** con l'organizzazione, e facilita così l'identificazione tra soggetto e organizzazione.

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.

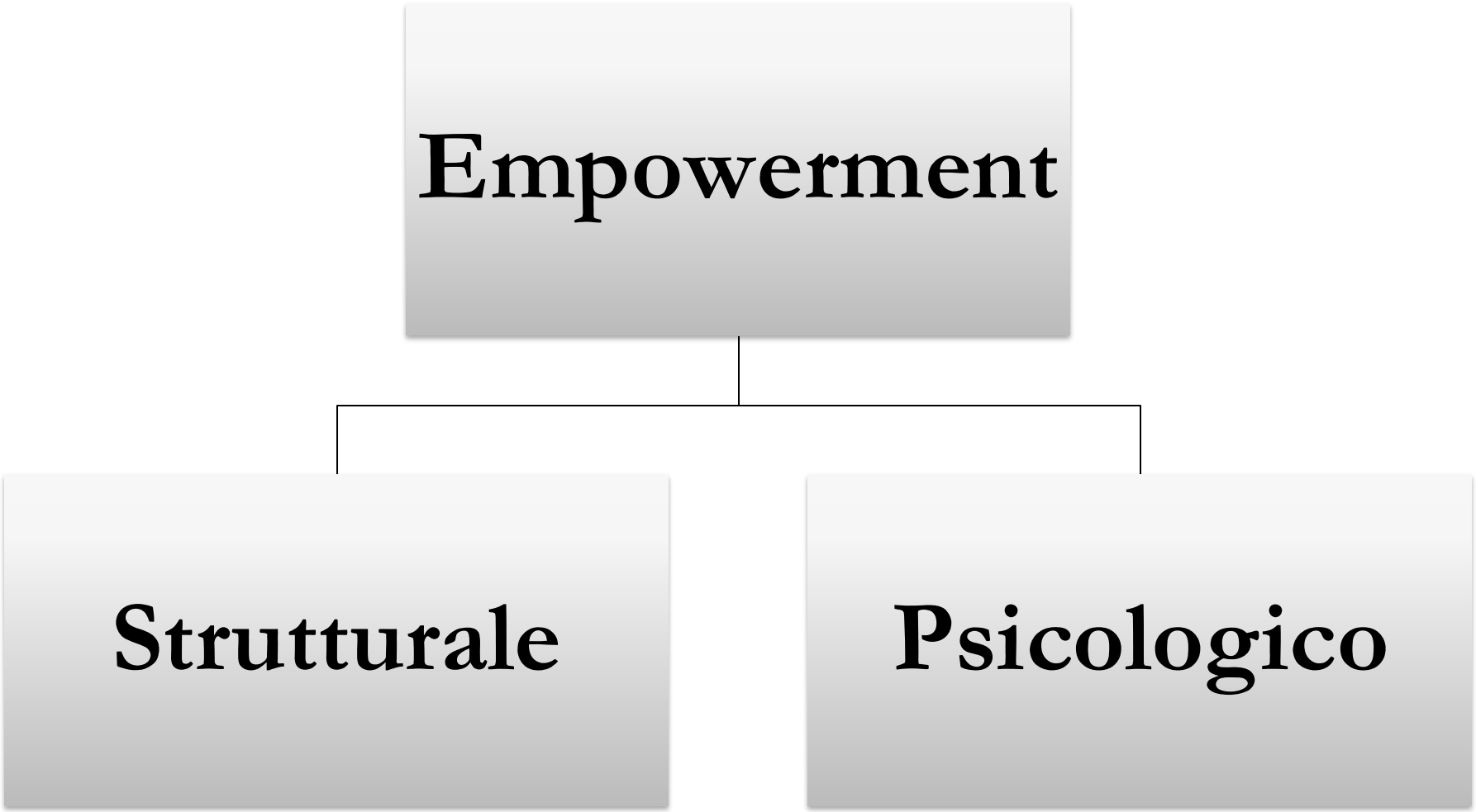
Il reale **valore aggiunto** delle performance dei dipendenti risiede nella loro capacità di **uscire dai confini** della loro mansione per affrontare in maniera **creativa** le sfide provenienti dal contesto organizzativo e dall'ambiente competitivo (Eisenberg, Goodall, Threthewey, 2009).

Enablement dei soggetti organizzativi

Enablement dei soggetti organizzativi

Ambiente di lavoro	**Clima organizzativo**
Il luogo e lo spazio fisico di un'organizzazione: la struttura, il design e la disposizione degli spazi.	Insieme di fattori gestionali e delle percezioni che i soggetti organizzativi hanno di questi fattori.

Empowerment dei soggetti organizzativi



Empowerment dei soggetti organizzativi

Empowerment strutturale	**Empowerment psicologico**
Insieme di tecniche manageriali volte al potenziamento del ruolo dei soggetti organizzativi.	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);

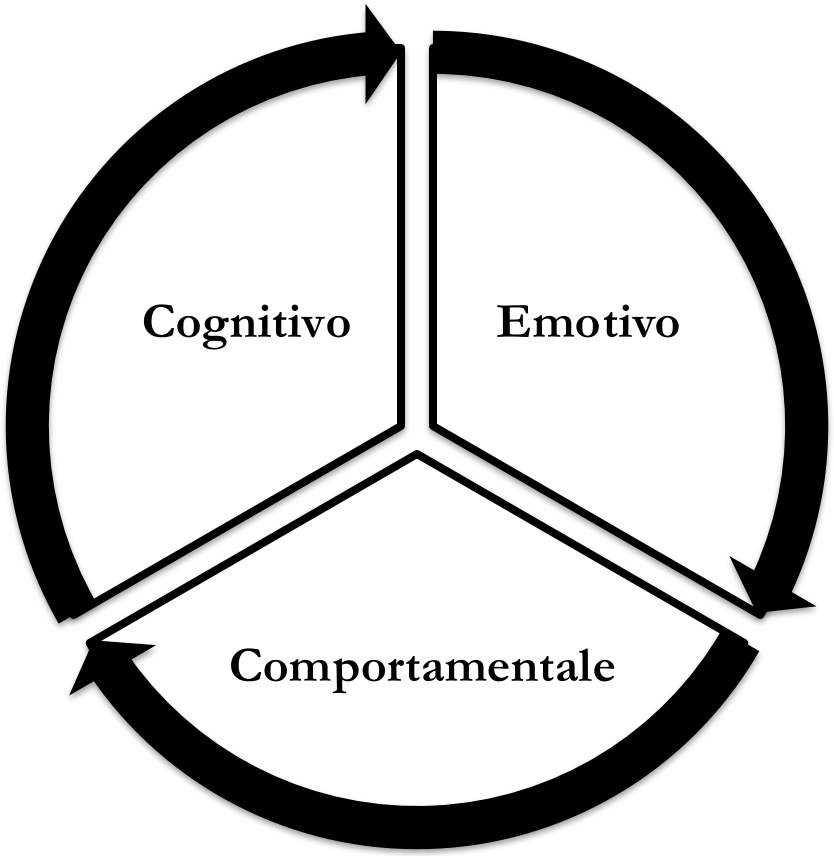
«L'employee management è un approccio lavorativo che consente ai dipendenti di essere coinvolti nel rispetto dei valori e nella realizzazione degli obiettivi, motivati nel contribuire al successo dell'organizzazione e capaci al tempo stesso di aumentare il proprio senso di benessere» (Engage for Success,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

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

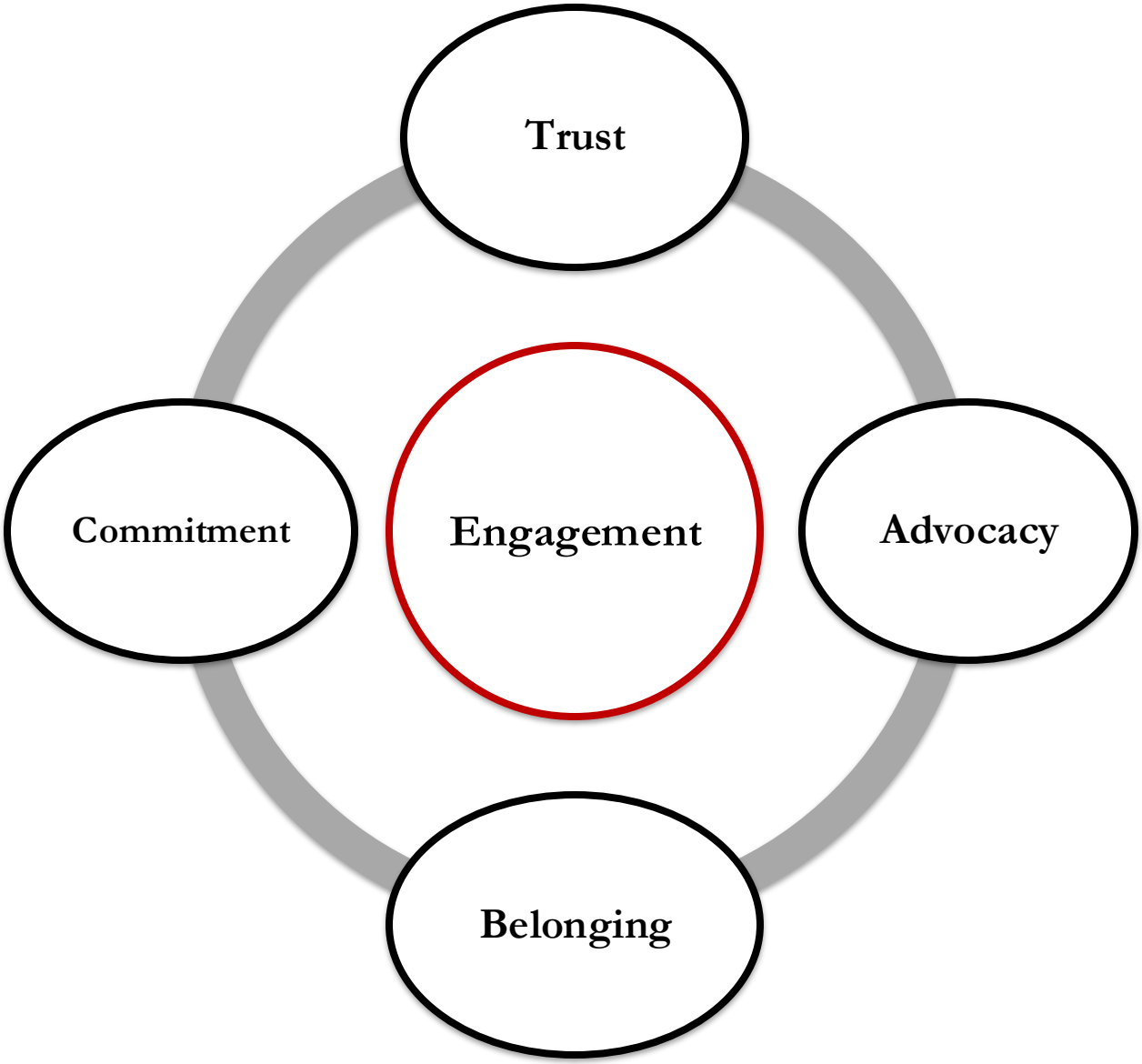
Obiettivo dell'internal stakeholder engagement

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

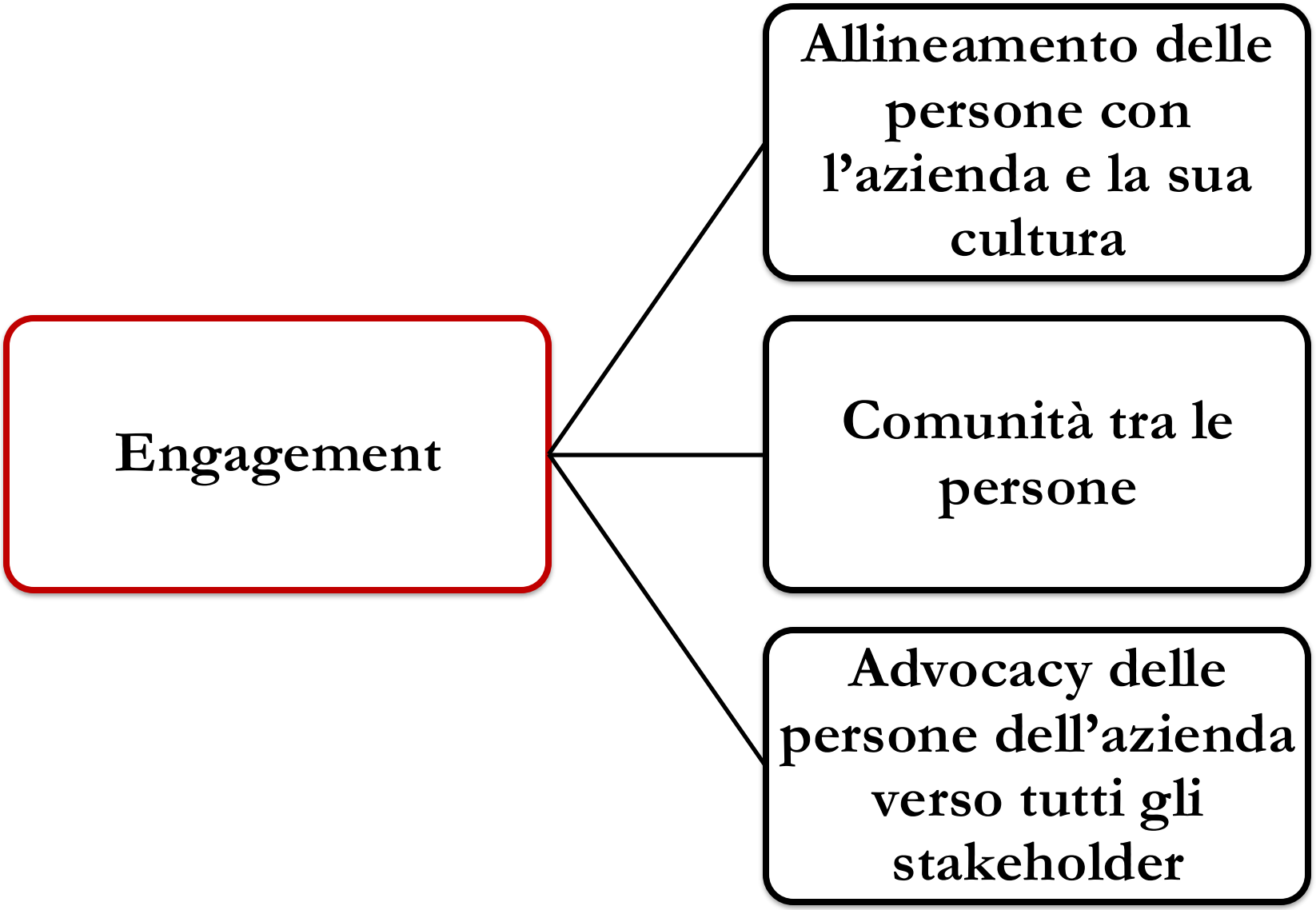
Risultati strategici dell'internal stakeholder engagement

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