

L'etica della persuasione

La comunicazione d'impresa e il bilancio sociale partecipativo

Di Mattia Miani<sup>1</sup>

*“Nel modo seguente la parola è un potente signore che, pur dotato di corpo piccolissimo e invisibile compie le opere più divine. Essa può far cessare il timore, togliere il dolore, dare una gioia, accrescere la compassione. Chi la ascolta è invaso da un brivido, dal terrore, da una compassione che strappa le lacrime e da una struggente brama di dolore. Il fascino divino che suscita la parola è anche generatore di piacere e può liberare dal dolore. La forza dell'incantesimo, accompagnandosi all'opinione dell'anima, la seduce, persuade e trasforma per mezzo del suo incanto.”*

Queste parole sono contenute nell'*Elogio ad Elena* di Gorgia da Lentini, famoso sofista vissuto nel V secolo A.C., uno degli iniziatori della retorica. Queste parole, se ce ne fosse bisogno, sottolineano il riconoscimento, sin da tempi remoti, della forza della persuasione nella nostra società.

La persuasione è un aspetto onnipresente della nostra società. Gli individui sono continuamente bersagliati da messaggi che hanno il fine di indurli ad assumere qualche atteggiamento e a mettere in pratica specifici comportamenti. Ora si tratta di votare, ora di acquistare un prodotto, ora di scegliere un certo film con cui passare la serata, piuttosto che uscire con una certa persona. La ricerca della persuasione è così intimamente insita in tutte le relazioni umane che non può essere davvero messa in discussione.

Anche a causa di questo potere, il rapporto sociale con la persuasione è ambivalente. Si tratta di un atto che non è sempre riconosciuto come “etico”, specialmente nel campo della comunicazione d'impresa. In effetti, se si guarda alla storia dei diversi settori della comunicazione aziendale, non mancano le ragioni di preoccupazione. Negli anni Cinquanta, Vance Packard (1957) mise in guardia il pubblico sulle pratiche della pubblicità basata sulla manipolazione delle motivazioni profonde nel libro *I persuasori occulti*. La comunicazione interna nelle imprese lascia spesso a desiderare e manca di basi etiche (Harshman e Harshman 1999). Nella storia delle relazioni pubbliche, poi, non mancano gli episodi in cui le tecniche organizzate della persuasione furono messe al servizio di fini discutibili: lo sviluppo del Ku Klux Klan e la conseguente ondata di odio di cui fu responsabile fu dovuto in larga misura all'opera di due esperti di relazioni pubbliche di Atlanta; una campagna di relazioni pubbliche da 5 milioni di dollari voluta dalla American Medical Association ritardò per almeno dieci anni l'introduzione negli Stati Uniti di misure minime di assicurazione medica. Per non parlare della lunga campagna portata avanti dalla lobby del tabacco prima per convincere le donne a fumare e poi per nascondere al pubblico gli effetti negativi del fumo (Cutlip 1994).

Gli episodi spiacevoli non devono però far dimenticare che la persuasione è insita nel funzionamento delle società umane e che grazie alle campagne persuasive si raggiungono ogni giorno anche risultati positivi quali il miglioramento del livello di educazione della popolazione e delle sue condizioni di vita.

Tuttavia, mentre sarebbe fuorviante attaccare la forza della persuasione nella comunicazione d'impresa di per sé, il contesto e le modalità attraverso cui gli attori sociali sviluppano discorsi persuasivi può fare la differenza tra pratiche etiche e non etiche.

---

<sup>1</sup> L'autore è grato a Toni Muzi Falconi per aver letto e commentato una prima versione dell'articolo. I suoi suggerimenti sono stati molto utili per migliorarlo.

Circa il contesto, la persuasione esprime le sue caratteristiche positive in ambienti competitivi. Solo in tali ambienti, la pluralità dei discorsi può offrire autentica libertà di scelta alle persone. Il più tipico ambiente competitivo per la comunicazione è rappresentato dai regimi democratici e dalle economie di mercato. Nei primi, la ricerca di consenso alla base del processo di rappresentanza politica fa sì che gli attori siano portati tutti a cercare di conquistare spazio e visibilità per presentare le proprie posizioni al pubblico e influenzarlo nelle sue decisioni di voto. Quando non sono gli attori politici in senso stretto, sono le imprese e gli altri soggetti con interessi precisi circa lo sviluppo delle politiche pubbliche a intervenire. Nelle economie di mercato, la possibilità per più imprese di competere sullo stesso mercato, porta a fare uso della pubblicità e del discorso commerciale per posizionare e rendere desiderabili i propri prodotti. Nella visione liberale, condivisibile o meno, questo è il “libero mercato delle idee” in cui domanda e offerta di concetti si incontrano come nei mercati liberi – perfettamente concorrenziali – delle merci.

Questo modello presenta alcune premesse in assenza delle quali difficilmente potrà funzionare. In primo luogo, perché la similitudine tenga è necessario che non ci siano monopoli che, sia in ambito politico che commerciale, inevitabilmente portano a una polarizzazione e semplificazione delle posizioni a scapito delle opzioni offerte al pubblico. Non solo i monopoli dei flussi di persuasione sono poco desiderabili, ma lo sono anche i tentativi di conseguirli (come di fronte a un controllo politico dei mezzi di comunicazione di massa o di un tentativo di soffocare la concorrenza attraverso investimenti pubblicitari sproporzionati).

In secondo luogo, si avrà un libero mercato delle idee tanto più quanto il pubblico sarà informato e consapevole. Per questo è necessario non solo garantire il classico diritto “attivo” di manifestazione del pensiero, ma è anche indispensabile garantire un diritto “riflessivo” per salvaguardare la ricerca dell’informazione, così come un diritto “passivo” volto a tutelare la possibilità di ricevere informazione senza interferenze (Grandi 2001). Un corollario importante di questa posizione riguarda ovviamente l’educazione del pubblico. Perché ci sia persuasione su basi etiche non basta convincere qualcuno, ma bisognerà convincerlo di essere convinto, conferendo alle sue posizioni quella consapevolezza che può derivare dalla logica dell’argomentazione. È facile pensare al modello dell’elettore razionale, che è vero non esiste, ma è stato dimostrato rappresentare una delle modalità di approccio all’informazione politica di certa parte dell’elettorato in certe circostanze (Campus 2002).

In terzo luogo, un’altra premessa consiste nel valore dato alla trasparenza e di converso al disvalore dato all’opacità. È ovvio che non basta comunicare: per realizzare la dimensione riflessiva del diritto alla manifestazione del pensiero è anche importante garantire dei processi di relazione trasparenti e a due vie.

Queste sono probabilmente le premesse più importanti, sebbene certamente ce ne siano altre che insieme realizzano il modello ideale del libero mercato delle idee. È bene sottolineare che di modelli astratti inevitabilmente si tratta e che nella realtà l’adeguatezza dei comportamenti potrà essere giudicata in relazione all’avvicinamento all’ideale.

Questo articolo non mette in discussione il contesto, bensì si concentra sulle modalità attraverso le quali la comunicazione persuasiva si realizza in questo imperfetto mercato delle idee. Tesi di questo articolo è che non tutti i mezzi sono altrettanto coerenti con le premesse morali del modello. Si pone dunque un problema di etica della persuasione. In quest’articolo si proporrà poi uno specifico strumento, il cosiddetto “bilancio sociale partecipativo”, come mezzo efficace per istaurare la persuasione su basi etiche tra impresa e i suoi stakeholder. La comunicazione a cui si farà riferimento sarà quella di relazioni pubbliche delle imprese, così come si è sviluppata in primo luogo nella pratica anglosassone (Cutlip, Allen, Broom 1999), ma anche europea, pur con le dovute

differenze (van Ruler e Vercic 2004). Ma riteniamo che molte delle conclusioni possano essere applicate anche ad altri soggetti, come quelli della comunicazione sociale e politica.

## **I modelli di persuasione delle relazioni pubbliche**

Gli studiosi americani Grunig e Hunt (1984) hanno sviluppato una tipologia delle relazioni pubbliche basata su quattro modelli che si differenziano per un numero di fattori. I modelli sono di tipo analitico e devono considerarsi come compresenti nell'epoca attuale (anche se con diversi pesi). Tuttavia essi rispecchiano anche la storia dell'evoluzione delle relazioni pubbliche negli Stati Uniti. Si tratta di una schematizzazione più che nota e ampiamente documentata anche nella letteratura di settore italiana (Invernizzi 2001). La richiamiamo di seguito in modo schematico per commentarla nel paragrafo successivo: tali modelli, infatti, sono a nostro avviso esemplificativi di quattro differenti paradigmi alla base del discorso persuasorio per la comunicazione d'impresa.

***Press-agentry-Publicity.*** Questo modello storicamente corrisponde a una fase che può essere collocata tra gli anni Trenta del XIX secolo e l'inizio del Novecento. Sono gli anni in cui negli Stati Uniti si sviluppano i consumi di massa e la stampa popolare (la *penny press*). In questa fase prevale la reticenza, la censura e la diffusione di informazioni con il solo scopo di procurare qualche effetto relativo per l'organizzazione. Lo scopo primario dei *press agent* (come venivano chiamati i "procacciatori di visibilità" che gestivano le relazioni con i media), infatti, era procurare spazio sulla stampa per i propri clienti. Una figura esemplificativa di questo modello fu P.T Barnum (1810-1891), personaggio leggendario, che oggi definiremmo un imprenditore dello spettacolo. Barnum durante la sua vita sperimentò una varietà di attrazioni: musei delle stranezze, circhi, ecc. e in ogni caso fu un maestro nel gioco di guadagnarsi pubblicità gratuita sui giornali facendo parlare di sé (Saxon 1989). La ricerca per la visibilità lo spinse perfino alla pratica di spedire lettere fittizie ai giornali sia contro che a favore delle sue attività: l'importante era che si parlasse di lui, poco importava se bene o male. Questo modello oggi non è tramontato ed è forse ancora dominante in alcuni settori (quali quello dello sport, della musica e della promozione di prodotto).

***Public Information.*** Questo modello, storicamente, si colloca tra l'inizio del Novecento fino alla prima guerra mondiale. Un suo indiscusso protagonista è Ivy L. Lee (1877- 1946) che operò in diversi uffici stampa per grandi imprese proprio in questi anni. In questa seconda fase, si fa strada l'idea che la reticenza e la censura non paghino, che sia comunque conveniente fornire al pubblico e ai media tutte le informazioni richieste e soprattutto fornire sempre informazioni veritiere che mettano i giornalisti nelle condizioni di svolgere al meglio il loro lavoro. Alla base di questo modello permane comunque un'idea della comunicazione a una via, dall'alto al basso, attraverso l'intermediazione dei mezzi di comunicazione di massa.

***Two-Way Asymetric.*** Questo modello nasce negli anni Venti. Protagonista di questa fase fu Edward L. Bernays (1891-1995), cittadino di origine austriaca, imparentato con Freud, che rimane anche il primo teorico delle relazioni pubbliche, su cui scrisse molti volumi (fra cui *Crystallizing Public Opinion* nel 1923). Per la prima volta nella storia, Edward L. Bernays fu chiamato nel 1922 a tenere un corso sulle relazioni pubbliche alla Columbia University (Tye 1998). In questa fase, grazie allo sviluppo delle prime tecniche di rilevazione strutturata degli atteggiamenti e delle opinioni, si fa strada l'idea che per comunicare efficacemente sia prima necessario studiare attentamente il pubblico e capirne i bisogni. Si parla di comunicazione a due vie, ma asimmetrica, perché il contributo dato dal destinatario dei messaggi è mediato dagli strumenti di rilevazione strutturata dell'opinione pubblica. La conseguenza sono dunque effetti sbilanciati, in cui tutto il potere sta nella mano di chi comunica e l'ascolto è solo funzionale al miglioramento delle strategie persuasive.

***Two-Way Symetric.*** Questo modello, che alcuni studiosi fanno risalire agli anni Cinquanta del XX secolo, è caratterizzato dal riconoscimento della necessità di comprendere attivamente il pubblico e

farlo partecipare al rapporto di comunicazione. In questo modello, al pubblico viene data realmente la possibilità di interagire attivamente con l'emittente per collaborare alla definizione dei messaggi e, ancora più a monte, degli obiettivi stessi dell'organizzazione. La principale conseguenza di questo modello è la ricerca della comprensione reciproca ai fini di un'efficacia nei rapporti e non della persuasione fine a se stessa. Per questo, ciò che si cerca è la comunicazione gruppo a gruppo in cui sia azienda che pubblico abbiano la possibilità di influenzarsi a vicenda.

Tabella 1: Caratteristiche dei modelli di relazioni pubbliche (tratto da Grunig e Hunt 1984)

Caratteristica	Press Agency	Public Information	Two-Way Asymmetric	Two-Way Symmetric
Scopo	Propaganda	Disseminazione dell'informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	A una via – completa fiducia non essenziale	A una via – fiducia importante	A due vie – effetti sbilanciati	A due vie – effetti bilanciati
Modello comunicativo	Emittente → Ric.	Emittente → Ric.	Emittente → Ric. ← Feedback	Gruppo → Gruppo ←
Natura della ricerca	Scarsa; "counting house"	Scarsa; leggibilità e lettori	Formativa; valutazione degli atteggiamenti	Formativa; valutazione della comprensione
Figura storica di riferimento	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, formatori, leader della professione
Dove praticata oggi	Sport, teatro, promozione dei prodotti	Pubblica amministrazione, imprese ed associazioni nonprofit	Imprese in contesto competitivo; agenzie	Imprese in mercati regolamentati; agenzie
Stima della percentuale di organizzazioni oggi	15%	50%	20%	15%

## Modelli di relazioni pubbliche e teorie delle comunicazioni di massa

Questi modelli sono stati ampiamente divulgati e commentati, ma non ci risulta che siano mai state discusse a fondo le loro implicazioni etiche. Il punto di partenza per una simile discussione dovrebbe essere l'identificazione degli assunti teorici dietro ai diversi modelli. Ciascuno di essi, infatti, implica una particolare teoria sull'uso dei mezzi di comunicazione (in particolare di massa) e sulla natura del pubblico.

È chiaro che il primo modello fa riferimento a una teoria dell'ago ipodermico circa l'uso delle comunicazioni di massa (Wolf 1985). Secondo questa teoria le comunicazioni di massa sarebbero in grado di trasferire unilateralmente i contenuti veicolati nella mente dei destinatari indifesi, in una modalità "stimolo-risposta". Come è noto, non si tratta propriamente di una teoria, quanto di una corrente di pensiero largamente diffusa negli anni tra le due guerre, anche come conseguenza dell'osservazione empirica dei potenti effetti delle nascenti comunicazioni di massa (giornali, cinema, radio) sul pubblico dell'epoca. Questa teoria è quella che probabilmente aveva in mente Barnum quando scriveva ai giornali sia a favore che contro le sue apparizioni. Ciò che più conta è che questa concettualizzazione delle comunicazioni di massa è strettamente collegata con una nozione di pubblico "incompetente", isolato socialmente e apatico. Non solo: l'emittente, assumendo un pubblico siffatto, lo considera senza rispetto. Non sorprenda dunque che Barnum fosse famoso per ripetere che "ogni minuto nasce un nuovo sciocco". Purtroppo un simile atteggiamento non è mai scomparso nella pratica delle relazioni pubbliche.

Il secondo modello – quello della *public information* – indubbiamente è costruito su basi di maggiore rispetto per il pubblico. Ciò accade perché al centro del modello è posto il concetto di trasparenza, ancora oggi pietra angolare di tanti codici etici nel campo delle relazioni pubbliche e della comunicazione. Lee, lavorando per la lobby degli estrattori del carbone nel 1906, diffuse la sua famosa “Dichiarazione di Principi” che bene riassume le preoccupazioni professionali insite nel modello della public information. Lee scriveva “This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency... Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most cheerfully in verifying directly any statement of fact... In brief, our plan is, frankly, and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply to the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about” (citato in Cutlip 1994: 45).

Questo tono di collaborazione tra relazioni pubbliche e sistema dei media è chiaro anche in una interessante nota di Herbert Small, socio fondatore del Publicity Bureau di Boston, la prima agenzia di relazioni pubbliche della storia fondata nel 1900. In una lettera al presidente dell’Università di Harvard del 4 maggio 1901 Small scriveva: “The idea of publicity as we have learned to hold it... is entirely different from the idea either of advertising or of a press agency. In brief it is the extension... of the proposition that certain public institutions may properly hand to the newspapers certain statements as to the work they have done, or which they hope to do... No article shall be written except under a definite and constant sense of responsibility to the editor or editors to whom it is to be transmitted” (citato in Cutlip 1994: 24-25)

Tuttavia il modello contiene un limite strutturale: il pubblico a cui esso fa riferimento è essenzialmente quello professionale dei giornalisti. Sono essi i destinatari delle azioni di relazioni pubbliche e si assume – abbastanza semplicisticamente – che i contenuti così mediati possano trasferirsi automaticamente negli utenti finali dei mezzi di comunicazione di massa. Questo modello, comunque, è oggi di attualità quando si parla di comunicazione dell’istituzione pubblica e in tutti i casi in cui la trasparenza sia principale priorità (Grandi 2002). Inoltre, come già notato, tale modello non prevede meccanismi di feedback che permettano al pubblico di entrare davvero in gioco nello scambio comunicativo.

Il terzo modello idealmente potrebbe fare riferimento alla teoria degli effetti limitati (Wolf 1985). In questo modello, infatti, si fa perno sulle predisposizioni latenti delle persone per “cristallizzare l’opinione pubblica” e indurre i comportamenti voluti dal cliente. Il modello presuppone ancora una volta un pubblico di massa, irrazionale, guidato da istinti, e misurabile grazie alle nascenti tecniche di indagine quantitativa. Un episodio della carriera di Bernays esemplifica abbastanza bene questa posizione. Nel 1929 Bernays lavorava per l’American Tobacco Company con lo scopo di far diventare fumatrici le donne (fino ad allora il fumo era una prerogativa tipicamente maschile). Per raggiungere il suo obiettivo decise di sfruttare il movimento di opinione a favore dell’emancipazione delle donne e stabilì una connessione simbolica tra sigarette e libertà. In quell’anno, a New York, Bernays organizzò un memorabile “pseudo-evento” in cui si inscenò una sorta di sfilata, subito ribattezzata “Forza per la libertà”, in cui le donne dell’aristocrazia newyorkese si esibirono a fumare in pubblico. Ancora una volta, il modello presuppone una scarsa considerazione del pubblico, tanto da considerarlo pericoloso e bisognoso di guida, quasi echeggiando certe teorie dell’elitismo politico. Nel suo secondo libro, *Propaganda*, Bernays si schierò la per la manipolazione scientifica delle idee del pubblico:

“The conscious and intelligent manipulation of the organized habits and opinions of the masses is an important element in democratic society. Those who manipulate this unseen mechanism of society constitute an invisible government which is the true ruling power of our country. ... We are governed, our minds are molded, our tastes formed, our ideas suggested, largely by men we have

never heard of. This is a logical result of the way in which our democratic society is organized. Vast numbers of human beings must cooperate in this manner if they are to live together as a smoothly functioning society. ... In almost every act of our daily lives, whether in the sphere of politics or business, in our social conduct or our ethical thinking, we are dominated by the relatively small number of persons ... who understand the mental processes and social patterns of the masses. It is they who pull the wires which control the public mind.”

Solo il quarto modello presuppone un percorso comunicativo in cui pubblico e impresa sono messi sullo stesso piano. Ancora una volta, ci troviamo in un contesto di teoria degli effetti limitati, ma con conseguenze decisamente diverse rispetto al precedente modello. In questo caso, la persuasione da fine diventa mezzo per raggiungere la comprensione reciproca con i propri pubblici di riferimento. Non a caso si postula il rapporto “gruppo a gruppo” perché è in questo tipo di situazione interattive che si può manifestare appieno il dialogo tra le parti. Si noti come questo modello rispetti appieno le condizioni del “libero mercato delle idee” sia in prospettiva orizzontale che verticale: orizzontalmente non si discute la possibilità di essere in competizione con altri, ma allo stesso tempo, verticalmente, si riconosce la possibilità di interagire e lasciarsi a sua volta persuadere dai propri destinatari.

### **Valutazione dei modelli e conclusioni**

I modelli che abbiamo illustrato e commentato, anche alla luce delle premesse teoriche implicite che essi veicolano, non sono eticamente equivalenti. I primi tre modelli, anche se in modo diverso, presuppongono una sorta di monologo, in cui l’impresa parla ai propri pubblici senza mai porsi in posizione di ascolto e quando lo fa – *two-way asymmetric* – è solo interessata a trovare armi di persuasione più efficaci.

Nel quarto modello invece abbiamo il riconoscimento della necessità di garantire una situazione di mutua comprensione a cui si può arrivare solo se tutte le parti possono interagire sullo stesso piano. Per queste ragioni riteniamo che si possa affermare che solo in presenza di flussi di comunicazione a due vie simmetrici possiamo parlare di persuasione su basi etiche tra impresa e suoi pubblici di riferimento. Ma non è solo una questione di “morale”: ascoltare i pubblici e lasciare aperta la strada dell’influenza reciproca e della revisione dei propri obiettivi alla luce delle aspettative dei destinatari è anche garanzia di maggiore efficacia della comunicazione.

### **Il bilancio sociale partecipativo**

Includiamo un ultimo paragrafo dedicato al tema del bilancio sociale perché riteniamo che, dopo una riflessione teorica sull’etica della comunicazione d’impresa, sia necessario interrogarsi anche sulle tecniche e gli strumenti che nella prassi possono aiutare l’impresa a rispettare elevati standard etici nella comunicazione. Il bilancio sociale partecipativo è uno di questi strumenti. Ma vediamo cosa intendiamo con questo termine.

Bilancio sociale, rapporto sociale, relazione sociale, bilancio etico, bilancio di sostenibilità, ecc. sono tanti termini con cui, con sfumature diverse, si intende un solo strumento: un rendiconto dell’impatto sociale ed ambientale dell’azienda sui suoi portatori di interesse. Con il termine di bilancio sociale partecipativo non intendiamo aggiungere un nuovo termine per chiamare tale strumento; piuttosto vogliamo indicare un bilancio sociale che preveda un processo di consultazione degli stakeholder.

Già il bilancio sociale di per sé, in quanto strumento di trasparenza, è un mezzo per le aziende per migliorare le proprie relazioni con i pubblici di riferimento su basi etiche (in particolare accentuando la dimensione di rendicontazione dell’attività imprenditoriale). Tuttavia c’è una

sostanziale differenza tra un bilancio sociale che si limiti a rendicontare la qualità e quantità delle relazioni con i suoi stakeholder e uno in cui essi siano chiamati in causa come parte attiva per contribuire alla valutazione delle performance dell'azienda. Quando è presente questa dimensione saremo di fronte a un bilancio sociale partecipativo che permette all'azienda di realizzare appieno un modello di comunicazione a due vie simmetrico. È chiaro che un simile processo di consultazione può avvenire anche al di fuori del bilancio sociale, ma ci sembra opportuno presentarla in relazione ai processi di rendicontazione sociale in quanto le due dimensioni sono profondamente interconnesse e messe insieme assumono maggiore profondità.

Concretamente, come si realizza un bilancio sociale partecipativo? Ci sono oggi diverse modalità attraverso le quali le aziende attuano la consultazione dei propri stakeholder: passando dal semplice al complesso possiamo menzionare l'inclusione delle opinioni degli stakeholder, la realizzazione di indagini quantitative, l'organizzazione di focus group e workshop.

L'inclusione delle opinioni degli stakeholder nel bilancio sociale fa parte delle indicazioni contenute nelle linee GBS. Si tratta di brevi testimonianze, di solito poste a conclusione del documento. Ecco cosa suggeriscono le linee guida:

“Uno dei punti qualificanti dei bilanci sociali intesi come strumento di dialogo deve essere il coinvolgimento degli stakeholder. L'azienda deve esplicitare tale coinvolgimento sin dal primo impianto di Bilancio Sociale. In particolare:

- è necessario ipotizzare il coinvolgimento graduale almeno dei pubblici che l'azienda ritiene fondamentali;
- non esistono criteri predefiniti di coinvolgimento degli stakeholder, ma tali criteri devono essere esposti chiaramente nel bilancio stesso;
- gli stakeholder possono essere consultati sia direttamente, sia attraverso campionamenti, sia attraverso rappresentanze. Del criterio prescelto si dovrà dare specifica informazione;
- la voce degli stakeholder può riguardare gli assunti valoriali di partenza, ma soprattutto gli esiti gestionali e le performance sociali oggetto del bilancio.”

L'inclusione delle opinioni degli stakeholder, unitamente a riflessioni autocritiche del management, sono in effetti uno strumento significativo di instaurazione di dialogo tra azienda e suoi pubblici di riferimento, ma ci troviamo ovviamente a un livello elementare, dato che la selezione delle testimonianze potrà influenzare pesantemente gli esiti dell'esercizio.

L'introduzione di indagini quantitative, come già previsto proprio nelle linee guida GBS che abbiamo menzionato, rappresenta allo stesso tempo un passo avanti e uno indietro. Si tratta di un passo avanti dal momento che sarà possibile costruire spaccati rappresentativi dei settori di pubblico indagati. Tuttavia, per ottenere dati statisticamente significativi sarà necessario ingabbiare le opinioni degli intervistati nelle rigide gabbie dei questionari strutturati (senza i quali è difficile pensare a ricerca campionaria su larga scala). L'uso di opinioni qualitative e dati quantitativi insieme può rappresentare una buona soluzione per avere il meglio di entrambe le tecniche.

Un terzo strumento molto interessante è rappresentato dai focus group tradizionali (intesi come interviste di gruppo a cui partecipano da 8-12 persone la cui discussione è guidata da un facilitatore). La tecnica dei focus group ha il vantaggio di essere di natura qualitativa e dunque non limitare a priori lo spettro delle opinioni sollecitate (sebbene non manchi la possibilità di introdurre elementi quantitativi di raffronto quando si organizza un numero sufficiente di sessioni). Inoltre, in tale contesto, è più facile cogliere quelle opinioni che nascono e si sviluppano attraverso “conversazioni” tra individui, come accade pure nei mercati. I focus group sono già largamente usati

nel campo del marketing e il salto verso utilizzi miranti ad indagare il posizionamento sociale dell'impresa nel suo complesso non è troppo complicato.

Un quarto strumento è infine costituito dall'organizzazione di workshop in cui l'azienda incontra gruppi rappresentativi dei suoi stakeholder (consumatori, dipendenti, comunità istituzionale, ecc.). In questo caso viene meno l'intermediazione di un facilitatore e possono entrare in scena direttamente i rappresentanti dell'organizzazione. Ma attenzione, se lo fanno è solo per mettersi in ascolto. Nei workshop, a cui nei casi a noi noti possono partecipare tra 20 a 30 persone e avere una durata maggiore rispetto ai focus group, sono gli stakeholder che hanno la possibilità di parlare ed esprimere liberamente le proprie opinioni rispetto all'azienda (non senza ovviamente un qualche canovaccio ovviamente).

Sia nel caso dei focus group che dei workshop diventa cruciale la selezione degli individui che dovrebbero insieme formare un gruppo abbastanza diverso e rappresentativo. Esiste sia la possibilità di organizzare gruppi rappresentativi di un solo stakeholder che gruppi multistakeholder per poter osservare una maggiore varietà di interazioni intragruppo.

È fondamentale che i risultati di questi esercizi di consultazione siano non solo inclusi nel bilancio sociale, ma siano anche discussi e oggetto di valutazione da parte del top management. Solo in questo modo l'azienda potrà davvero dire di essersi messa all'ascolto e aver ricalibrato i propri obiettivi alla luce delle aspettative dei suoi interlocutori (non senza averli influenzati a sua volta, nell'ottica della comprensione reciproca).

La persuasione è etica quando consentiamo al gioco del mutuo convincimento: il bilancio sociale partecipativo mira proprio a questo.

### **Riferimenti bibliografici**

Campus, Donatella (2002) *L'elettore pigro*, Bologna, Il Mulino.

Cutlip, Scott M. (1994) *The Unseen Power. Public Relations: A History*, Hillsdale (NJ) – Hove (UK), Lawrence Erlbaum Associates.

Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (1999) *Effective Public Relations* (8th Edition), Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall.

GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001), *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.

Invernizzi, Emanuele (2001) *Relazioni Pubbliche 1. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Milano, McGraw-Hill.

Grandi, Roberto (2002) *La comunicazione pubblica*, Roma, Carocci.

Grunig, James E. e Hunt, Todd (1984) *Managing public relations*, Orlando (Florida), Holt, Rinehart, Winston.

Harshman, Carl L. e Harshman, Ellen F. (1999) "Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation" in *Journal of Business Ethics* 19: 3–19.

Packard, Vance (1957) *The Hidden Persuaders*, New York, David MacKay Company (tr. it., *I persuasori occulti*, Torino, Einaudi, 1989<sup>2</sup>).

Saxon, Arthur H. (1989) *P.T. Barnum. The Legend and the Man*, New York, Columbia University Press.

Tye, Larry (1998) *The Father of Spin. Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*, New York, Henry Holt.

Wolf, Mauro (1985), *Teorie delle comunicazioni di massa*, Milano, Bompiani.

van Ruler, Betteke e Vercic, Dejan (a cura di) (2004), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Berlin-New York, Mouton de Gruyter.