

# Dal relatore pubblico ai correlatori sociali



*A poche settimane da BledCom, le riflessioni di Biagio Carrano a margine del simposio.*

*Dopo le note di [Francesco Rotolo](#), [Biagio Oppi](#), [Letizia Ciancio](#) e [Toni Muzi Falconi](#), ecco quanto scrive Biagio Carrano, co-autore del [paper](#) presentato.*

La ventiseiesima edizione del simposio di Bled si è focalizzata sul tema "Trust and Reputation", che è un po' come se un amministratore delegato di una banca parlasse di merito di credito dopo averne sfasciato i bilanci elargendo prestiti inesigibili ad amici e compari. Perché se ci sono due parole che descrivono la crisi di una professione e, in generale, delle società in cui oggi viviamo, esse sono proprio fiducia e reputazione. Non starò qui ad elencare cause e dinamiche che hanno portato a questo, però possiamo tratteggiare un

orizzonte presente, in cui tutti i riferimenti entro cui tradizionalmente si muovono comunicatori e relatori pubblici, quali istituzioni, media, esperti, vivono un declino nella loro capacità di essere ancora autorevoli e rilevanti. A Bled abbiamo provato a presentare una prospettiva complementare dell'essere relatore pubblico, il cui ruolo sia capace di estendersi oltre i confini dell'organizzazione, per proporsi come "tessitore sociale", "relatore di comunità", "social capital officer", "social capital booster": definizioni ancora parziali e instabili perché frutto di un'elaborazione in itinere.

## **Chi era il relatore pubblico?**

Con una forte semplificazione potremmo affermare che finora il ruolo del professionista delle relazioni pubbliche è stato, e resta, per lo più, quello di convogliare il capitale intellettuale, umano e sociale esistente (inteso sia come attributi del marchio del committente, sia come reputazione verso gli stakeholder, sia come caratteristiche sociali dei territori in cui si opera, sia, infine, come il suo proprio capitale sociale inteso come reputazione, credibilità e capacità di persuasione) al fine di raggiungere gli obiettivi di comunicazione, intesi come advocacy o in termini di cambiamento degli atteggiamenti e dei comportamenti.

In questa declinazione, alla committenza vengono di regola proposte e sviluppate campagne per lo più di breve durata, al di sotto dei dodici mesi di orizzonte, con un approccio tattico legato spesso a necessità contingenti. Inoltre l'orientamento è per lo più dall'interno dell'organizzazione verso l'esterno: abbiamo un messaggio, un'idea, una qualità e vogliamo che alcuni soggetti all'esterno dell'organizzazione ne vengano a conoscenza.

Questa rapsodicità delle attività di comunicazione e di relazioni sociali si evidenzia anche nella durata degli incarichi dei dirigenti responsabili: l'incarico di un

direttore finanza o un direttore di produzione dura per molto più tempo rispetto a un pari grado che si occupa di comunicazione. Spesso il direttore della comunicazione è più legato a un rapporto di fiducia con l'amministratore delegato che ai valori e alla cultura dell'impresa per cui lavora. Così la continuità di indirizzo nell'ambito della comunicazione viene meno e spesso non è considerata essenziale per il successo dell'impresa. Aspetto paradossale questo, in un'economia dove le imprese a maggior tasso di crescita sono quelle con forti elementi di valore intangibili.

## **Una nuova idea di capitale**

Fino a trent'anni fa parlare di capitale non consentiva ambiguità: o avevi i capitali (in termini finanziari o di macchinari) per intraprendere un'attività o non partivi. Il capitale si riduce a soldi e mezzi di produzione e non vi erano dubbi: quello che facevi o accresceva o diminuiva il conto in banca o il patrimonio.

Teorici e analisti hanno gradualmente dimostrato che di capitali ce ne possono essere tanti. Si possono avere scarsi capitali ma un'artigianalità unica che ti consente di realizzare prodotti di eccellenza, grazie a un tornio o a un forno. E da quel forno e da quel tornio hanno avuto inizio tante storie di successo italiane. Puoi essere un neolaureato con le scarpe bucate ma hai una preparazione di eccellenza che presto (forse non in Italia) ti verrà riconosciuta con stipendi adeguati. All'opposto, non sei una cima e non hai mani di fata, ma hai savoir faire e una capacità empatica uniche che ti rendono credibile e ben accetto da tante persone, pronte a darti, appunto, credito. La consapevolezza che le risorse naturali non sono infinite spinge poi a considerare un loro uso efficiente e parco come un ulteriore fonte di valore per un'impresa.

L'approccio dell'International Integrated Reporting Council (fondato nel 2010 dal Principe Carlo insieme ai grandi operatori globali della revisione contabile e divenuto il

principale centro di analisi intorno al valore e alla rendicontazione delle organizzazioni) ha individuato sei fonti del valore per le organizzazioni: il capitale finanziario (Financial), il capitale produttivo (Manufacturing), il capitale umano (HR), il capitale naturale (Natural), il capitale intellettuale (Intellectual), il capitale sociale e relazionale (Social). Ma ancora più importante è l'idea che il valore creato da un'organizzazione non può essere scisso dal valore creato al proprio esterno: non è un vero valore se finisce per essere un gioco a somma zero, dove l'incremento di valore contabilizzato da un'impresa è frutto del depauperamento dei capitali utilizzati, interni o esterni, ad esempio attraverso lo sfruttamento di risorse naturali non rinnovabili, l'abuso del personale, indebolimento della fiducia a seguito di condotte scorrette, lo spreco di risorse economiche per spese o benefit ingiustificati.

Di questi sei asset, quattro sono interni all'azienda/organizzazione (Manufacturing, Financial, HR, Intellectual) e due esterni (Natural e Social). Inoltre cinque di questi asset sono prevalentemente degli stock, mentre solo il capitale sociale e relazionale può essere interpretato prevalentemente come un flusso perché esso si misura solo in rapporto a un determinato intervallo di tempo.

Dunque possiamo affermare che il capitale sociale e relazionale di un'organizzazione ha due specifici attributi: è un flusso ed è prevalentemente originato attivando risorse esterne ai confini organizzativi. Per ciascuno dei sei capitali vi sono figure professionali e manageriali specifiche ma con obiettivi diversi. Un direttore finanza o del personale ha come obiettivo quello di portare all'interno dell'organizzazione le risorse di miglior qualità, mentre il capitale sociale non può essere trasferito dall'esterno all'interno dell'organizzazione, proprio perché non è uno stock ma un flusso. Può essere attivato e accresciuto nella sua capacità di produrre esternalità positive per l'organizzazione, ma non può essere "trasportato" al suo interno come se fosse un barile di petrolio o un bonifico

bancario.

Il capitale sociale e relazionale è contendibile ma, a differenza della conoscenza o dei beni digitalizzati, non è replicabile a costo zero. Al contrario richiede investimenti di lungo periodo e ogni organizzazione opera già in un contesto più o meno sviluppato dal punto di vista del capitale sociale, frutto di stratificazioni successive, in cui il capitale sociale non sempre è accresciuto ma può aver registrato un decremento a seguito di particolari eventi o anche di una generazione meno propensa a investire in esso.

Il capitale sociale è stato per troppo tempo visto come uno stock, di natura personale o legato a uno specifico territorio, di cui l'organizzazione fruiva tatticamente in base alle sue esigenze del momento. Gli esempi più tipici sono quelli del personaggio autorevole o dell'esperto, di cui si attiva la reputazione o la fiducia che infonde nel pubblico, o l'apertura di canali di collaborazione con organizzazioni radicate sul territorio al fine di rendere più persuasiva una campagna di comunicazione o di accreditamento. Se invece interpretiamo il rapporto tra organizzazione e ambiente in cui opera in termini di costante dinamica di feedback, attraverso attività, relazioni e interazioni continuamente attivate, comprendiamo come questi due elementi non possono essere più pensati come separati, e questo non in base a un'astratto approccio olistico, ma semplicemente perché l'organizzazione è anche il suo ambiente, e dunque subisce o fruisce il degradarsi o lo svilupparsi del capitale sociale che la circonda così come subisce o fruisce i trend economici generali.

## **Una nuova prospettiva per i relatori pubblici**

Il capitale sociale in cui e con cui si relaziona un'organizzazione è dunque un asset competitivo dell'organizzazione stessa, e come tale va tutelato, coltivato, promosso e accresciuto come tutti gli altri valori

che l'organizzazione custodisce al proprio interno. Se si parte da questo assunto si trasforma e si dilata anche l'ambito e le responsabilità dei comunicatori e dei relatori pubblici.

La relazione con i portatori di interesse è stata finora sempre pensata come una relazione uno a molti, uno a pochi o uno a uno. In realtà questo nuovo ruolo del relatore pubblico prevede anche la capacità di promuovere relazioni molti a molti. Certo, è un truismo affermare con Robert Putnam "Working together is easier in a community blessed with a substantial stock of social capital" (Putnam 1993, pp. 35 and 36), ma quante organizzazioni si sono poste questo obiettivo, assumendo professionisti capaci di incrementare questo capitale?

A Bled abbiamo definito questa nuova relazione tra capitale sociale e relazioni pubbliche nei termini inglesi di "entanglement", correlazione, concetto che richiama anche l'entanglement quantistico, chiaramente un traslato per evidenziare la correlazione anche a distanza tra un'organizzazione e il suo capitale sociale, che in qualche modo diventa un "portato" della cultura organizzativa anche quando essa opera in contesti diversi da quello originario, come nel caso, ad esempio, di aperture di nuove sedi all'estero.

In questa nuova dimensione professionale gli orizzonti temporali di azione cambiano in maniera significativa. Da obiettivi a breve termine tramite iniziative occasionali si passa a risultati di lungo termine attraverso attività ricorrenti anche se meno eclatanti. Non si cerca tanto la visibilità occasionale quanto il rafforzamento dei legami esistenti, la creazione di nuove interlocuzioni e la promozione di un contesto sociale aperto di per sé alla relazione. Ci troviamo in una dimensione che oltrepassa i confini usuali della corporale social responsibility o della sussidiarietà: l'organizzazione non investe sul capitale sociale in base a principi risarcitori o di sana etica aziendale, quanto investe perché persuasa che sviluppare

questa componente della sua configurazione di valore le consente di essere competitiva.

Se intende promuovere questo nuovo modello, il comunicatore o relatore pubblico deve darsi anche strumenti nuovi. Innanzitutto quantificare l'apporto al capitale sociale dato dai suoi interventi. Poi la capacità di uscire dall'ambito propagandistico e della advocacy per entrare in una dimensione alquanto inesplorata: una posizione più esterna che interna all'organizzazione, più dedicata a tessere legami che a instaurare relazioni strumentali, più focalizzata su una visione lunga di un contesto sociale che sulla imminente trimestrale (al di là delle imprese dove comunque è prevista una rendicontazione puntuale anche del capitale sociale). Una funzione siffatta può appunto trovare una sua legittimità solo se capace di quantificare con metodi condivisi l'impatto delle sue azioni.

All'interno del piano per accrescere il capitale sociale, che deve prevedere investimenti e risultati come tutti gli altri piani aziendali, il piano di comunicazione ed RP vedrà iniziative e attività dedicate a questi specifici obiettivi di correlazione con il capitale sociale.

Un passaggio conseguente sarà la mappatura del capitale sociale, da svilupparsi attraverso gli strumenti che le ricerche degli ultimi trent'anni hanno definito: non soltanto uno statico censimento dei soggetti che sul territorio tutelano e sviluppano il capitale sociale e non soltanto soltanto l'analisi di correlazione tra le attività di questi soggetti e determinati output sociali. Bisognerà integrare ad essi la sentiment analysis (non solo online, ma anche nei luoghi fisici) attraverso i metodi e i software oggi disponibili. Solo così si potrà capire quali sono i gap e i picchi e definire delle azioni capaci di aderire effettivamente alle caratteristiche della cultura sociale locale e dunque risultare efficaci.

Ma soprattutto si tratterà di uscire da una logica funzionale alla diffusione di alcuni messaggi di "buona volontà": passare dalla promozione di buone pratiche alla diffusione di

attitudini produttive del capitale sociale sarà la vera sfida, perché la pratica è il frutto di un'attitudine e spesso una campagna migliora solo temporaneamente gli effetti di una pratica se non si è lavorato sulle attitudini.

Quello di cui sopra è un elenco, parziale e finanche contraddittorio. Nessuna ambizione di dare indicazioni definitive, ma solo di suscitare una riflessione per esplorare collettivamente una dimensione che appare essere la sfida del presente per la professione del relatore pubblico e per le nostre stesse società.