



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

## FLORE

# Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

### **La comunicazione dialogica fra aziende e stakeholder attraverso Internet: potenzialità e limiti.**

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

*Original Citation:*

La comunicazione dialogica fra aziende e stakeholder attraverso Internet: potenzialità e limiti / G.Manetti.  
- In: NOTIZIE DI POLITEIA. - ISSN 1128-2401. - STAMPA. - 111:(2013), pp. 218-232.

*Availability:*

This version is available at: 2158/803078 since:

*Terms of use:*

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

*Publisher copyright claim:*

(Article begins on next page)

# La comunicazione dialogica fra aziende e stakeholder attraverso Internet: potenzialità e limiti

GIACOMO MANETTI\*

*Dialogic communication between organizations and their stakeholders through the Internet: potentialities and limits*

*Abstract:* This research aims at studying the role of computer-mediated communication (CMC) in building a system of dialogue, interaction, and engagement between organizations and their stakeholders. The study analyzes the contribution of CMC to stakeholder engagement as a compulsory and necessary phase of the reporting process in order to respect principles of materiality and relevance of information disclosed by all types of organizations (corporations, public administrations and non-profit organizations). To achieve these goals, we conducted a psychological literature review of the differences between CMC and face-to-face communication. The main findings of our study show that CMC can effectively contribute, under specific conditions discussed in the conclusions, to building and reinforcing authentic dialogic accounting.

*Keywords:* Dialogic accounting, Social and environmental reporting, Stakeholder engagement, Computer-mediated communication.

## 1. Introduzione

Nell'ultimo ventennio, nell'ambito delle discipline di *management e accounting*, i temi del coinvolgimento e del dialogo con gli *stakeholder* hanno assunto un ruolo fondamentale per la definizione delle strategie e dei contenuti dei rendiconti socio-ambientali in conformità con i principi di rilevanza e significatività dell'informazione espressa (Unerman e Bennett, 2004; Global Reporting Initiative, 2011).

Il coinvolgimento degli *stakeholder*, in particolare, è una pietra miliare delle strategie e della rendicontazione socio-ambientali poiché consente alle organizzazioni (imprese, pubbliche amministrazioni ed enti non profit) di interagire con le altre parti interessate (*stakeholder*) in un dialogo biunivoco nel quale il reclutato e il reclutatore apprendono vicendevolmente dalla comunicazione reciproca, modificando ed adattando profondamente le proprie aspettative e le proprie convinzioni. In questo senso, il coinvolgimento degli *stakeholder* è un potente meccanismo di *accounting*

---

\* Ricercatore in Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze.

dialogico (Brown, 2009 and 2013; Bebbington et al., 2007a) che si estende oltre la nozione di comunicazione, consentendo l'implementazione di processi mutualistici di apprendimento interattivo che sono capaci di suscitare mutamenti nelle aspettative e nelle idee dei singoli, nonché di stimolare il cambiamento sociale (Bebbington et al., 2007a, p. 357). Si può definire l'*accounting* dialogico in contrapposizione a quello monologico: mentre quest'ultimo prevede una rendicontazione profondamente condizionata dal punto di vista del *management* o volta a soddisfare le esigenze di una categoria di *stakeholder* prioritaria (e.g. gli azionisti in una società) (Thomson e Bebbington, 2005), il primo dovrebbe essere caratterizzato dalla considerazione e dal bilanciamento delle diverse aspettative dell'intera comunità di riferimento (Gray et al., 1997).

Secondo Unerman e Bennett (2004) tre fondamentali problemi sono associati con le iniziative di coinvolgimento degli *stakeholder*:

1. identificare e raggiungere un'ampia gamma di *stakeholder*;
2. ottenere un consenso generalizzato sulle loro aspettative partendo da un insieme eterogeneo e potenzialmente contrastante di punti di vista;
3. coinvolgerli in un franco dialogo interattivo.

Siccome le aziende e le organizzazioni umane in genere utilizzano gli strumenti di *accounting* dialogico per identificare, dialogare e coinvolgere il numero più ampio possibile di *stakeholder* (Swift et al., 2001; Unerman e Bennett, 2004), nel presente contributo si analizza il ruolo svolto dalla *computer-mediated communication* (CMC) nel promuovere un dibattito democratico sulle questioni etiche, sociali, ambientali e di sostenibilità dell'azienda (Unerman e Bennett, 2004). Ciò accade poiché la rete Internet, attraverso i suoi strumenti più interattivi e dialogici quali i *social media*, i *social network* ed i *blog*, rappresenta un meccanismo particolarmente efficace per comunicare ed interagire con gli *stakeholder* ad un costo particolarmente basso. Inoltre, la comunicazione dialogica via web può garantire una interazione continua fra l'organizzazione ed i suoi portatori di interesse ed innescare un autentico coinvolgimento degli *stakeholder* basato su un processo democratico di condivisione delle responsabilità aziendali.

Utilizzando l'approccio metodologico della *review* della letteratura specialistica, intendiamo indagare le caratteristiche psicologiche della CMC rispetto alla tradizionale comunicazione *face-to-face* (FTF), in modo da verificare se la prima sia dotata delle caratteristiche di dialogicità ed interazione che le sono attribuite dalla dottrina non specialistica.

Il contributo mira a colmare il gap conoscitivo nelle discipline di *accounting* e *management* sulla possibilità che la CMC coadiuvi la creazione di un modello democratico per il dialogo e l'interazione fra aziende e *stakeholder*, ovvero costituisca un effettivo strumento di *accounting* dialogico.

Alla luce di quanto esposto, nel prosieguo del testo:

1. analizzeremo il ruolo del coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione dei contenuti dei rendiconti socio-ambientali in conformità con i principi di materialità e rilevanza dell'informazione espressa e lo specifico apporto dei sistemi di rilevazione e rendicontazione dialogici;

2. effettueremo una *review* della letteratura specialistica sulle principali caratteristiche psicologiche della CMC confrontata con la tradizionale comunicazione FTF, in modo da comprendere se possa configurarsi quale strumento di *accounting* dialogico;
3. delinearemo alcune conclusioni sul contributo della CMC per un efficace coinvolgimento degli *stakeholder* e, indirettamente, per il rispetto dei principi di rilevanza e materialità della rendicontazione socio-ambientale.

## 2. Il quadro teorico di riferimento

Gli esperti della teoria degli *stakeholder* hanno cercato di classificare i modelli di relazione tra le organizzazioni e gli interlocutori aziendali assumendo un percorso graduale, costituito da diversi passaggi, di crescita nel coinvolgimento e nella partecipazione di questi ultimi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002).

In una prima fase l'organizzazione fa una ricognizione ed identifica le parti interessate (*stakeholder mapping*), se possibile distinguendo tra *stakeholder* primari (strategici nel medio-lungo termine) e secondari (che non incidono sulla sostenibilità di breve-medio periodo dell'azienda) (Clarkson, 1995, pp. 92-117). In un secondo momento l'organizzazione tenta di gestire le aspettative degli *stakeholder*, nonché le domande ed i problemi che essi pongono, perseguendo un temperamento dei diversi interessi in gioco (*stakeholder management*) (O'Dwyer, 2005). Nell'ultimo passaggio di questo percorso di crescita, le organizzazioni coinvolgono attivamente gli *stakeholder* nel processo decisionale, rendendoli partecipi del governo e della gestione aziendali, condividendo le informazioni, dialogando e creando un modello di responsabilità reciproche (*stakeholder engagement*) (D'Orazio, 2009; Goodstein e Wicks, 2007; Wicks e Goodstein, 2009). Infatti, sebbene non identici, le responsabilità e gli interessi degli *stakeholder* e delle organizzazioni sono reciproci, poiché ogni soggetto può influenzare l'altro apportandogli benefici o danni oppure influenzando i suoi diritti e doveri (Evan e Freeman, 1993).

La fase di *stakeholder engagement*, a differenza di quelle di mappatura e temperamento delle aspettative, prevede un impegno reciproco per risolvere i problemi che possono emergere nei rapporti tra l'organizzazione e il suo ambiente generale o specifico (competitivo). Il coinvolgimento degli *stakeholder* è quindi un processo che crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli *stakeholder* (Andriof et al., 2002, p. 9). Ne discende che la caratteristica principale del coinvolgimento degli *stakeholder* non è favorire la partecipazione dei soggetti interessati per mitigare o temperare le loro aspettative, bensì creare un sistema di responsabilità reciproche (Andriof et al., 2002, p. 15; Unerman e Bennet, 2004; Voss et al., 2005; Windsor, 2002, p. 138).

In questa ricerca analizziamo la fase di coinvolgimento degli *stakeholder* in quanto, secondo la letteratura, è strettamente collegata con i principi di materialità e rilevanza per la definizione dei contenuti del reporting aziendale, in particolare per quanto attiene alla rilevazione e rendicontazione socio-ambientale. Tali principi suggeriscono che, attraverso la consultazione degli *stakeholder*, le organizzazioni determinino quali

dati ed informazioni includere nei propri documenti rivolti all'esterno (Gray, 2000, pp. 249-250). Non a caso gli standard e le linee guida internazionali per la rendicontazione di sostenibilità richiedono un incisivo coinvolgimento degli *stakeholder* come fase obbligatoria, in modo che il documento finale sia utile e significativo per gli *stakeholder* (AccountAbility, 2005; Global Reporting Initiative, 2011). A questo riguardo, nell'ultimo decennio la letteratura aziendale, sia a livello nazionale che internazionale, ha raccolto evidenze empiriche di livelli crescenti di dialogo con gli *stakeholder* nei processi rilevativi e rendicontativi da parte delle aziende. Tuttavia, gli stessi studi hanno messo in discussione la veridicità delle informazioni espresse e l'effettivo impatto del processo di coinvolgimento sui report socio-ambientali (UNEP e Sustainability, 1999; Miles et al., 2002; Downey, 2002; ACCA, 2005). In particolare, secondo le linee guida per la rendicontazione di sostenibilità versione 3.1 della Global Reporting Initiative: "al fine di garantire una presentazione equilibrata e ragionevole delle performance dell'organizzazione, è necessario determinare su quali contenuti il report debba focalizzare l'attenzione. Tale decisione deve essere presa considerando sia le finalità e le esperienze acquisite dall'organizzazione, sia le ragionevoli aspettative e gli interessi dei suoi *stakeholder*. Finalità, esperienze, aspettative ed interessi sono dunque importanti punti di riferimento nel processo decisionale volto a determinare cosa includere nel rapporto" (GRI, 2011, p. 7). Inoltre, "l'organizzazione dovrà identificare i propri *stakeholder* e spiegare nel report come ha risposto ai loro interessi ed aspettative" (GRI, 2011, p. 10).

Alla luce di quanto esposto, lo *stakeholder engagement* non è solo il fulcro della rendicontazione di sostenibilità ma essa stessa, per essere significativa ed affidabile, deve configurarsi come un processo dialogico che analizza i rapporti e le responsabilità reciproci tra gli *stakeholder* e le organizzazioni (Gray et al., 1997). Secondo Brown (2009), in particolare, i processi dialogici condizionano i rapporti di responsabilità tra *stakeholder* e organizzazioni (Gray et al., 1997); per questo dottrina e prassi recenti si focalizzano sul miglioramento dei meccanismi di interazione democratica nel processo rendicontativo più che sui contenuti del report medesimo (Medawar, 1976; Morgan, 1988; Dey, 2003 e Gray, 1997; Boyce, 2000; Gray e Bebbington, 2001, Brown, 2009). Negli ultimi anni, infatti, la letteratura specialistica ha più volte richiamato l'attenzione sull'esigenza di creare nuove prassi contabili di natura dialogica, anche sviluppando tecnologie in grado di promuovere il coinvolgimento diretto degli *stakeholder*, senza il tramite di loro rappresentanti, e lo scambio pluridirezionale di informazioni a tutti i livelli (fra azienda e *stakeholder* e fra gli stessi *stakeholder*) (Bebbington et al., 2007a, 2007b, Frame e Brown, 2008; Thomson e Bebbington, 2005).

Usando le parole di Dillard e Ruchala (2005, p. 621), si può affermare che "l'*accounting* dialogico mira a promuovere l'espressione pluralista di un interesse pubblico per mitigare il predominio della razionalità strumentale". I riferimenti della letteratura specialistica sulla necessità di sviluppare sistemi di *accounting* dialogico che contrastino i tradizionali approcci monologici appaiono decisamente più consistenti nel *non-financial reporting* – dove non esiste una categoria di *stakeholder* privilegiata cui indirizzare l'informativa aziendale – rispetto al *financial reporting*.

In questo studio intendiamo verificare se la CMC possenga o meno le caratteristiche di strumento dialogico di rilevazione e rendicontazione, dato che l'interazione

*online* dovrebbe consentire un dialogo in tempo reale privo di ostacoli – ad esclusioni di quelli di accesso alla rete e di restrizioni alla libera espressione delle idee eventualmente imposti dall'amministratore dello spazio web – nonché la produzione di informazioni quasi senza censura.

La CMC, dunque, potrebbe contribuire a creare una “agorà” virtuale attraverso l'utilizzo di una rete fluida dove i singoli soggetti – siano essi persone fisiche o organizzazioni – non perdono la loro identità ma, anzi, partecipano al dibattito pubblico su temi di interesse generale o specifico, fornendo un meccanismo innovativo di mobilitazione sociale (Langman, 2005, p. 46).

Alla luce di quanto esposto, la nostra domanda di ricerca, di natura prettamente esplorativa, è se la CMC ed in particolare i meccanismi di interazione *online* come i *social network* (e.g. Facebook e Twitter) possieda o meno le caratteristiche di uno strumento di rilevazione e rendicontazione dialogico. Per rispondere a questa domanda, il presente studio ricorre ad una *review* della letteratura psicologica sulle principali differenze fra CMC e comunicazione FTF.

Lo studio ambisce ad apportare un contributo alla letteratura aziendale verificando se la CMC possa creare o rafforzare un sistema di *accounting* dialogico, abbattendo le barriere al coinvolgimento degli *stakeholder* tipiche degli approcci rendicontativi tradizionali.

Mentre sono molti gli studi empirici sull'efficacia della CMC per generare consenso all'interno di un sistema di pensiero divergente, scarse sono le conoscenze sull'utilità della CMC in merito alla generazione di consenso sul pensiero convergente, sulla risoluzione dei conflitti e sulla negoziazione in genere (Kerr e Murthy, 2009). In particolare, studi empirici su campioni di personale addetto alle funzioni di amministrazione e controllo nelle imprese hanno dimostrato risultati superiori in coloro che interagivano attraverso la CMC rispetto a coloro che comunicavano con un approccio tradizionale FTF (Kerr e Murthy, 1994; Bamber et al., 1996; Karan et al., 1996; Arnold et al., 2000; Murthy e Kerr, 2004). Ad esempio, nel contesto delle decisioni sullo sviluppo e la commercializzazione di un nuovo prodotto, Schmidt et al. (2001) hanno evidenziato come i team che interagiscono attraverso la CMC prendono decisioni più efficaci (in termini di risultati raggiunti) ed efficienti (in termini di risorse e tempo impiegati) rispetto a quelli che comunicano tradizionalmente.

In letteratura, inoltre, scarsi sono gli studi sull'efficacia della CMC nella risoluzione dei conflitti e nella negoziazione delle decisioni, ossia in situazioni dove le parti si pongono obiettivi distanti o addirittura opposti ma con la necessità di raggiungere un compromesso attraverso il consenso di tutti.

### **3. Metodologia**

Il 1 gennaio 2013 è stata condotta una *literature review* utilizzando i motori di ricerca ISI Web of Knowledge di Thomson Reuters e Scopus di Elsevier sulla letteratura psicologica nella decade 2003-2013 includendo articoli e *conference proceedings* sul tema del confronto fra la CMC e quella FTF.

Le parole chiave utilizzate nei motori di ricerca sono state selezionate consultando due esperti nel campo delle caratteristiche psicologiche della CMC rispetto a quella FTC. In particolare, sono state inserite le parole chiave “*computer-mediated communication*” e “*face-to-face communication*” nelle tre aree disciplinari “*Health sciences*”, “*Life sciences*” e “*Social sciences*” utilizzando tutti i campi di ricerca.

La ricerca bibliografica ha prodotto 294 risultati. Inoltre, altri documenti (capitoli di libro e articoli non inseriti sui database ISI e Scopus) sono stati aggiunti alla *review* utilizzando il motore di ricerca “*Google Scholar*”. In questo caso è stata effettuata una selezione preventiva dei documenti sulla base della loro rilevanza e significatività per la ricerca. Complessivamente sono stati aggiunti 36 prodotti alla *literature review*.

Dopo aver esaminato e confrontato tutti gli *abstract* dei 330 documenti raccolti, soltanto 29 (indicati in bibliografia con la sigla LR) sono stati selezionati sulla base della loro rilevanza per la presente ricerca. In particolare, abbiamo accertato la presenza (anche non contemporanea) delle seguenti caratteristiche nei paper selezionati:

- una trattazione sulla CMC quale strumento per l’interazione tra gli esseri umani e fra questi e le organizzazioni collettive;
- una discussione sui punti di forza e di debolezza della CMC rispetto a quella FTF, in termini di atteggiamenti, bisogni ed aspettative espressi dagli utenti;
- una chiara evidenziazione delle capacità (qualora esistenti) della CMC di consentire agli individui di prendere parte al dialogo *online* in maniera costruttiva per interrogarsi su tutte le affermazioni riportate dagli altri utenti.

#### **4. Risultati**

La necessaria premessa all’illustrazione dei risultati della nostra *literature review* delle discipline psicologiche è che le principali differenze fra CMC e FTF sono estremamente difficili da valutare nel tempo, a causa della rapida evoluzione delle tecnologie che consentono la comunicazione via web e della connessa dimestichezza ed esperienza degli utenti nel loro utilizzo (Walther, 2006).

La letteratura psicologica, inoltre, riporta numerose tesi ed evidenze empiriche contraddittorie circa i punti di forza e di debolezza della CMC e di quella FTF (Caplan e High, 2010).

Sicuramente nella dottrina emerge come i processi interpersonali nella CMC siano formalmente e sostanzialmente diversi da quella dell’interazione FTF (Hancock e Dunham, 2001; Ramirez et al., 2002; Walther, 2006; Walther e Parks, 2002).

I primi studiosi di CMC hanno basato le loro ipotesi sul paradigma dei “*cues filtered out*” nel quale si sostiene che la CMC riduce la quantità e la qualità delle informazioni trasmesse fra due o più soggetti per la limitazione o l’assenza dei segnali non verbali tipici della comunicazione FTF. In questo senso, alcuni esperti affermano che la CMC non consente di disporre di risorse adeguate per una efficace interazione relazionale e, di conseguenza, non può eguagliare i livelli di efficacia ed efficienza della tradizionale comunicazione FTF (Culnan e Markus, 1987; Rice e Case, 1983; Short et al., 1976).

Al contrario, gli studi più recenti suggeriscono che la CMC costituisca un canale particolarmente efficace per la comunicazione interpersonale (Caplan e High, 2010; Postmes et al., 1998; Postmes et al., 2000; Walther, 2006, 2007). Infatti, il paradigma opposto al precedente, detto dei “*cues filtered in*”, sostiene che la CMC permette agli utenti di esprimersi più liberamente e compiutamente, ottenendo un vantaggio personale nella comunicazione, grazie proprio all’assenza o alla limitazione (o in alcuni casi all’adattamento) del linguaggio non verbale sul web. Secondo tale approccio teorico, la CMC consentirebbe agli utenti di ottenere un maggior successo sociale e comunicativo sulla rete Internet rispetto alla tradizionale comunicazione FTF (Walther, 1996, 2006). Infatti, i sostenitori della “*cues filtered in*” ritengono che la CMC faciliti il dialogo e la relazione, supportando le persone nei rapporti interpersonali, con significativi risultati positivi, da un punto di sociale ed emotivo, nella interazione con gli altri.

Seguendo questo ragionamento, la *social information processing* (SIP) *theory* rifiuta esplicitamente l’idea che la semplice mancanza di segnali non verbali nella CMC riduca le capacità comunicative degli utenti (Walther, 1992). Al contrario, i suoi sostenitori affermano che la CMC fornisce agli utenti la possibilità adattarsi alla mancanza di informazioni non verbali *online* ponendo maggiore attenzione al contenuto, allo stile e alla tempistica dei messaggi trasmessi rispetto alla tradizionale comunicazione interpersonale (Walther, 1992, 1996). L’interazione *online*, in particolare, permetterebbe alle persone di veicolare comunque le informazioni ritenute essenziali, evitando le “distorsioni” legate ai segnali non verbali negli scambi FTF.

Secondo la SIP *theory*, infatti, il ridotto livello di segnali non verbali nella CMC non necessariamente limita la quantità e la qualità delle informazioni che gli utenti possono condividere *online* (Walther, 1996, p. 10): una autentica comunicazione bidirezionale richiede più tempo per emergere nella CMC rispetto alle conversazioni FTF (Walther, 1992; Walther e Parchi, 2002) ma, trascorso un periodo di tempo sufficiente, i livelli di sviluppo relazionale nella CMC sono uguali – o addirittura superiori – a quelli sperimentati nella comunicazione FTF (Walther, 1993).

Un’altra teoria appartenente alla famiglia della “*cues filtered in*”, ossia la “*social identity model of de-individuation effects*” (SIDE), suggerisce che la CMC consenta una migliore efficacia comunicativa poiché la mancanza di segnali non verbali in un ambiente virtuale (Postmes et al., 1998; Postmes et al., 2000) tende a de-enfatizzare fattori quali gli elementi di contesto e lo stato sociale degli altri utenti (Lea e Spears, 1992, Spears e Lea, 1992). In questo senso, la possibilità di agire nell’anonimato promuove una maggiore identità sociale e un forte senso di appartenenza al gruppo di utenti. Infatti, invece che agire in un ambiente impersonale caratterizzato da interazioni superficiali, la CMC consentirebbe, secondo questo approccio teorico, di sfruttare importanti e significative opportunità di condivisione fra gli utenti (Spears e Lea, 1992), quali quelle legate all’appartenenza a gruppi condivisi o all’adozione di medesimi linguaggi o stili tipografici.

Un altro approccio appartenente alla famiglia dei “*cues filtered in*” è la prospettiva iperpersonale (*hyperpersonal perspective*- HP) secondo la quale l’interazione *online* può essere superiore alla comunicazione FTF poiché la carenza di segnali

non verbali favorisce la comunicazione interpersonale, al fine di meglio perseguire gli obiettivi sociali del gruppo. Secondo questa prospettiva la CMC è, in misura maggiore di quanto accade per la comunicazione tradizionale, “socialmente” desiderabile ed auspicabile (Walther, 1996, pag 17.). Ciò accade perché la CMC permette agli utenti di migliorare la loro capacità di raggiungere gli obiettivi interpersonali di gruppo (Duthler, 2006; Walther, 1996, 2006), dato che le espressioni verbali che dominano una CMC sono più facilmente controllabili e manipolabili rispetto ai contenuti non verbali di una comunicazione FTF (Ekman e Friesen, 1969). La comunicazione *online*, infatti, richiede agli utenti di digitare commenti, risposte e pareri prima del loro invio: ciò consente non soltanto di soppesare maggiormente il tipo di messaggio da veicolare, ma anche di modificare o eliminare messaggi impropri o inadeguati in maniera sicuramente più efficace di quanto accade nelle conversazioni FTF (Caplan e High, 2010, Walther, 2006). Inoltre, la HP presuppone che gli utenti *online* abbiano la possibilità di selezionare quali informazioni comunicare ai diversi utenti e, conseguentemente, di poter gestire in maniera coerente le proprie idee ed il proprio pensiero nella maniera più opportuna a seconda degli interlocutori ai quali ci si rivolge. In altri termini, la CMC permetterebbe una modalità di auto-presentazione che può portare i destinatari del messaggio ad avere un’impressione più favorevole del mittente rispetto alla comunicazione FTF. Ciò in qualche modo stimola un comportamento positivo da parte del mittente (Caplan e High, 2010, p. 44) che si sente particolarmente coinvolto nell’interazione *online*, dando luogo a scambi di idee e commenti particolarmente intimi ed intensi (Walther, 1996, p. 27) in maniera più compiuta di quanto non avvenga nelle tradizionali situazioni FTF (Bargh, McKenna, e Fitzsimmons, 2002). Gli utenti *online*, infatti, possono nascondere o modificare segnali indesiderati o non sufficientemente controllabili (in particolare se amministratori dello spazio web) e, allo stesso tempo, possono sottolineare le osservazioni, gli spunti ed i commenti preferiti (Walther, 1996, 1997; Tidwell e Walther, 2002). I segnali non verbali, anche involontari, trasmessi nelle interazioni FTF possono contraddire i messaggi verbali, mentre gli utenti di una “conversazione” tramite CMC possono basare le loro impressioni su informazioni specifiche e selezionate, motivando adeguatamente i loro pareri (Walther, 1996).

Tuttavia, secondo i sostenitori della HP, i destinatari dei messaggi in un ambiente virtuale tendono con frequenza a sovrastimare le informazioni accuratamente selezionate dal mittente *online*, soprattutto se legate alla sua autopresentazione o ai messaggi veicolati, a discapito delle informazioni che hanno ricevuto una minore enfasi ed una presentazione meno accurata (Walther, 1997; Walther et al., 2001). Questo effetto di sovra-attribuzione (*over-attribution bias*) si riferisce, in particolare, alla tendenza ad assegnare ad un individuo le sole caratteristiche che questi comunica *online* attraverso dati condivisi, mentre trascura tutte le proprietà del mittente omesse nella comunicazione. Ciò conduce a distorsioni comunicative e all’idealizzazione del mittente, soprattutto quando la comunicazione diventa più intima e personale (Walther, 1996, 1997). In questo senso gli utenti che comunicano fra loro sulla rete Internet attraverso *blog*, *social network* etc. hanno maggiore probabilità di formarsi un’impressione idealizzata e distorta dei propri interlocutori sulla base delle informazioni filtrate strategicamente

dai vari mittenti e dall'amministratore dello spazio web (Caplan e High, 2010). Quella delineata può dunque essere una debolezza della CMC nel condurre il coinvolgimento degli *stakeholder* nell'ambito del reporting socio-ambientale, dal momento che le informazioni scambiate su Internet potrebbero essere influenzate dalla loro selezione strategica da parte del mittente e dalla conseguente polarizzazione delle impressioni ricavate dai destinatari, siano essi l'organizzazione o gli altri *stakeholder* che interagiscono sulla rete.

Allo stesso tempo la HP può spiegare i maggiori livelli di immediatezza relazionale ed empatia sviluppati in un contesto virtuale rispetto alle normali interazioni FTF (Walther, 2006). La CMC, infatti, consente alti livelli di intimità e condivisione tra gli utenti *online* (Hian et al., 2004) che, in una tradizionale comunicazione FTF, sono in qualche modo ostacolati dai segnali non verbali e dalla presenza fisica degli utenti.

Se questo è vero per le interazioni tra gli esseri umani, non è lo necessariamente altrettanto per le comunicazioni tra *stakeholder* e le organizzazioni, poiché tali relazioni sono sicuramente basate su presupposti, economici ed ideali, diversi da quelli che caratterizzano i rapporti interpersonali, siano essi FTF o mediati da un ambiente virtuale. Tuttavia, gli individui continuano a percepire la CMC più sicura, più accessibile e più efficace della normale conversazione FTF (Caplan, 2007; Erwin et al., 2004; Morahan-Martin e Schumacher, 2003) e ciò si verifica, ovviamente, anche per le singole persone fisiche che interagiscono in un ambiente virtuale in nome e per conto di una organizzazione, sia essa un'impresa, un'organizzazione non profit o una pubblica amministrazione.

A questo proposito, in un esperimento su diversi canali di comunicazione interpersonali (CMC, FTF, telefono), O'Sullivan (2000) ha evidenziato come le preferenze degli interlocutori-persone fisiche varino a seconda di quanto i singoli percepiscano elevato il rischio di una auto-presentazione non adeguata per la specifica situazione comunicativa. Le persone coinvolte in un dialogo interpersonale sembrano preferire la CMC quando la loro libera auto-presentazione è minacciata poiché "*for some individuals, the Internet becomes a buffer for threatening social interactions*" (Davis et al., 2002, p. 332).

Questi livelli di maggiore auto-sicurezza ed efficacia comunicativa permettono di esprimere in maniera più adeguata i propri sentimenti e le proprie idee grazie alle caratteristiche intrinseche della CMC: assenza o forte contenimento dei messaggi non verbali, maggiore tempo a disposizione per riflettere ed organizzare i messaggi da veicolare, attenzione ai dettagli e all'autopresentazione (Duthler, 2006).

Gli utenti *online*, dunque, tendono a pensare in modo strategico (Henderson e Gilding, 2004) a causa della minore costrizione temporale, potendo, di conseguenza, organizzare, pianificare, modificare e sviluppare i propri pensieri più consapevolmente di quanto accade in una comunicazione immediata, in tempo reale, condizionata dai messaggi non verbali (Duthler, 2006).

Quale forma di interazione asincrona, la CMC consente ai soggetti di concentrarsi sulla costruzione del messaggio per soddisfare preoccupazioni multiple o singole di mittenti e destinatari (Walther, 1996).

## 5. Conclusioni

Lo scopo principale del presente lavoro è stato comprendere se ed in quale misura la CMC possa costituire uno strumento di *accounting* dialogico nell'ambito della rendicontazione socio-ambientale.

Per rispondere a questa domanda di ricerca abbiamo effettuato una *review* della letteratura psicologia dell'ultimo decennio sui temi della CMC e della interazione FTF al fine di comprendere le principali differenze fra questi due approcci nel dialogo fra le persone e le organizzazioni. Inoltre, abbiamo verificato l'attitudine della CMC di assicurare la libera espressione delle aspettative e delle idee degli *stakeholder* evitando forme di coercizione interne od esterne. I principali risultati della nostra *review* confermano come la CMC – sotto la condizione di non incontrare limitazioni allo scambio di messaggi *online* – possa effettivamente costituire uno strumento di *accounting* dialogico.

La HP, in particolare, delinea un quadro nel quale, se i partecipanti ad un *network* virtuale (ad esempio, gli *stakeholder* e l'organizzazione interessati) aderiscono a principi di libero scambio di idee ed opinioni senza veti e coercizioni, la comunicazione può essere effettivamente dialogica.

Per costituire un autentico meccanismo dialogico, la CMC dovrebbe essere orientata alla comprensione reciproca fra gli utenti (Puxty, 1991) in modo da ottenere un consenso generale, determinato in maniera democratica, sulle priorità strategiche e rendicontative dell'organizzazione (Unerman e Bennett, 2004).

Anche le difficoltà e gli ostacoli più difficili alla costruzione di un sistema di contabilità e rendicontazione dialogici – quali l'impossibilità per tutte le categorie di *stakeholder* di prendere parte al dialogo (Power e Laughlin, 1996) – possono essere superati, o addirittura rimossi, ricorrendo alla CMC. Quest'ultima può contribuire al miglioramento dei sistemi di *accountability*, fornendo al *reporting* socio-ambientale l'opportunità di incidere significativamente sul cambiamento dei comportamenti e degli atteggiamenti sia delle organizzazioni sia dei loro *stakeholder* (Unerman e Bennett, 2004).

Naturalmente una preconditione alla creazione di un autentico modello di *accounting* dialogico è che, attraverso la CMC, gli utilizzatori siano liberi di comunicare *online* ad un costo irrisorio (caratteristica non presente in specifiche parti del mondo dove la rete Internet non è pienamente disponibile o lo è a costi molto elevati) e senza restrizione alla navigazione. Rispetto a quest'ultimo punto, non sono rari i paesi o le regioni del mondo dove vigono censure più o meno esplicite da parte delle autorità pubbliche a specifici siti web, *social network* o, addirittura, all'inserimento di particolari parole chiave sui motori di ricerca.

Un ulteriore problema concerne le impostazioni di *privacy* richieste da taluni gestori di pagine web all'interno di *social network*, *blog* e siti internet in genere, laddove l'amministratore dello spazio virtuale, nel quale dovrebbe svolgersi una libera conversazione, impedisce di scrivere commenti, postare link, immagini o file con particolari contenuti, vietando condivisione o dissenso nei confronti di specifici commenti o idee. Ciò mina alle fondamenta l'effettività e la credibilità stessa di un sistema di *accounting* dialogico.

In definitiva, le organizzazioni dovrebbero attentamente pianificare, costruire, organizzare e gestire i propri strumenti di interazione e *networking online* poiché ciò potrebbe contribuire in maniera significativa alla creazione di un autentico sistema di *accounting* dialogico e, in ottica strumentale, alla creazione o al consolidamento della fiducia e del consenso di queste ultime nella comunità di riferimento.

### **Bibliografia**

ACCA (2005), *Improving Stakeholder Engagement Reporting*, An ACCA and the Environment Council Workshop, London: Certified Accountants Educational Trust.

AccountAbility (2005), *Stakeholder Engagement Standard*, London: AccountAbility.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield: Greenleaf Publishing.

Arnold, V., Sutton, S.G., Hayne, S.C., Smith, C.A.P. (2000), "Group decision making: the impact of opportunity-cost time pressure and group support systems", *Behavioral Research in Accounting*, 12: 69-97.

Bamber, E.M., Watson, R.T., Hill, M.C. (1996), "The effects of group support system technology on audit group decision making", *Audit J Pract Theory*, 15(1): 122-134.

Bargh, J.A., McKenna, K.Y.A. (2002), "Fitzsimmons GM, Can you see the real me? Activation and expression of the 'true self' on the Internet", *Journal of Social Issues*, 58(1): 33-38. (LR)

Bebbington, J., Brown, J., Frame, B. (2007b), "Accounting technologies and sustainability assessment models", *Ecological Economics*, 61 (2/3): 224-236.

Bebbington, J., Brown, J., Frame, B., Thomson, I. (2007a), "Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(3): 356-381.

Boyce, G. (2000), "Public discourse and decision making: exploring possibilities for financial, social and environmental accounting", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, (1): 27-64.

Brown, J. (2009), "Democracy, Sustainability and Dialogic Accounting Technologies: Taking Pluralism Seriously", *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3): 313-342.

Brown, J., Dillard, J. (2013), "Agonizing over Engagement: SEA and the 'Death of Environmentalism' Debates", *Critical Perspectives on Accounting*, 24(1): 1-18.

Caplan, S.E., High, A. (2010), "Online social interaction, psychosocial well-being, and problematic Internet use", in K. Young and C. Nabuco de Abreu (Eds), *Internet Addiction: A Handbook and Guide to Evaluation and Treatment*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc., pp. 35-53. (LR)

Caplan, S.E. (2007), "Relations among loneliness, social anxiety, and problematic internet use", *CyberPsychology & Behavior*, 10(2): 234-241. (LR)

Clarkson, M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 20(1): 92-118.

Culnan, M.J., Markus, M.L. (1987), "Information technologies", in Jablin, E.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., Porter, L.W. (eds), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 420-443. (LR)

D'Orazio, E. (2009), "Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa", *notizie di Politeia*, 93: 205-220.

Davis, R.A., Flett, G.L., Besser, A. (2002), "Validation of a new scale for measuring problematic Internet use: Implications for pre-employment screening", Special issue: Internet and the workplace, *CyberPsychology and Behavior*, 5(4): 331-345. (LR)

Dey, C. (2003), "Corporate 'silent' and 'shadow' social accounting", *Social and Environmental Accounting Journal*, 23(2): 6-9.

Dillard, J.F., Ruchala, L. (2005), "The rules are no game: from instrumental rationality to administrative evil", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(5): 608-630.

Downey, P.R. (2002), "The Essential Stakeholder Dialogue", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1): 37-45.

Duthler, K.W. (2006), "The politeness of requests made via email and voicemail: Support for the hyperpersonal model", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2): 500-21. (LR)

Ekman, P., Friesen, W.V. (1969), "Nonverbal leakage and cues to deception", *Psychiatry*, 32(1): 88-105. (LR)

Erwin, B.A., Turk, C.L., Heimberg, R.G., Fresco, D.M., Hantula, D.A. (2004), "The Internet: Home to a severe population of individuals with social anxiety disorder?", *Journal of Anxiety Disorders*, 18(5): 629-646. (LR)

Evan, W.M., Freeman, R.E. (1993), "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", in T. Beauchamp, N. Bowie (Eds), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Frame, B., Brown, J. (2008), "Developing post-normal technologies for sustainability", *Ecological Economics*, 65(2): 225-241.

Global Reporting Initiative (2011), *Sustainability Reporting Guidelines. G3.1 Version*, Amsterdam: GRI.

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. (2007), "Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, 17(3): 375-398.

Gray, R., Bebbington, J. (2001), *Accounting for the environment*, 2nd ed., London: Sage.

Gray, R. (2000), "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: a Review and Comment", *International Journal of Auditing*, 4(3): 247-268.

Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., Zadek, S. (1997), "Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3): 325-364.

Gray, R. (1997), "The silent practice of social accounting and corporate social reporting in companies", in Zadek, S., Evans, R., Pruzan, P. (Eds), *Building corporate*

*accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, London: Earthscan.

Hancock, J.T., Dunham, P.J. (2001), "Impression formation in computer-mediated communication revisited: An analysis of the breadth and intensity of impressions", *Communication Research*, 28: 325-347. (LR)

Henderson, S., Gilding, M. (2004), "'I've never clicked this much with anyone in my life': Trust and hyperpersonal communication in online friendships", *New Media and Society*, 6(4): 487-506. (LR)

Hian, L.B., Chuan, S.L., Trevor, T.M.K., Detenber, B.H. (2004), "Getting to know you: Exploring the development of relational intimacy in computer-mediated communication", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9, retrieved from /jcmc.indiana.edu/vol9/issue3/detenber.html. (LR)

Karan, V., Kerr, D.S., Murthy, U.S., Vinze, A.S. (1996), "Information technology support for collaborative decision making in auditing: an experimental investigation", *Decision Support Systems*, 16: 181-194.

Kerr, D.S., Murthy, U.S. (2009), "Beyond brainstorming: The effectiveness of computer-mediated communication for convergence and negotiation tasks", *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(4): 245-262.

Kerr, D.S., Murthy, U.S. (2004), "Divergent and convergent idea generation in teams: a comparison of computer-mediated and face-to-face communication", *Group Decision Negotiation*, 13(4): 381-399.

Langman, L. (2005), "From Virtual Public Spheres to Global Justice: A Critical Theory of Interneted Social Movements", *Sociological Theory*, 23(1): 42-74.

Lea, M. (1992), "Spears R, Paralanguage and social perceptions in computer-mediated communication", *Journal of Organizational Computing*, 2(3-4): 321-341. (LR)

Medawar, C. (1976), "The social audit: a political view", *Accounting, Organizations and Society*, 1(4): 389-394.

Miles, S., Hammond, K., Friedman, A.L. (2002), ACCA Research Report No. 77: *Social and Environmental Reporting and Ethical Investment*, London: Certified Accountants Educational Trust.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Morahan-Martin, J., Schumacher, P. (2003), "Loneliness and social uses of the Internet", *Computers in Human Behavior*, 19(6): 659-671. (LR)

Morgan, G. (1988), "Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice", *Accounting, Organizations and Society*, 13(5): 477-485.

Murthy, U.S., Kerr, D.S. (2004), "Comparing audit team effectiveness via alternative modes of computer-mediated communication", *Audit J Pract Theory*, 23(1): 141-152.

O'Dwyer, B. (2005), "The construction of a social account: a case study in an overseas aid agency". *Accounting, Organizations and Society*, 30(3): 279-296.

O'Sullivan, P.B. (2000), "What you don't know won't hurt me: Impression management functions of communication channels in relationships", *Human Communication Research*, 26(3): 403-431. (LR)

Postmes, T., Spears, R., Lea, M. (1998), "Breaching or building social boundaries? of computer-mediated communication", *Communication Research*, 25(6): 689-715. (LR)

Postmes, T., Spears, R., Lea, M., Reicher, S.D. (2000), *SIDE issues centre stage: Recent developments in studies of deindividuation in groups*, Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences. (LR)

Power, M., Laughlin, R.C. (1996), "Habermas, law and accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 21(5): 441-465.

Puxty, A. (1991), "Social accountability and universal pragmatics", *Advances in Public Interest Accounting*, 4(2): 35-46.

Ramirez, A. Jr., Walther, J.B., Burgoon, J.K., Sunnafrank, M. (2002), "Information-seeking strategies, uncertainty, and computer-mediated communication: Toward a conceptual model", *Human Communication Research*, 28(2): 213-228. (LR)

Rice, R.E., Case, D. (1983), "Electronic messages systems in the university: A description of use and utility", *Journal of Communication*, 33(1): 131-152. (LR)

Schmidt, J.B., Montoya-Weiss, M.M., Massey, A. (2001), "New product development decision-making effectiveness: comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams", *Decision Sciences*, 32(4): 575-600.

Short, J., Williams, E., Christie, B. (1976), *The social psychology of telecommunications*, London: John Wiley and Sons. (LR)

Spears, R., Lea, M. (1992), "Social influence and the influence of the 'social' in computer-mediated communication", in Lea, M. (ed.), *Contexts of computer-mediated communication*, Hertfordshire, England: Harvester Wheatsheaf, pp. 30-65. (LR)

Svendsen, A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, San Francisco CA: Berett-Koehler.

Swift, T., Owen, D.L., Humphrey, C. (2001), *The management information systems dimensions of social accounting and accountability*, CIMA Research; London: CIMA.

Thomson, I., Bebbington, J. (2005), "Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5): 507-533.

Tidwell, L.C., Walther, J.B. (2002), "Computer-mediated communication effects on disclosure impressions, and interpersonal evaluations: Getting to know one another a bit at a time", *Human Communication Research*, 28(3): 317-348. (LR)

UNEP & Sustainability (1999), *The Social Reporting Report*, London: SustainAbility.

Unerman, J., Bennett, M. (2004), "Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?", *Accounting, Organizations and Society*, 29(7): 685-707.

Voss, Z.G., Voss, G.B., Moorman, C. (2005), "An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support", *European Journal of Marketing*, 39(9/10): 1132-1150.

Waddock, S.A. (2002), *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Boston: Mc Graw-Hill.

Walther, J.B. (1996), "Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction". *Communication Research*, 23(1): 3-43. (LR)

Walther, J.B. (1997), "Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration", *Human Communication Research*, 23(3): 342-369. **(LR)**

Walther, J.B. (1992), "Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective", *Communication Research*, 19(1): 52-89. **(LR)**

Walther, J.B. (2006), "Nonverbal dynamics in computer-mediated communication, or:(and the Net:(‘s with you,:) and you:) alone", in Manusov, V., Patterson, M.L. (eds), *Handbook of nonverbal communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.461-480. **(LR)**

Walther, J.B., Parks, M.R. (2002), "Cues filtered out, cues filtered in: Computer-mediated communication and relationships", Knapp, M.L., Daly, J.A., Miller, G.R. (eds), *The handbook of interpersonal communication*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 529-559. **(LR)**

Walther, J.B. (2007), "Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition", *Computers in Human Behavior*, 23(5): 2538-2557. **(LR)**

Walther, J.B., Slovacek, C.L., Tidwell, L.C. (2001), "Is a picture worth a thousand words? Photographic images in long-term and short-term computer-mediated communication", *Communication Research*, 28(1): 105-134. **(LR)**

Walther, J.B. (1993), "Impression development in computer-mediated interaction", *Western Journal of Communication*, 57(4): 381-398. **(LR)**

Wicks, A.C., Goodstein, J.D. (2009), "Stakeholder Responsibility and Stakeholder Commitment", *notizie di Politeia*, 93: 9-24.

Windsor, D. (2002), "Stakeholder Responsibilities: Lessons for Managers", in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Rahman (Eds), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield: Greenleag Publishing, pp. 137-154.