

## **32. “Cultura d’impresa”: fortuna e significati di una espressione polisemica**

di Pasquale Gagliardi\*

*1. Una innovazione linguistica, 2. La “cultura d’impresa” come ideologia e come strategia di legittimazione, 3. La cultura dell’impresa come risorsa per la competizione e come fattore d’integrazione sociale, 4. La cultura della “specie” impresa.*

Questo scritto contiene alcune riflessioni sulle ragioni della fortuna dell’espressione “cultura d’impresa” e sui significati diversi che essa ha assunto nel tempo. A metà degli anni Ottanta, chi scrive stava lavorando a un libro dedicato a questo tema, ed ebbe l’occasione di discuterne a più riprese con Giorgio Eminente, al quale non sfuggì la ricchezza semantica dell’espressione e che fu tra i primi a utilizzarla in modo creativo e plausibile negli studi di marketing. Questi pensieri sono dedicati a Giorgio, nel ricordo della straordinaria passione e dell’inesauribile curiosità che caratterizzava il suo lavoro intellettuale.

### **1. Un’innovazione linguistica**

L’espressione “cultura d’impresa” si impernia sull’espedito linguistico della giustapposizione, consistente nell’accostamento di due lessemi, al fine di creare un’idea che nessuno dei due, da solo, sarebbe in grado di esprimere. Venticinque anni fa l’espressione non esisteva. Si parlava molto di cultura e si parlava molto d’impresa ma in due separati domini, in due mondi che erano e restano distinti e per tanti versi contrapposti: si parlava di cultura nel mondo – o con riferimento al mondo – degli studi, del pensiero, delle arti e delle lettere, in una parola dell’“accademia”; si parlava di impresa nel mondo – o con riferimento al mondo – degli affari, della pratica, delle professioni. Nel primo dominio si idealizzava e poneva al di sopra

\* Una prima versione di questo scritto fu presentata in occasione di un convegno organizzato da Confindustria a Roma il 16 novembre 2006.

di tutto il sapere, l'educazione al sapere, la capacità di analizzare e interpretare la realtà, come valori in se stessi, indipendentemente dalla loro rilevanza pratica e dalla loro utilità; nel secondo dominio si idealizzava e poneva al di sopra di tutto la capacità di fare, di incidere sulla realtà, di rimboccarsi le maniche e cambiare il mondo.

A quell'epoca, nel linguaggio corrente (non necessariamente popolare, e quindi anche tra persone "colte") non si utilizzava generalmente la parola "cultura" nel suo significato antropologico – e cioè per riferirsi all'insieme di norme, credenze e valori che caratterizza una collettività – ma come sinonimo di istruzione e di educazione, per distinguere, appunto, la persona "colta" da quella "incolta", nel senso di ignorante, priva di istruzione. Ricordo un seminario per imprenditori, al quale partecipai alla fine degli anni Settanta, dedicato ai problemi tipici delle imprese familiari, in cui un consulente nordamericano parlò di cultura dell'impresa familiare per riferirsi al sistema di credenze e di valori che la caratterizza (quale che sia il grado di istruzione dei suoi membri e quale che sia la posizione che l'impresa occupa su una ipotetica curva di civiltà, modernità e progresso). Quel consulente non riuscì a farsi capire, l'interprete simultaneo non riuscì a tradurlo, gli imprenditori che partecipavano al seminario rimasero sconcertati e si domandarono che cosa mai egli intendesse per "cultura dell'impresa familiare".

Poi, all'improvviso, all'inizio degli anni Ottanta, si cominciò a parlare di cultura dell'impresa (o dell'organizzazione), forse perché – come scrisse Linda Smircich, una delle più note studiose delle culture organizzative – "Culture may be an idea whose time has come", la cultura è forse un'idea il cui tempo è venuto. Anch'io ho avuto personalmente qualche responsabilità nella diffusione di questa innovazione linguistica perché, esattamente vent'anni fa, pubblicai un libro dal titolo *Le imprese come culture*, che per mia fortuna ebbe un certo successo in entrambi i mondi ai quali ho fatto prima riferimento: ha avuto infatti numerose adozioni universitarie ma è stato anche letto da molti manager e imprenditori. La parola "cultura" ha cominciato a essere utilizzata *anche* nel suo significato antropologico e l'espressione "cultura d'impresa" ha acquisito progressivamente il significato di sistema di credenze e di valori che caratterizza il mondo delle imprese.

## **2. La "cultura d'impresa" come ideologia e come strategia di legittimazione**

Ma nello stesso momento in cui il mondo delle imprese si è appropriato del termine, ed è diventato consapevole della cultura in questa nuova acce-

zione, ne ha anche parzialmente deformato – o, meglio, appiattito – il significato. Un sintomo di questa deformazione sta nell'uso della parola cultura al singolare. Quando ho scelto il titolo del mio libro *Le imprese come culture*, l'uso del plurale era intenzionale, perché suggeriva di per se stesso una prospettiva problematica, sensibile alla varietà: non esiste una cultura dell'impresa, ma esistono tante culture quante sono le imprese, e ogni impresa tende a costruire un suo proprio sistema di credenze e di valori, che è il frutto dell'unicità della sua storia e che ne fonda l'identità. Ma nella letteratura e nella pubblicistica manageriale il mio libro veniva spessissimo – curiosamente – citato come *Le imprese come cultura*, una deformazione interpretabile come un vero e proprio lapsus, giacché era troppo frequente per essere intenzionale.

Il singolare suggeriva l'idea che le imprese fossero di per sé "cultura", che i "praticoni" avessero anche loro qualcosa da dire e da insegnare agli altri, che custodissero un sapere e un saper fare che sarebbe bene fossero trasferiti a quelli che pensano e insegnano di mestiere. Era come dire: anche noi, noi che ci sporchiamo le mani tutti i giorni e ci misuriamo con le cose concrete, che ci preoccupiamo dei risultati, del prodotto e dell'efficienza con cui lo produciamo, che maneggiamo il danaro e guardiamo al profitto, anche noi siamo "cultura", abbiamo una competenza e degli ideali da proporre agli intellettuali, al mondo della ricerca, del sapere, del "non profit". E così, giocando sulla polisemia del termine, e scivolando ancora sul vecchio significato, si pareggiavano finalmente i conti con l'altro mondo, nei confronti del quale l'impresa aveva sempre nutrito un certo timore reverenziale, una subordinazione psicologica, se non un vero e proprio complesso d'inferiorità, anche se questo poteva mascherare (come spesso accade) un intimo malcelato disprezzo.

Questo utilizzo semplicistico – e letteralmente ideologico – della "cultura" delle imprese può anche essere stato e continuare a essere efficace dal punto di vista propagandistico, ma a mio parere impedisce di capire come, perché e in che senso la "cultura" (e quale cultura) è una risorsa per l'impresa e per la società; suggerisce armi improprie e scorciatoie illusorie a chi si propone di favorire la diffusione in tutte le sfere della vita sociale di alcuni valori tipici della modernità; in ultima analisi, impedisce che quel che di buono intuitivamente cogliamo in ciò che ci siamo abituati a chiamare "cultura d'impresa" contagi veramente la società. È vero, infatti, che se da un lato sempre più si parlava di cultura d'impresa, dall'altro sempre più si è parlato e si parla, parallelamente, di aziendalizzazione della scuola, delle istituzioni culturali e delle organizzazioni "non profit", e si sottolinea l'importanza che anche i sistemi di cooperazione che non hanno finalità

economiche adottino modelli di azione e di organizzazione ispirati alla razionalità strumentale. Ma l'effettiva adozione di tali modelli in questi altri mondi è rara, assai parziale e del tutto sproporzionata al gran parlare che se ne è fatto.

Contemporaneamente – e mi riferisco sempre a quest'ultimo quarto di secolo – un numero sempre maggiore di imprese ha scoperto che attribuirsi “finalità culturali” o contribuire a sostenere la “cultura” (in questo caso, ancora una volta, intesa nel senso antico del termine, per riferirsi al mondo “altro da sé” delle lettere e delle arti) poteva essere una eccellente strategia di legittimazione istituzionale e di promozione della propria immagine. Talvolta, quindi, si parla di “cultura d'impresa” per riferirsi a ciò che l'impresa fa *per* la cultura. Insomma, la cultura è diventata una “buzz word” e “cultura d'impresa” una espressione che significa troppe cose perché si possa continuare a usarla senza precisarne ogni volta il senso. Non possiamo dunque esimerci dallo sforzo – che è lo scopo di questo mio scritto – di riordinare le idee e i concetti.

### **3. La cultura dell'impresa come risorsa per la competizione e come fattore d'integrazione sociale**

In primo luogo, conviene sottolineare che la grande scoperta dello studio antropologico delle organizzazioni contemporanee è che ogni impresa, come ogni esemplare di ogni altra forma di aggregazione sociale “individuabile” – caratterizzata cioè da una relativa densità delle relazioni sociali interne, che la distingue e in certo modo l'isola dall'ambiente esterno –, ha una sua propria cultura, che può essere diversissima anche in imprese che appartengono alla stessa nazione o regione, allo stesso settore industriale, e che hanno origine e storie analoghe. È stupefacente – per qualunque ricercatore sociale che studi le imprese senza misurarle rispetto a un modello stereotipato e preconcelto ma dipanandone pazientemente la tessitura nascosta delle cose ovvie, interiorizzate, e spesso diverse dalle cose dette – scoprire la varietà delle credenze, dei valori, dei linguaggi, vedere fino a che punto ciò che è implicitamente considerato desiderabile in un'azienda sia oggetto di disprezzo in un'altra, ciò che è considerato lecito nell'una sia proibito nell'altra, e come non solo i criteri di determinazione del vero e del falso, del buono e del cattivo, ma persino del bello e del brutto riflettano la diversità delle esperienze, delle storie, dei successi, degli insuccessi, e delle emozioni collettive che li hanno accompagnati.

È stato ampiamente dimostrato (ed è del tutto plausibile) che la di-

stintività della cultura di un'organizzazione è speculare a una competenza distintiva – che è, o è stata, all'origine del suo successo e del suo sviluppo –, e che quanto più i valori di un'organizzazione si caratterizzano in modo originale rispetto ai valori correnti, tanto più essi tendono a essere condivisi e a fondare una identità sociale nella quale diventa desiderabile riconoscersi. La ricerca ha anche mostrato come un sistema culturale profondamente condiviso – fino al punto da essere dato per scontato, e quindi sottratto al vaglio critico dell'esperienza – orienti automaticamente il comportamento individuale e sociale, e pertanto riduca drasticamente i tempi di negoziazione del consenso e i costi del coordinamento operativo. La cultura, in questa accezione (che, per distinguerla da altre accezioni, ho chiamato “cultura dell'impresa” invece che “cultura d'impresa”) è una straordinaria risorsa per l'impresa, un magnete che attrae selettivamente risorse, soprattutto umane e professionali, ma soprattutto un'arma competitiva, nella misura in cui – a parità di tecnologie – l'affiatamento del gruppo e il “commitment” dei membri diventano i fattori determinanti della diversità di “performance”.

La cultura dell'impresa, così intesa, è difficile da descrivere per coloro che ne fanno parte (si usa dire che il pesce non conosce l'acqua in cui nuota), ma sarebbe importante che imprenditori e manager si sforzassero di adottare una prospettiva antropologica, un approccio, per così dire, “colto” e non stereotipato alla cultura della loro impresa, imparassero a riconoscerla per poterla custodire e consolidare, ma soprattutto promuoverne il cambiamento quando le pratiche aziendali tradizionali, i modi di fare che la cultura ha legittimato e tradotto in routine, si rivelano inadatti ad assicurarne la sopravvivenza, e anzi la minacciano con la loro ormai cieca persistenza. A questo proposito, non posso non ricordare quello che è stato fatto in questi anni all'Istud, che ha posto la “formazione antropologica” dei manager e degli imprenditori tra gli obiettivi fondamentali dei suoi programmi educativi.

La capacità delle imprese di essere “cultural-bearing milieu”, contenitori di sistemi di significato, non è solo una risorsa per l'impresa ma è anche una risorsa per la società, perché è un fattore prezioso di integrazione sociale. Le imprese – e, in generale, tutti i sistemi organizzati di cooperazione che caratterizzano in modo sempre più marcato il paesaggio sociale – costituiscono l'oggetto d'identificazione più immediatamente disponibile per gli individui.

L'identità dell'organizzazione per cui si lavora (tanto più riconoscibile quanto più distintiva ne è la cultura) gioca un ruolo fondamentale nella costruzione complessiva dell'identità – personale, professionale e sociale –,

determinando la stima che gli individui hanno di se stessi e il prestigio che hanno nella società. E il ruolo di agenzie di socializzazione che le imprese svolgono in quanto comunità di lavoro e di vita acquista tanto più rilievo quanto più altri tradizionali agenti di socializzazione (la scuola, la parrocchia, il partito, il quartiere) appaiono in crisi. In questo senso l'impresa – con la sua cultura – irrobustisce la trama del tessuto sociale che altri aspetti della società postmoderna tendono a sgranare.

#### **4. La cultura della “specie” impresa**

Se la mia insistenza sulla relatività, varietà e specificità delle culture delle imprese gli è parsa convincente, il lettore si chiederà forse se ha allora senso parlare della “cultura d'impresa” non come ideologia, come vessillo da innalzare per sottolineare l'importanza del ruolo dell'impresa nella società (come mi pare si sia tendenzialmente fatto finora), ma come denominatore comune, come elemento oggettivamente riscontrabile in tutte le imprese.

Per rispondere a questa domanda non possiamo esimerci dal dare – tra le tante possibili – una definizione di impresa che illumini e indirizzi la risposta. Ancora una volta possiamo attingere all'antropologia, definendo “impresa” ogni sistema cooperativo che deve competere per procurarsi le risorse necessarie per sopravvivere e raggiungere i suoi scopi, economici o non economici, affrontando problemi di adattamento esterno e di integrazione interna. Essa deve quindi, da un lato, attivare relazioni fruttuose (vale a dire a saldo positivo) con l'ambiente, dall'altro mantenere elevata la volontà di cooperazione interna. Non basta avere un certificato della Camera di Commercio o essere iscritti alla Confindustria per essere “impresa”, e molte imprese che si definiscono tali non lo sono affatto secondo la definizione che ho appena proposto: le nicchie inaccessibili ad altri, i monopoli, i protezionismi di ogni natura, persino sovente le rendite che la stessa impresa ha originariamente generato ne trasformano inesorabilmente la natura, ne spengono lo slancio, ne indeboliscono la capacità di competere. Quella che si suole definire la “munificenza ambientale” non è il miglior terreno di coltura della specie “impresa”.

Esistono allora delle norme di comportamento e dei riferimenti ideali che accomunano tutti gli esemplari appartenenti a pieno titolo alla specie? Certamente sì, anche se questi elementi comuni costituiscono uno zoccolo esile che talvolta sparisce sotto il peso della cultura specifica che ogni azienda costruisce e sulla quale fonda la sua identità. Si tratta delle predi-

sposizioni e degli orientamenti che inevitabilmente maturano e si sedimentano in ogni collettivo che deve conquistarsi, giorno dopo giorno, il diritto di esistere: la predisposizione al rischio, l'attitudine alla sperimentazione ad all'innovazione, la tendenza ad adottare criteri di razionalità strumentale nella scelta dei mezzi, la capacità di fare i conti (nel senso letterale e metaforico dell'espressione) con la realtà. Da questo punto di vista, le imprese costituiscono un immenso laboratorio di pratiche che può essere (anch'esso) messo a disposizione della più vasta società. Le imprese non possono pretendere di definire da sole i fini collettivi, ma sono depositarie di una competenza sui mezzi e sui modi che può costituire – come si suole dire – un eccellente “benchmark” per altri sistemi di cooperazione.