

Presentazione

L'opera di Bernstein presentata in questo volume, e introdotta dal saggio di Carmagnola, costituisce il primo trattato organico di una moderna tecnica di gestione: la costruzione deliberata delle strategie espressive di un'impresa, vale a dire delle linee di condotta che consentono all'impresa di offrire una identità riconoscibile e apprezzata nell'ambiente che la circonda.

Le diverse particolari attività di cui qui si discute (attribuzione di nomi e di forme, costruzione di immagini, pubblicizzazione di prodotti, azioni di propaganda, *pattern* di relazioni, e così via) ruotano tutte intorno al grande tema della comunicazione della organizzazione con il mondo esterno. Nessuna di queste attività è di per sé nuova, pressoché tutte costituiscono prassi gestionali correnti e fanno parte del linguaggio e della conoscenza comune. Ciò che è nuovo è la consapevolezza delle relazioni sottili che legano l'apparenza e la sostanza, lo sforzo di sembrare e la realtà dell'essere, l'intuizione delle relazioni complesse esistenti tra comunicazioni e comportamenti, tra manifestazioni deliberate ed espressioni inconsapevoli, tra bisogni, attese e pregiudizi reciproci esistenti nell'impresa e nella società. La coscienza e il dominio di questi processi – dunque, un approccio globale alla comunicazione –, suggerisce Bernstein, condizionano la qualità, l'efficacia e la positività dell'immagine.

Il lavoro di Bernstein è essenzialmente destinato ai dirigenti d'azienda ai quali offre una grande varietà di suggerimenti, sempre sostenuti da esempi concreti, e una griglia di coerenze che ha un indubbio valore come metodo di analisi e di lavoro. Chi cercasse tuttavia in questo trattato una sistematizzazione concettuale globale e soddisfacente resterebbe probabilmente deluso. Bernstein è un uomo d'azione, un professionista che ha

creato un'organizzazione di servizi alle imprese (*The Creative Business*) nel campo delle comunicazioni e che attinge con disinvoltura alle molte discipline e ai diversi settori del sapere che possono contribuire alla interpretazione del fenomeno discusso. Le epistemologie di riferimento sono numerose e diverse e sarebbe arduo tentare di comporle in una sorta di meta-teoria della comunicazione: Bernstein, semplicemente, rinuncia a farlo, lascia nell'ombra o irrisolte le connessioni o le premesse teoriche e suggerisce concretamente le cose da fare e quelle da evitare.

Il saggio di Carmagnola, da un certo punto di vista, colma questa lacuna, non nel senso che costruisce quella meta-teoria della comunicazione di impresa a cui Bernstein non approda, ma nel senso che si sforza di illuminare i presupposti concettuali e culturali del fenomeno di cui Bernstein discorre pragmaticamente e del modo in cui lo fa. Egli considera il lavoro di Bernstein, oltre che un trattato, un documento e una testimonianza della gravidanza della «cultura dell'immagine» nella società, e colloca questa cultura nel panorama delle idee contemporanee, mostrandone le connessioni con correnti di pensiero, metafore e chiavi di lettura oggi utilizzate nell'interpretare i problemi della scienza, delle organizzazioni e dei consumi di massa.

Perché il lettore possa apprezzare appieno sia l'approccio pragmatico di Bernstein sia quello intellettuale di Carmagnola, può essere utile sottoporre alla sua attenzione qualche considerazione preliminare sulla natura specifica dei problemi di gestione, nei quali la nuova cultura dell'immagine affonda le proprie radici e trova la propria giustificazione funzionale. Le aziende hanno problemi crescenti di riconoscibilità e di distinguibilità non solo e non tanto perché la società post-industriale presenta, per così dire, un tasso elevato di «inquinamento simbolico» (un sovraffollamento di segni che rende sempre più difficile manifestare i caratteri della propria distinta individualità, allo stesso modo in cui l'inquinamento acustico rende sempre più difficile far ascoltare e riconoscere la propria voce in un mondo sovraffollato di rumori), quanto perché le imprese sono attraversate oggi da processi di innovazione tecnica e sociale che stanno ridisegnando la mappa dell'economia, e i nuovi assetti appaiono sempre meno duraturi. Per effetto di questi processi le imprese sono sempre più frequentemente esposte alla perdita o alla trasformazione della propria identità: è la perdita di autoevidenza del significato sociale dei prodotti e delle imprese – l'impossibilità di contare su un significato tradizionalmente condiviso – che pone in drammatico risalto l'importanza del *management of meaning*, non a caso l'ultima innovazione nella teoria della leadership. Questo approccio, che viene generalmente riferito ai problemi interni dell'organizzazione – alla necessità, cioè, di costruire e ricostruire l'identità collettiva

aggregando il consenso intorno a un nucleo di valori e di credenze che quella identità sostengono –, trova il suo corrispondente speculare nella gestione dell'immagine, che è in parte il riflesso inevitabile della cultura dell'organizzazione: l'*internal marketing* si intreccia inestricabilmente con la nuova, allargata visione dell'*external marketing*, inteso come l'accreditamento globale dell'impresa nel suo ambiente di riferimento.

Il pregio maggiore di questa opera, a mio avviso, sta nel mostrare come immagine e identità siano strettamente connesse e rappresentino due facce di un unico fenomeno, la realtà aziendale, che è essenzialmente un costrutto sociale. Non ha senso pretendere di distinguere apparenza e sostanza: esiste una sola realtà – che forse è forma, forse è sostanza: il problema è squisitamente filosofico – costruita attraverso la negoziazione di codici interpretativi intersoggettivi. In questo senso, la gestione dell'azienda come realtà *vissuta*, all'interno e all'esterno, è un processo *creativo* i cui soli vincoli sono, da un lato, l'impossibilità di separare, se non parzialmente, il contesto interno e il contesto esterno (identità e immagine), dall'altro la necessità di rispettare e, se possibile, influenzare, i parametri grammaticali che i contesti adottano nell'attribuire significato alle diverse possibili proposte di identità e di azione. Se da un lato il contesto non è dato, ma scelto o «attualizzato» (*enacted*) – come dicono oggi alcuni studiosi del rapporto impresa-ambiente –, d'altro lato è il contesto scelto o attualizzato che attribuisce il significato agli strumenti di definizione dell'identità organizzativa, siano essi parole, immagini o altri elementi di caratterizzazione.

La cultura dell'immagine – anche per il rinforzo che trova in altre tendenze culturali e, più in generale, nello «spirito del tempo» – va rapidamente istituzionalizzandosi nel mondo delle imprese: la nuova mitologia si traduce in strutture organizzative e procedure operative che diventano – di per se stesse – fonte di legittimazione sociale e criteri di accreditamento pubblico. Il vecchio ufficio «relazioni pubbliche» appare decisamente fuori moda, l'«alta direzione» rivendica a se stessa la responsabilità di integrare identità culturale, immagine e strategia d'impresa; si sperimentano nuove forme di coordinamento matriciale tra strategie espressive deliberate e inconsapevoli, tra propositi dichiarati e comportamenti di fatto.

Le cose fin qui dette erano state scritte nella presentazione della prima edizione italiana di quest'opera, nell'ormai lontano 1988. Devo confessare al lettore di essere rimasto stupito io stesso, rileggendole, per la loro incontestabile attualità. Le tendenze prefigurate si sono manifestate appieno, in misura anzi più radicale di quanto potessimo immaginare allora. La globalizzazione, della quale in quegli anni non si parlava, ha

definitivamente deluso ogni speranza di contare su significati tradizionalmente condivisi, esasperando la perdita di auto evidenza del significato sociale dei prodotti e delle imprese: in questo contesto, la gestione consapevole dei significati attraverso le comunicazioni non è più un'opzione sofisticata riservata alle aziende più avanzate ma una condizione di sopravvivenza per tutte le imprese. La riedizione di questo libro si rivela quindi una scelta oculata e la sua lettura diventa un obbligo per ogni manager avveduto.

Pasquale Gagliardi
Istud-Istituto Studi Direzionali
Giugno 2005