

---

# 1 L'identità aziendale

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

**Sommario** 1.1 L'identità individuale. – 1.1.1 L'identità 'predefinita'. – 1.1.2 L'identità 'costruita'. – 1.1.3 L'identità 'narrata'. – 1.2 Dall'identità individuale a quella aziendale. – 1.3 La cultura e l'immagine aziendale. – 1.4 La relazione tra cultura, identità e immagine.

## 1.1 L'identità individuale

In tempi di difficoltà sempre maggiori nella definizione dei tratti identitari e di messa in discussione dell'intero mondo – non soltanto imprenditoriale –, sembra appropriato iniziare questo volume ricordando il pirandelliano Mattia Pascal. Con la sua parabola paradossale, *Il fu Mattia Pascal* (Pirandello [1904] 2014) ci presenta un personaggio che lega in un nodo indissolubile i fili dell'identità e dell'azione, mostrando come senza la prima cessa di esistere anche la seconda.

È da questa suggestione letteraria che si intende prendere le mosse per tentare una ridefinizione dell'impresa, in una prospettiva multidisciplinare che connette nozioni e metodi eterogenei. Tuttavia, prima di addentrarsi nei mondi della psicologia analitica, dell'alchimia e dell'arte, è necessario introdurre qualche concetto tratto dalla teoria e dalla prassi dell'economia aziendale, per comprendere le precise accezioni in cui determinate parole chiave vengono intese e utilizzate. Il primo concetto che deve essere definito, onde evitare

---

Si precisa che i paragrafi § 1.3 e § 1.4 sono a firma di Gian Paolo Lazer.

---

ambiguità, è quello di 'identità aziendale', la cui centralità per l'impresa risulterà evidente non appena verrà affrontato. Tuttavia, non si può approssimare un'identità collettiva, come è quella aziendale, senza aver prima considerato adeguatamente il concetto di 'identità individuale'. Sulle orme di Pirandello, si intende dunque avviare il discorso con una 'premessa filosofica'<sup>1</sup> incentrata su tale concetto.

Il termine 'identità' è polisemico: in base al contesto teorico in cui ne facciamo uso e al regime di discorso in cui è inserito, rivela una molteplicità di significati, a volte difficilmente coordinabili tra loro. Le varie discipline all'interno del loro sistema di riferimento rivestono il concetto di specifiche sfumature semantiche. Quando ci si propone di ricostruire la genesi storica del concetto a partire dalle sue radici filosofiche, bisogna sapere innanzitutto che, nel tempo, esso si è sovraccaricato di significati, e poi tener conto che può assumere connotazioni peculiari in base all'ambito in cui è inserito: fisico, metafisico, logico, gnoseologico, ontologico, epistemologico (per citare alcuni dei piani su cui si sviluppa la ricerca filosofica). Inoltre, è bene immaginare il dominio della filosofia sempre in contatto, intersecato con quello di altre discipline, magari nate storicamente in seno a essa.

Genericamente, cioè basandoci sull'uso corrente della parola, con 'identità' si intende quel *quid* che consente di determinare un'entità, una cosa, come ben definibile e riconoscibile, perché possiede un insieme di qualità o di caratteristiche distintive rispetto ad altre entità. In altri termini, 'identità' è ciò che rende due cose la stessa cosa.

Nella logica classica o tradizionale, il concetto viene così formalizzato: 'identità' esprime la relazione che un ente intrattiene esclusivamente con se stesso, in opposizione alla differenza, in quanto relazione che l'ente intrattiene con gli altri enti. Dunque, l'identità logica è una relazione definita normalmente come binaria, che intercorre tra una cosa e se stessa. In dettaglio, l'identità è un predicato duale tale che, per ogni 'x' e 'y', 'x = y' è vero se e solo se 'x' è lo stesso che 'y'. Di consueto, questo concetto viene denominato «principio di identità»: insieme al «principio di non contraddizione» e al «principio del terzo escluso», è una delle leggi fondamentali della logica. Esso stabilisce che  $A \rightarrow A$ ; relazione esprimibile anche nei termini di:  $A \equiv A$  (ossia A è equivalente ad A). Da questa formulazione logica deriva il fatto che il principio di identità è per sua natura tautologico, cioè vero per definizione, ma privo di valore informativo; non accresce le informazioni intorno al soggetto della proposizione. In sostanza, se dico: «il cane è il cane», invece di «il cane è un mammifero», non aggiungo proprietà intelligibili, ulteriori predicati, al soggetto dell'enunciato.

---

<sup>1</sup> Nell'edizione del *Fu Mattia Pascal* Pirandello fa precedere l'inizio del romanzo da una «Premessa seconda (filosofica) a mo' di scusa» ([1904] 2014, 9).

Seguendo la storia del pensiero occidentale, possiamo isolare grosso modo tre grandi paradigmi speculativi, alla base dei quali ritroviamo il concetto di identità declinato in schemi differenti, se non per certi versi incompatibili. È doveroso ricordare che, in accordo con la natura della ricerca filosofica, talune tipizzazioni, soprattutto se di ampio respiro, sono necessariamente approssimative e risentono dei limiti di ogni tentativo di periodizzazione storica o schematizzazione concettuale, sempre ipotetiche. Tenendo a mente questo avvertimento, si è scelto di selezionare tre 'macro-aree' del pensiero, cui far corrispondere altrettante declinazioni del concetto di identità.

In estrema sintesi e con un linguaggio semplificato, possiamo parlare di identità 'predefinita', ossia costituita una volta per tutte; di identità 'costruita', come viene delineata a partire da presupposti teorici di tipo costruttivista o costruzionista;<sup>2</sup> di identità 'narrata' o narrativa, cioè concepita all'interno di una teoria ove la funzione linguistica del raccontare sia centrale.

A parte queste considerazioni intuitive e di massima, l'intento è di avvicinare la questione dell'identità dalla prospettiva della determinazione teleologica, cioè degli scopi o fini (dal greco τέλος, *télos*, 'fine' e λόγος, *lógos*, 'discorso', 'pensiero'). Per inciso, trattando di finalismo/teleologia sul piano filosofico, ci si riferisce in specifico al discernimento non solo degli scopi intenzionalmente adottati e pianificati dal soggetto razionale, ma anche di quelli che si suppone orientino e organizzino segretamente gli atteggiamenti involontari dell'uomo e i processi della natura. In questo contesto, dunque, torna utile tratteggiare l'idea che sta al fondo di ognuno dei tre suddetti modelli di identità.

Nel quadro del sostanzialismo metafisico (l'identità 'predefinita'), in virtù di cui si può individuare un'essenza ben precisa e inalterabile, potremmo dire sommariamente che «i miei scopi dipendono da ciò che sono», ossia che la definizione di obiettivi da raggiungere è condizionata *in toto* da una specifica natura che mi forma e mi limita: il senso delle mie prerogative, degli scopi che pongo in essere, è già tutto contenuto nella mia individualità essenziale. Non posso fare altro che sfruttare (anche esaurire) le possibilità previste dalla mia costituzione: sono insomma le proprietà dell'ente sostanziale a disegnare un complesso di fini, oltre i quali è preclusa la via.

Al contrario, nell'impostazione costruttivista del problema, soprattutto a partire dagli ultimi trent'anni del Novecento, si accentuano - fino a capovolgere i termini in gioco - la crisi e la dissoluzione del primato sostanziale del soggetto (*sub-jectum*, ciò che sta sotto, ciò che regge un insieme di predicati, qualità, caratteri), even-

---

**2** Non essendo questa la sede per troppo sottili discriminazioni terminologiche, i due vocaboli vengono utilizzati in maniera aspecifica.

to che si configura progressivamente lungo tutto l'arco del pensiero contemporaneo: se la mia identità è 'costruita', ciò significa che non posso ritrovarla a fondamento dei miei atti, come base e sostegno di essi; il mio 'essere' non è un retroterra solidamente strutturato, ove siano sedimentati peculiari tratti, diventati poi stabile retaggio. Nemmeno, a maggior ragione, posso concepirmi titolare di un'essenza universale ed eterna, che garantisca la continuità del nucleo della mia essenza nel perpetuo cambiamento della vita. La mia identità si fa e disfa man mano che progetto me stesso: gli scopi mutevoli che perseguo fissano ogni volta temporaneamente una fisionomia del mio essere, salvo poi alterarla e ricostruirla in tensione con le finalità o gerarchie di scopi cui sono rivolti i miei atti o sforzi. Movimento e trasformazione continui, dunque; identità provvisoria e fragile.

In una posizione meno radicale e, nel nostro schema tripartito, equidistante rispetto ai due estremi, sta la prospettiva ermeneutica sull'identità configurata narrativamente. Ci si richiama, in questo caso, all'ermeneutica filosofica, corrente di pensiero vasta e ramificata che, convenzionalmente a partire dall'Heidegger (1889-1976) maturo, ha influito non poco sui destini del pensiero occidentale nell'ultimo secolo. In prima approssimazione, possiamo affermare che, entro le coordinate di questa corrente filosofica, dopo esser stato idealizzato (durante la modernità) grazie alla sua proiezione astratta nel concetto di *Cogito* ('Io penso'), l'individuo umano è restituito a una dimensione autentica e inoltre passabile di finitezza. D'altro canto, la sua costituzione linguistica originaria permette di concepirlo come un ente capace di rinnovare la sua apertura sull'essere, di illuminare aspetti inediti del reale. Attenendoci al binomio identità-scopo, queste righe potrebbero esser tradotte così: il mio essere e i miei fini si influenzano dialetticamente a vicenda; l'essere, in quanto costituzione identitaria più o meno stabile, determina lo scopo e contemporaneamente i molteplici scopi inseriti nel progetto di un'esistenza agiscono retroattivamente sull'essere, arricchendolo. Vedremo come, in questo caso, la categoria di narrazione – soprattutto nel pensiero di Paul Ricoeur – offra spunti di rilievo per la comprensione di simili nodi concettuali.

### 1.1.1 L'identità 'predefinita'

Riguardo all'identità che è stata indicata come 'predefinita' è necessario chiarire preliminarmente alcuni passaggi chiave della filosofia di Platone. Dal *corpus* degli scritti platonici, considerato nella nostra ottica di ricerca, emerge con particolare evidenza il *Sofista*, opera della maturità e vertice della riflessione logica del filosofo greco. Il *Sofista*, trattando il rapporto delle Idee fra loro, è in parte connesso con il *Parmenide*, dove si tenta di spiegare invece quale rapporto in-

tercorra tra le Idee (realtà intelligibile, eterna, sempre vera: ciò che è in massimo grado) e il mondo sensibile (realtà opinabile, mutevole, apparente: ciò che sembra essere) che di esse partecipa. Gli oggetti particolari (questo cane che mi sta davanti, che percepisco con i sensi) 'imitano', sono 'copie' delle idee ('il Cane'), le quali pertanto sono modelli, esemplari, archetipi. La teoria delle Idee funge da base sicura per rispondere alla tipica domanda attraverso cui si forma ogni conoscenza a proposito di un ente qualsiasi: 'che cos'è?'. Alla domanda, Platone risponde ponendo in evidenza direttamente l'essenza di una cosa, la sua natura intima, l'idea. L'idea di una cosa, infatti, è il suo essere in sé, poiché è un eterno autosussistente. Ad esempio, tutte le cose che chiamiamo belle hanno nel Bello la loro pietra di paragone; possiamo quasi dire che gli oggetti percepibili, concreti, si ispirano all'idea che fornisce loro una qualità comune, si modellano cioè su di essa, traggono da essa ragione di esistere nel tempo. Potremmo anche dire che l'idea è la causa e la spiegazione della singola cosa qui presente e tangibile. Ebbene, emerge palese una contrapposizione netta tra due sfere del 'reale', una delle quali - il regno dell'esperienza sensibile - viene svalutata e relegata in secondo piano, rispetto ai propositi dell'autentica ricerca filosofica, che è solo scienza universale, di ciò che vale sempre e ovunque. Già si intravede qui la nascita del dualismo ontologico. Il corpo non è il vero essere dell'uomo: ne è casomai la sua prigionia, da cui egli deve uscire per mezzo della conoscenza degli enti (nel senso di cose essenti, che sono) universali, le Idee. Per riassumere, sul piano ontologico abbiamo, da una parte: molteplicità, mutamento, imperfezione; dall'altra: unità, stabilità, perfezione. Da un lato, tempo; dall'altro, eternità.

A Platone è possibile ricondurre anche la famosa dottrina antropologica del dualismo anima/corpo: l'uomo è sintesi di elementi eterogenei. Simile teorizzazione, che ha marcato indelebilmente tutta la storia del pensiero occidentale se non la cultura nel suo complesso, porta a definire con linguaggio metaforico il corpo come tomba dell'anima. Mentre l'anima è affine all'elemento ideale, sovrasensibile, eterno dell'essere (mondo delle Idee), il corpo è legato alla dimensione terrestre, sensibile e corruttibile del divenire. L'anima è principio vitale del corpo; è principio di identità, unità; il corpo è principio di diversità e molteplicità. L'anima è essenza immutabile; il corpo esiste soltanto ed è destinato a sparire.

Appare chiaro che è possibile ordinare in un rapporto dicotomico un insieme di termini dal valore opposto: essenza/esistenza; identità/diversità; essere/divenire; unità/molteplicità; bene/male, ecc.: tutti concetti contrapposti che hanno influito largamente sulla percezione di sé da parte dell'uomo occidentale.

Il platonismo introduce, dunque, il concetto ontologico di identità dandone, in seguito, una connotazione antropologica, nel segno di un inesorabile dualismo: l'anima è principio divino, unico e indi-

visibile, logicamente precedente il corpo; è sempre uguale a se stessa e dunque è manifestazione d'identità assoluta e stabile. Coticché, stando al nostro schema tripartito, con Platone vediamo inaugurarsi la grande tradizione del sostanzialismo metafisico e, durante la modernità, del soggettivismo.

Dal canto suo, Aristotele sostiene che ogni organismo vivente possiede un'"anima", in qualità di 'forma' e 'atto' del corpo, il quale è materia; il vivente è sìno, unità indissolubile di anima e corpo. Anche qui si nota l'impianto dualistico della concettualizzazione, in maniera meno drastica rispetto a Platone: l'uomo, organismo la cui perfezione e compiutezza supera quella degli animali, ha in sé un principio sostanziale che è l'anima (concepita come sede di diverse facoltà, la più eminente essendo l'intelletto); il corpo ne è la controparte passiva, è in-formato, cioè messo in forma dallo spirito vitale. L'anima, perciò, è la forma del corpo. Una simile concezione dell'individuo umano non è poi così estranea al nostro modo di pensare: quando cerchiamo di identificare qualcuno, scoprirne cioè la 'vera' natura, o anche di sapere chi siamo noi stessi 'in realtà', ci imbattiamo nella parola 'anima', stante a indicare, nell'immaginario collettivo, ciò che di più profondo e autentico ci possa essere. Si allude, con 'anima', a una regione nascosta, peculiare in noi stessi, celata dietro il nostro apparente comportamento, la quale rappresenta il tratto costante, primitivo e identico del nostro essere, cioè la nostra natura.

Con l'opera di Descartes (più noto come Cartesio; 1596-1650), possiamo dire che avvenga la costituzione del moderno soggettivismo. Secondo alcune tradizioni interpretative, infatti, egli avrebbe orientato la ricerca filosofica verso la fondazione logico-metafisica dell'interiorità. Potremmo quasi definirlo l'Aristotele dell'età moderna del pensiero, per via della fruttuosa conciliazione tra ricerca fisica e metafisica. Centrale nel suo pensiero è la teoria dualistica che vede opporsi una 'sostanza pensante' (*res cogitans*) a una 'sostanza estesa' (*res extensa*). Nelle *Meditazioni metafisiche*, Cartesio perviene a stabilire un principio metafisico assolutamente certo ed esente da qualsiasi minaccia di dubbio (a proposito della sua esistenza): il cosiddetto *Cogito*. La contrapposizione fra *res cogitans* e *res extensa* avrà notevoli risvolti antropologici per la tradizione filosofica successiva: al soggetto, detentore della facoltà di pensiero (mondo interno), è contrapposto l'oggetto (mondo esterno). Tra le due sfere funge da mediazione la categoria di rappresentazione o idea.

Una rapida disamina del filone empirista del pensiero moderno, postosi come alternativa critica al razionalismo cartesiano, permetterà di cogliere ulteriori aspetti problematici inerenti il concetto d'identità e di saggiare una corrente filosofica che destabilizza le solide fondamenta del sostanzialismo. Locke (1632-1704) distingue i concetti di 'uomo' e 'persona', apparentemente sinonimi ma invero molto diversi: per uomo si può intendere un corpo materiale-vivente struttu-

rato, dove si evidenzia la «partecipazione alla stessa vita continua di particelle sempre fuggevoli di materia, unite allo stesso corpo organizzato in una successione vitale» (Locke [1690] 1971, 407). È dunque questa costituzione materiale vivente che caratterizza l'uomo e non la sua essenza razionale. La persona invece è concetto estensibile a quello di uomo, quando questi sia in grado, tramite la coscienza e la memoria, di credere in una sua identità tale da differenziarsi da tutti gli altri. Con il pensiero lockiano comincia allora a incrinarsi la vecchia idea della sostanza aristotelica: questa rientrava nella concezione metafisica e religiosa dell'anima, che permetteva di dare una caratteristica unitaria e trascendente (cioè 'che va oltre', oltre il sensibile, perché immortale) a un organismo contingente, corrottile, e di mantenere, nello stesso tempo, la permanenza della sua identità nel susseguirsi del tempo. Hume (1711-76) nel *Trattato sulla natura umana* sostiene che la ragione (intelletto) che giunge al sapere (conoscenza) sulla base delle percezioni (ogni contenuto psichico: impressioni e idee), nel caso della conoscenza dell'io si trova di fronte al vuoto. Le nostre impressioni e idee sono instabili e mutevoli; pensare che sia possibile avere un'idea permanente del nostro io è un'illusione:

Noi non siamo altro che fasci o collezioni di differenti percezioni che si susseguono con una inconcepibile rapidità, in un perpetuo flusso o movimento. (Hume [1739-40] 1992, 265)

In altri termini, non potendo più presupporre un elemento di continuità metafisico o naturale dell'individuo, bisogna cercarlo in qualcosa che mette in relazione gli istanti, le ore, i giorni della nostra esistenza con tutto l'arco della nostra vita organica-vissuta. Di conseguenza, l'identità è qualcosa di fittizio, di costruito. Hume la paragona a una repubblica e quindi a una confederazione di stati di coscienza: gli stati di coscienza cambiano, come cambiano gli abitanti di uno stato, mentre la repubblica continua. Leibniz (1646-1716) elabora una caratterizzazione logico-ontologica del concetto di identità, dando accenti diversi alla tradizionale teoria della sostanza. Il principio della sostanza, realmente individuale perché semplice e priva di parti, è chiamato da Leibniz monade: atomo immateriale, punto metafisico, centro di forza, principio insieme di costituzione e di spiegazione dell'intero universo. Un universo che viene così a configurarsi come un insieme di monadi indipendenti (esse non hanno 'finestre' per comunicare tra loro ed esercitare influsso l'una sull'altra), mondi in sé conclusi, ciascuno dei quali rispecchia a suo modo Dio e l'universo.

Riassumiamo i motivi principali della visione sostanzialistica dell'identità (radicata in un'ontologia dualistica): c'è la sostanza immutabile (soggetto) e ci sono le sue proprietà accidentali (predicati); la sostanza può essere concepita come coscienza (interno) e l'acci-

dente come corpo (esterno); ci sono quindi un Io che pensa e che conosce e un oggetto pensato e conosciuto; ci sono l'essere e il divenire, la permanenza e il mutamento, l'essenziale e l'accidentale. In un quadro antropologico possiamo affermare che, se voglio conoscere la vera natura di un individuo (o di un ente, in senso lato), devo scoprire la sua sostanza, ciò che già è, e non posso risalire a essa analizzando le sue proprietà passeggiere, i suoi scopi peregrini, i suoi atti mutevoli: accade casomai il contrario, cioè per capire il senso dei suoi fini, gesti, opere, azioni, devo ricondurli alla loro matrice fissa, l'essenza che definisce un uomo quel tale, unico e inconfondibile.

### 1.1.2 L'identità 'costruita'

Agli antipodi delle teorizzazioni appena esaminate si colloca il costruzionismo o costruttivismo, i cui principali esponenti sono George Kelly (1905-67), Ernst von Glasersfeld (1917-2010), Heinz von Foerster (1911-2002), Humberto Maturana (1928-), Francisco Varela (1946-2001). Si tratta di quell'orientamento gnoseologico ed epistemologico secondo il quale la realtà non può essere considerata come qualcosa di assolutamente oggettivo, indipendente dal soggetto che la esperisce, perché è il soggetto stesso che partecipa alla sua creazione, costruendo 'rappresentazioni', strutture cognitive, del mondo (che esiste solo in esse). Vale a dire, è il soggetto che crea, costruisce, inventa ciò che crede che esista.

Tutte quelle proprietà che si crede facciano parte delle cose si rivelano così proprietà dell'osservatore. Nella filosofia tradizionale, viene assunto come dato acquisito che la conoscenza rappresenti (cioè in qualche modo descriva) una realtà che esiste come tale, indipendente dall'osservatore. Il costruttivismo è nato come un approccio alla conoscenza in cui, similmente a quello che è successo per le scienze naturali, viene messo in discussione il concetto di oggettività, la possibilità di conoscere la verità assoluta ed esaustiva, di un sapere completo che rappresenti in modo fedele un ordine esterno indipendente dall'osservatore. Come nelle scienze naturali l'atteggiamento positivista è stato superato dalle più recenti teorie della fisica quantistica, così nelle scienze cognitive e in filosofia tale atteggiamento è stato messo in discussione da un approccio alla conoscenza che tiene conto del punto di vista di chi osserva. In quest'ottica, la conoscenza non rappresenta tanto la realtà quale essa è, quanto piuttosto la realtà come appare a un osservatore che la esamina operando specifiche distinzioni. In altre parole, la conoscenza non è concepita come una collazione di informazioni assunte dal mondo 'esterno', ma piuttosto come una costruzione 'interna', costituita con materiale 'interno'.

Tradizionalmente, si distinguono due tipi di costruttivismo: quello critico, che sottolinea gli inevitabili limiti nella nostra conoscenza del

mondo, diretta e approssimata; quello radicale, che nega qualsiasi tipo di realtà, oltre a quella prodotta dall'attività cognitiva. Quest'ultimo indirizzo, in particolare, è un orientamento epistemologico sviluppatosi a partire dalla metà degli anni Settanta del Novecento sulla base del rifiuto del concetto di 'realtà obiettiva'. Esso critica l'impiego di modelli esplicativi di tipo 'lineare', in quanto fondati su nozioni implicitamente dualistiche (per es. vero/falso; causa/effetto, principio/fine, input/output), e propugna l'uso di nozioni 'circolari' (per es. autoregolazione, autoreferenza, autoorganizzazione), come quelle messe a punto nella cibernetica e in altri campi di ricerca affini (in particolare, nella pragmatica della comunicazione umana). L'approccio costruttivista radicale si pone in una prospettiva olistica ed è definito una 'teoria del sapere'. L'uomo è considerato nella sua complessità e multidimensionalità; per comprenderlo è necessario valutare sia i suoi comportamenti espliciti, sia i suoi processi motivazionali e conoscitivi (linguistici, immaginativi, procedurali e affettivo-emozionali) che possono essere e consapevoli e inconsci.

Ogni individuo definisce, in relazione alle sue esperienze di vita, una propria teoria di sé e del mondo e in base a essa interpreta i dati attivamente raccolti, costruendo anticipazioni sugli eventi futuri. Sulla base di queste considerazioni, si può dire - con le debite cautele - che il costruttivismo (soprattutto se radicale), in relazione al problema dell'identità, si configura come una forma di reciso anti-essentialismo: l'identità (riferita a una persona o a una cosa) non possiede un'essenza, cioè non è un dato immutabile e necessario, qualcosa che abbia una 'natura'. È piuttosto un costrutto culturale e sociale, oggetto di scelta, di adesione e di fabbricazione (più o meno consapevole). Di conseguenza, i criteri in base ai quali sono stabilite l'identità e la differenza vengono creati o scelti dal soggetto e non possono essere attribuiti a un mondo indipendente, 'reale'.

### 1.1.3 L'identità 'narrata'

Passando ora a illustrare quella che è stata definita come identità 'narrata', ci si soffermerà in particolare sul pensiero di Paul Ricoeur (1913-2005). Per farlo, è necessario anteporre a mo' di premessa alcune considerazioni su questioni rilevanti all'interno del panorama della cosiddetta 'ermeneutica filosofica'. L'ermeneutica è una teoria della comprensione dei testi e del rapporto - sempre mutuo e bidirezionale - tra significante e significato, tra dato e interprete, tra mittente e destinatario. La sua peculiarità filosofica, però, sta nel suo essere una teoria globale della conoscenza. La verità non è quindi qualcosa che rimane al di sopra di ogni cosa, stabile e immutabile indipendentemente dalle epoche e dalle diverse società, ma è il senso che può via via rivestire la realtà entro i cammini mutevoli e soggettivi da-

ti dall'interpretazione degli eventi. L'«ermeneutica del sé» elaborata compiutamente nell'opera *Sé come un altro* (Ricoeur 1993) rappresenta per il filosofo francese l'unica via percorribile oggi per la filosofia riflessiva (filosofia che si ispira a quella tradizione che da Cartesio passa per Kant, arrivando a Nabert), dopo la lezione dei «maestri del sospetto» (così il filosofo definisce Marx, Nietzsche e Freud). Con questi autori, infatti, si è attuata una sorta di seconda 'rivoluzione copernicana', nella quale oggetto del dubbio (interrogazione filosofica) non è più soltanto la realtà del mondo esterno, ma il mondo stesso della coscienza soggettiva, che da dato originario e certo, si trasforma in 'compito', il compito lungo e faticoso del divenir cosciente, attraverso il riconoscimento in sé delle molteplici tracce dell'altro. Criticata l'utopia dell'autotrasparenza immediata del soggetto a se stesso (cartesianesimo), Ricoeur elabora una concezione dell'identità come risultato di un lungo iter ermeneutico del soggetto nel mondo dei segni dell'altro nei suoi vari volti (il linguaggio, le istituzioni, la morale, le relazioni interpersonali ecc.) come conquista e riappropriazione di sé, dopo la diaspora originaria. Il modello narrativo di identità che egli elabora rappresenta un'idea di totalità e di unità: una totalità personale, però, sempre aperta, che ricomponesse in sé il conflitto, ma mai in modo assoluto. L'essere umano e il mondo sono opere sempre e costitutivamente aperte, da farsi, da compiersi. Conoscere se stesso per l'essere umano significa sempre riconoscersi attraverso la mediazione dell'alterità nei vari segni in cui essa si manifesta: il tu, il contesto storico di appartenenza, il linguaggio, le istituzioni ecc.

La teoria ermeneutica di Ricoeur è incentrata sulla categoria filosofica di Sé. Questa figura concettuale è un 'soggetto' de-sostanzializzato, cioè che non condivide più i tratti di sostanza permanente. Il Sé non ha un 'fondo' stabile, già dato in precedenza, a cui tutti gli atti siano ricondotti come appunto a un fondamento; è piuttosto un 'compito', un 'farsi' attraverso il rapporto ermeneutico con il mondo, che è mondo di linguaggio, di opere di cultura.

Nello specifico, il Sé ha una struttura interna dialettica: due poli – medesimezza e ipseità –, con i loro rapporti reciproci di sovrapposizione completa (*idem*) o di divaricazione altrettanto estrema (*ipse*). Secondo il primo termine, 'identico' è sinonimo di 'estremamente simile', 'analogo' (*idem*). Il medesimo, o meglio ancora l'uguaglianza, implica una qualsiasi forma di immutabilità nel tempo: il contrario sarà dunque 'differente', 'mutevole'. Nel secondo termine, *ipse*, 'identico' si lega al concetto di ipseità, di un se stesso: un individuo è identico a se stesso. Questo non implica alcuna fissazione quanto alla permanenza, alla persistenza nel tempo.

Tra queste due istanze opera una mediazione narrativa, poiché è possibile concepire le 'componenti' del Sé come elementi di una storia: è possibile spostare sul piano del fenomeno narrativo le due identità (*idem-ipse*), che saranno così viste come: da una parte una storia se-

dimentata, stratificata, parzialmente indipendente da me ('carattere', predisposizioni, inconscio), dall'altra una storia aperta e soggetta a variazioni dacché la posso progettare in maniera multiforme grazie al potere metamorfico (mutativo) del racconto (soprattutto letterario). In un simile quadro, il fattore dell'altro, dell'alterità, si inserisce a pieno titolo.

Si può dire che il reperimento dell'identità, da parte di un ente – quale l'essere umano – collocato nel tempo, passa inevitabilmente attraverso la narrazione di una storia di vita coesa e configurata. Riguardo ai due poli del Sé in tensione dialettica, risulta quanto segue: l'*idem* sta a significare, nell'umano, il polo stabile di finitudine, di condizionamento, soprattutto quando ricopre la funzione di carattere, con la sfera di involontarietà implicita in esso. L'*ipse*, invece, agli antipodi del precedente, illumina una modalità diversa – eminentemente etica – di permanenza nel tempo, simboleggiata dalla figura della promessa: quando prometto qualcosa (a qualcuno), implicitamente prometto di essere, in un momento futuro, la stessa (identica) persona che ha formulato in passato la promessa (proprio per mantenerla). Se noi, al momento di rispettare il patto, non fossimo gli stessi che lo hanno stipulato nel passato, non potremmo appunto rispettarlo. Valga la stessa cosa per uno scopo: se mi pongo un fine da realizzare nel futuro, dovrò essere la stessa persona per realizzarlo praticamente nel qui e ora. Questa è una modalità di identità, concretamente non disgiunta dall'altra, l'*idem*.

La posizione ermeneutica ricoeuriana intorno all'identità comporta l'assunzione di un modello elastico e dialettico: l'identità è il risultato dell'equilibrio di dimensioni (del Sé) che vanno costantemente conciliate tra loro, poiché da una parte il mio essere è limitato, condizionato da una connaturata finitudine che si esprime in molti modi (corpo, carattere, inconscio), dall'altra è inserito in una corrente narrativa in continua espansione e variazione, è soggetto al possibile (come categoria esistenziale) e quindi a incessante rinnovamento. Il Sé, dunque, non è monolitico: la sua costituzione comprende momenti di 'alterità', di non-appartenenza rispetto a se stesso.

## 1.2 Dall'identità individuale a quella aziendale

Per continuare a esplorare il tema dell'identità in chiave collettiva e non più strettamente individuale, è necessario ripercorrere i principali contributi della sociologia, dando per scontato che un approccio sociologico difficilmente prenderà le mosse o potrà riconoscersi nel primo paradigma filosofico, quello dell'identità 'predefinita', mentre sarà più facile trovare delle consonanze con il secondo o il terzo. Ad esempio, sembra proprio guardare al concetto di identità 'costruita' la teorizzazione del sociologo Charles Horton Cooley, secondo cui la percezione che un individuo ha di sé dipende principalmente da co-

me egli appare agli altri (1998). Secondo la teoria del *looking glass-self*, infatti, un individuo tende a formare la propria identità in base a come si sente percepito dalle persone a lui più vicine: i genitori da bambino, il coniuge, i colleghi, ecc. da adulto. La sua identità viene così a riflettere non tanto ciò che egli realmente è, quanto le valutazioni che gli altri fanno di lui, i quali finiscono per fungere da 'specchi'. Più precisamente, un individuo immagina, in sequenza, come egli appare agli altri, come questi lo giudicano e, infine, quali siano i sentimenti da loro provati nei suoi confronti che, se negativi, lo indurranno a modificare il proprio comportamento.

Secondo Erving Goffman, invece, la percezione che un individuo ha di sé determina principalmente come egli appare agli altri. Secondo la teoria dell'*impression management*, infatti, un individuo tende a ricorrere a tecniche per guidare e controllare le impressioni che gli altri si formano sulla sua identità. L'obiettivo è rendere coerente la visione che ognuno ha di se stesso con i feedback che egli riceve dai gruppi sociali ai quali appartiene. Goffman (1956) paragona la vita sociale di ogni individuo a una performance teatrale che alterna momenti di ribalta, nei quali si entra nel ruolo del 'personaggio' assegnato, allestendo vere e proprie rappresentazioni sceniche, a momenti di retroscena, nei quali si approntano gli arredi scenici per prepararsi alla ribalta, rilassando le tecniche per il controllo delle impressioni. Il comportamento dell'individuo varia, perciò, al variare dello specifico ruolo che egli sta interpretando in un dato momento. Il ruolo recitato dall'attore corrisponde, fuor di metafora, all'identità dell'individuo, che in questa accezione sembra avvicinare i due paradigmi dell'identità 'costruita' e 'narrata'.

Del tutto assimilabile a quest'ultima formulazione dell'identità è il pensiero di George Herbert Mead (1934), secondo cui la percezione che un individuo ha di sé (l' 'Io') dipende e, a sua volta, determina come egli appare agli altri (il 'Me'), riconoscendo un processo d'identificazione circolare. L'Io si forma attraverso l'esperienza dell'individuo con se stesso, guardandosi allo specchio, e rappresenta, quindi, la sua parte più intima e creativa. Il Me si forma, invece, attraverso l'interazione dell'individuo con gli altri, interiorizzandone gli atteggiamenti nei suoi confronti, e rappresenta, quindi, la sua parte più sociale e passiva. L'Io è precedente al Me e ne costituisce una parte. Per Mead, la presa di coscienza di sé da parte di un bambino avviene in due fasi. Nella prima, la fase del gioco semplice o *play*, il bambino impara ad assumere, progressivamente, i ruoli delle persone che fanno parte della sua vita: gioca a fare la mamma, la maestra, il dottore, ecc.; iniziando a divenire oggetto a se stesso e costruendosi dei Sé parziali. Nella seconda, la fase del gioco organizzato o *game*, il bambino impara ad assumere, contemporaneamente, i ruoli di tutte le persone del gruppo sociale di appartenenza prendendo consapevolezza dell' 'Altro Generalizzato' e, per contrapposizione, del Sé unitario.

Nonostante le differenze, tutti gli autori citati ritengono che l'identità individuale riguardi il modo e la misura in cui un soggetto si sente integrato nei gruppi sociali ai quali appartiene. Essa prende forma a partire da un processo di identificazione dell'individuo con altri soggetti a lui vicini e ai quali si sente simile, fino a generare un senso di appartenenza a essi. Una volta stabiliti i punti in comune, il soggetto opererà in modo inverso riconoscendo le proprie personali caratteristiche che lo rendono diverso dagli altri membri del suo gruppo e gli conferiscono unicità.

Tale definizione di identità individuale può essere considerata valida anche per l'*organizational identity*. Quest'ultimo concetto si riferisce al modo in cui i membri di un'organizzazione percepiscono se stessi e cosa essi rappresentino in quanto organizzazione. L'idea che l'identità sia un costrutto relazionale generato dall'interazione con gli altri non è certo un'acquisizione recente negli studi organizzativi e vanta quindi una discreta tradizione di formulazioni differenti. Albert e Whetten, vicini al paradigma dell'identità individuale 'predefinita', definiscono l'*organizational identity* come l'insieme delle caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione, le quali possono essere individuate attraverso una serie di comparazioni con le altre organizzazioni (1985). L'aspetto della distintività ha suscitato alcune polemiche da parte di quegli autori che ritengono, all'opposto, che la definizione dell'*organizational identity* avvenga molte volte per imitazione (cf. ad esempio, Sevón 1996); lo stesso dicasi per l'aspetto della durabilità, a cui è stato opposto il concetto di continuità. Per i sostenitori della durabilità, le caratteristiche centrali dell'*organizational identity* rimangono sia nominalmente che sostanzialmente identiche, mostrando caratteristiche di permanenza nel tempo e nello spazio. Per quelli della continuità, invece, esse rimangono nominalmente le stesse assumendo, però, nel tempo e nello spazio, significati diversi al fine di permettere all'azienda di adattarsi al mutato contesto di riferimento. Essere un'azienda innovativa, ad esempio, è una caratteristica identitaria che può assumere nel tempo e nello spazio significati anche molto diversi i quali necessitano, per essere concretizzati, di programmi d'azione altrettanto diversi. La persistenza nell'espressione utilizzata per definire l'*organizational identity* è funzionale a assicurare i membri dell'organizzazione in merito alla continuità aziendale. Altri autori, al contrario, accogliendo il paradigma dell'identità individuale 'costruita', rigettano *in toto* l'idea della durabilità dell'identità e, in modo ancor più radicale, dell'esistenza di un'essenza (cf. Gergen 1991). Altri autori ancora, interpretando l'organizzazione come un sistema autopoietico, ammettono la durabilità dell'identità pur riconoscendola come una costruzione cognitiva. Il sistema autopoietico si caratterizza per reagire ai mutamenti del contesto di riferimento, specificando le modifiche strutturali necessarie per mantenere inalterata la propria identità.

Questo diventa il fine dell'organizzazione, che si contraddistingue per il fatto di fare riferimento solo a se stessa: un soggetto autoreferenziale in grado di fare distinzioni, *in primis* di distinguersi e quindi definirsi per differenza da ciò che, pur interagente, è esterno. Il sistema specifica, inoltre, quali mutamenti del contesto di riferimento inneschino determinate modifiche strutturali che assumono, perciò, lo status di atti cognitivi. Il sistema, in sostanza, specifica una realtà, cosicché la cognizione non si configura come la rappresentazione di un mondo dato, ma come un processo di continua generazione di un mondo in cui, nel caso dei sistemi sociali, assume un rilievo fondamentale la comunicazione («mutua induzione di comportamenti coordinati che si verifica fra i membri di una unità sociale», Maturana, Varela 1987, 167), *in primis* attraverso il linguaggio ordinario (cf. Maturana, Varela 1983, 1987). Tale posizione finisce dunque per essere molto prossima a quella che si rifà al paradigma dell'identità individuale 'narrata', accolto da quegli autori che asseriscono che l'*organizational identity* abbia un carattere narrativo, per cui attributi diversi sono sottolineati in momenti diversi a seconda dell'interazione tra chi parla e chi ascolta (cf. Czarniawska-Joerges 1994).

Whetten e Godfrey (1998) distinguono il concetto dell'*organizational identity*, che concerne le caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione nella percezione dei suoi membri, da quello dell'*organizational identification*, che concerne il processo per cui questi ultimi incorporano le stesse caratteristiche per il solo fatto di essere parte dell'organizzazione. I due concetti sono evidentemente legati in quanto l'*organizational identity* costituisce un fondamento cognitivo ed emotivo con cui i membri dell'organizzazione stabiliscono un legame e rappresenta il canale attraverso cui creano relazioni significative con la propria organizzazione. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ne hanno dato una definizione parzialmente differente, descrivendo il concetto di *organizational identification* come il grado con cui un individuo definisce se stesso attraverso gli stessi attributi che egli crede definiscano la sua organizzazione. Un tentativo nella direzione di rendere operativo tale concetto è il *Rotterdam Organizational Identification Test* che misura l'affinità degli individui con le loro organizzazioni analizzando diversi elementi: la congruenza tra obiettivi e valori; il bisogno di affiliazione; la percezione di appartenenza; la valutazione positiva; i benefici percepiti; il supporto percepito; il riconoscimento percepito; l'accettazione percepita e la sicurezza percepita che deriva dall'appartenenza (cf. Van Riel 1995). L'applicazione di tale indicatore ha portato a far emergere le seguenti dimensioni di sintesi: orgoglio e coinvolgimento; riconoscimento e opportunità percepite; congruenza (cf. Smidts, Van Riel, Pruyn 1998).

Schultz, Hatch e Larsen (2000) distinguono, invece, il concetto di *organizational identity*, elaborato negli studi organizzativi, da quello di *corporate identity*, elaborato negli studi di marketing e comunica-

zione, precisando come gli studi di strategia abbiano contribuito alla definizione di entrambi i concetti. Gli autori definiscono la *corporate identity* come l'idea centrale e distintiva di un'azienda – che può essere descritta come la risposta a quattro domande fondamentali: chi sei, cosa fai, come lo fai e dove vuoi andare (cf. Olins 1995) – e come questa idea sia rappresentata e comunicata per differenziarsi dalle altre agli occhi degli *stakeholder*<sup>3</sup> esterni, *in primis* i clienti (stante la progressiva comoditizzazione dei prodotti), ma sempre più frequentemente anche agli occhi di quelli interni, quali sono i dipendenti (cf. già Margulies 1977).

Il focus su questa specifica sottocategoria delle organizzazioni apre a ulteriori definizioni e modelli teorici. Per Balmer e Stodtvig (1997), ad esempio, la *corporate identity* è, molto semplicemente, ciò che un'azienda è: in altri termini, è la sua storia, la sua filosofia, la sua missione, la sua strategia e la sua offerta di prodotti, ma anche la sua personalità, costituita dai valori aziendali. L'importanza di quest'ultimi è riconosciuta anche nello *Strathclyde Statement* elaborato dal *Corporate Identity Group* per il quale, tuttavia, la *corporate identity* è ciò che la differenzia dalle altre aziende *competitor* (cf. Van Riel, Balmer 1997). La sua corretta identificazione è quindi fondamentale per comunicare un'immagine dell'azienda coerente ai diversi *stakeholder*, al fine di attrarre e mantenere i migliori clienti, dipendenti, partner, finanziatori, ecc., generando un senso di direzione e scopo (Corti 2005, 84-5). Birkigt e Stadler (1986) definiscono la *corporate identity* partendo dal riconoscimento dei suoi elementi costitutivi:

1. il comportamento, ossia le azioni che l'azienda compie e per le quali viene giudicata;
2. la comunicazione, ossia i messaggi che l'azienda trasmette all'esterno;
3. il simbolismo, ossia lo strumento tramite cui le varie espressioni dell'azienda vengono armonizzate.

L'insieme di questi tre elementi costituisce la manifestazione dell'auto-percezione dell'azienda. A loro volta, questi tre elementi interni all'organizzazione uniti alla *personality* costituiscono, infine, il canale attraverso cui l'azienda comunica la sua immagine all'ambiente esterno [fig. 1].

---

**3** Onde evitare fraintendimenti, si specifica che il termine *stakeholder* denota persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostantivi dell'attività aziendale, come clienti, fornitori, finanziatori, ecc.; cf. Donaldson, Preston 1995, 30.

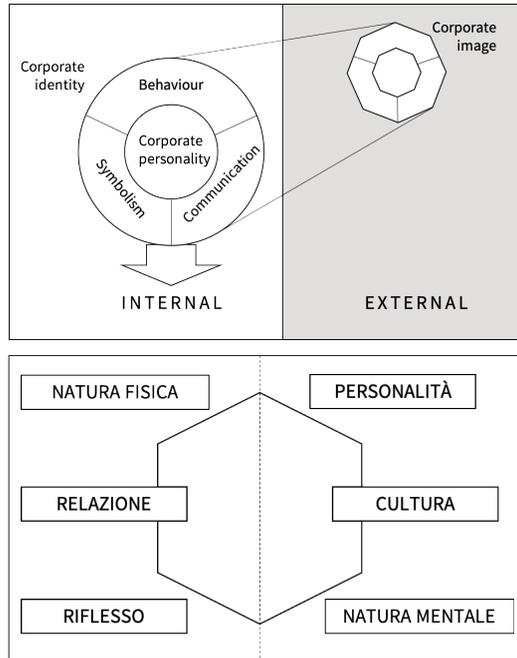


Figure 1-2 I modelli teorizzati da Birkgigt, Stadler 1986 e da Kapferer 2012

Per Kapferer (2012) gli elementi costitutivi la *corporate identity* sono invece sei e possono essere rappresentati attraverso un prisma [fig. 2] i cui lati indicano:

1. la natura fisica, ossia la realtà oggettiva e tangibile dell'azienda;
2. la personalità, espressa attraverso i comportamenti dei suoi membri, ma anche attraverso segni distintivi quali il logo, lo slogan, la pubblicità ecc.;
3. la relazione, ossia il rapporto instaurato con gli *stakeholder*;
4. la cultura, ossia i valori e le credenze dei membri dell'organizzazione;
5. il riflesso, ossia il modo in cui l'azienda appare agli occhi dei suoi clienti;
6. la natura mentale, ossia l'immagine che i clienti hanno di se stessi in quanto consumatori dei prodotti dell'azienda.

Il modello può essere letto sia orizzontalmente (la prima coppia riguarda l'azienda come entità, la seconda la sua relazione con gli attori esterni o interni e, infine, la terza il target di mercato) che verticalmente (a sinistra risiedono gli elementi esteriori, a destra quelli interiori). Melewar (2003) ipotizza un modello ancora più dettagliato, in cui gli elementi costitutivi la *corporate identity* sono sette:

1. *communication*, che riguarda il modo in cui l'azienda raggiunge i suoi *stakeholder*;
2. *corporate design*, che comprende tutti i segni visivi dell'azienda (es. nome, slogan, logo, simbolo, colore e tipografia);
3. *corporate culture*, che riassume come dovrebbero essere svolte le attività aziendali;
4. *behaviour*, che concerne il comportamento tenuto dai membri dell'organizzazione;
5. *corporate structure*, formata dalla struttura organizzativa e dalla struttura del brand;
6. *industry identity*, che definisce le caratteristiche competitive dell'azienda come il posizionamento strategico, le dimensioni, ecc.;
7. *corporate strategy*, che riassume gli obiettivi e le strategie competitive dell'azienda.

Ognuno di questi sette elementi può essere ulteriormente declinato, come mostra la figura 3.

Una definizione simile, per certi aspetti, a quella ipotizzata da Birkgit e Stadler (1986) è stata proposta da Balmer e Soenen (1999), che utilizzano una nomenclatura affascinante. Gli elementi costitutivi della *corporate identity* sarebbero dunque tre: l'Anima, ossia i valori, la cultura aziendale, le relazioni tra i dipendenti, la storia; la Mente, ossia le decisioni che l'azienda è chiamata a prendere nel rispetto degli elementi strategici che la caratterizzano (visione e missione, performance, identità del settore a cui appartiene, architettura del brand, stile di leadership); infine la Voce, ossia la comunicazione controllata, la comunicazione involontaria, il simbolismo (ciò che costituisce il concetto di *visual identity*), la comunicazione indiretta. Tali elementi sono stati poi integrati con quelli dell'ambiente, degli *stakeholder* e della reputazione.

Tentando una sintesi di quanto detto, l'*organizational identity* emerge dalle diverse definizioni che i membri dell'organizzazione elaborano in forma di racconti, aneddoti e avvenimenti emblematici nel loro percorso di carriera, mentre la *corporate identity* dalle scelte comunicative operate dal *top management*. L'*organizational identity* è, quindi, recepita grazie all'esperienza quotidiana e personale con i rituali, gli spazi, ecc. dell'organizzazione, mentre la *corporate identity* è trasmessa tramite i principali canali di comunicazione, in quanto tende a concentrarsi sulle comunicazioni verso l'esterno dell'organizzazione funzionali a far percepire i suoi tratti distintivi ai clienti potenziali e agli altri *stakeholder*.

A nostro giudizio, tuttavia, l'aspetto più proficuo da tenere a mente non si incentra sul rilevare le differenze tra le diverse teorie, bensì sull'idea basilare che i due termini sono da considerarsi sfaccettature dello stesso fenomeno. Basti pensare a quanto sarebbe difficile,

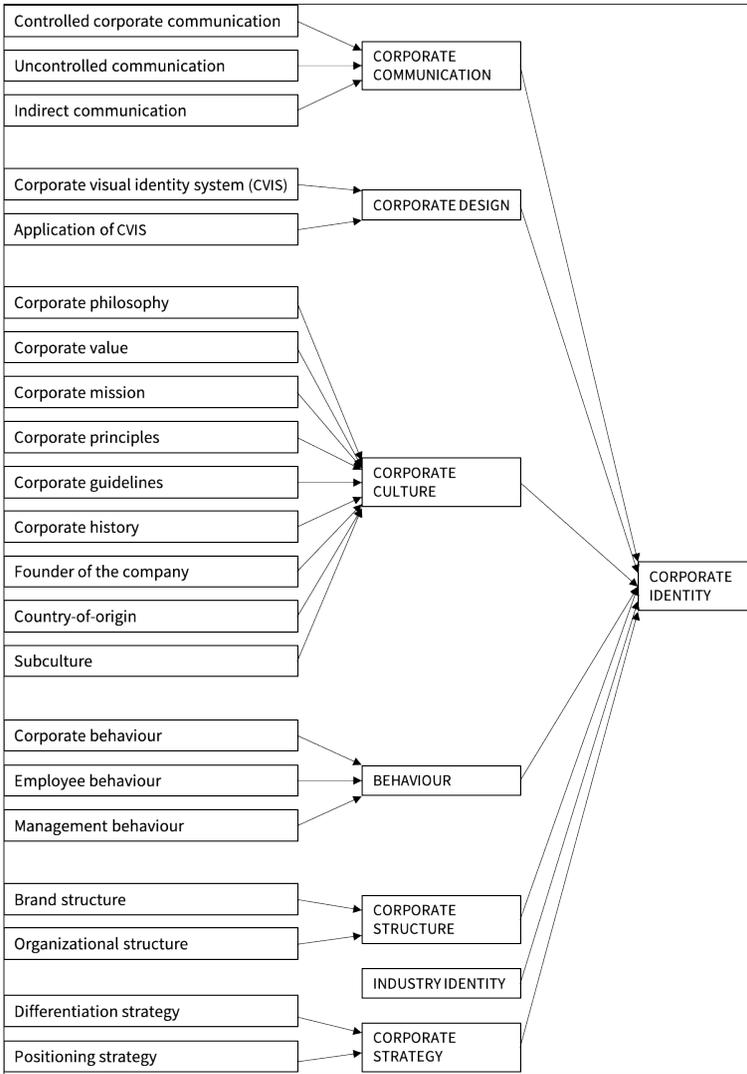


Figura 3 La tassonomia elaborata da Melewar 2003

seguendo pedissequamente quei modelli, 'posizionare' in modo univoco i membri dell'organizzazione: spesso infatti possono rientrare anche in più categorie di *stakeholder* (ad es. clienti e finanziatori) e usare i simboli dell'azienda nelle loro azioni a livello organizzativo. Invece di distinguere l'*organizational identity* dalla *corporate identity*, ci sembra quindi più utile fonderle per arrivare a definire un concetto di identità aziendale unitario. Tale unitarietà non va a discapito della complessità intrinseca all'identità se vengono approfonditi i concetti di cultura aziendale, che si riferisce alla vita quotidiana dell'organizzazione e a come essa è vissuta dai suoi membri interni, e di immagine aziendale, che indirizza le impressioni dell'organizzazione agli occhi degli *stakeholder* esterni.

### 1.3 La cultura e l'immagine aziendale

Anche il concetto di cultura aziendale, che descrive uno degli aspetti più visibili e tangibili di un'organizzazione, non è stato definito in maniera univoca dalla letteratura scientifica. I diversi autori che hanno approfondito e inquadrato il tema ne hanno messo in luce, di volta in volta, gli aspetti più importanti. Tra questi citiamo soltanto alcuni nomi fra quelli che si sono concentrati sulla capacità della cultura di orientare le azioni del gruppo come la presenza di un sentire comune basato su valori condivisi. Per Pettigrew (1979, 570-81), ad esempio, la cultura è l'insieme dei significati accettati pubblicamente all'interno di un'organizzazione in un dato momento, che aiuta i suoi membri a interpretare le situazioni in cui si trovano a operare, mentre per Louis (1983, 1985) è un insieme di interpretazioni condivise per organizzare l'azione, che spiegano il modo giusto di agire, espresse attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici. Per Van Maanen la cultura si riferisce, invece, alle conoscenze che i membri di un'organizzazione condividono in misura minore o maggiore. Essa incarna, incarna, forma e giustifica le attività, di routine e non. La cultura è dunque espressa solo attraverso le azioni e le parole dei membri dell'organizzazione (Van Maanen 1988).

Altrettanto importante, quando si discute di cultura aziendale, è ragionare in termini funzionali: la cultura, infatti, è un collante che tiene insieme i membri di un'organizzazione e li fa percepire come tali sia per somiglianza sia per differenza rispetto ad altri gruppi. Per Siehl e Martin (1983) la cultura consiste, così, nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri di un'organizzazione si trovano a condividere e che permettono di tenerli uniti attraverso la condivisione di schemi di significato. Hofstede (1991) definisce invece la cultura aziendale come l'insieme delle regole non scritte del gioco sociale; una sorta di programmazione collettiva della mente che distingue i

membri di un gruppo o categoria da quelli di un altro e si manifesta nei valori e nelle pratiche.<sup>4</sup> I valori costituiscono i modi in cui l'organizzazione sceglie di operare e sono l'aspetto più profondo e, quindi, meno visibile della cultura. Le pratiche sono l'insieme di rituali (occasioni sociali tipiche di un'organizzazione), eroi (persone che costituiscono un punto di riferimento per il loro modello di comportamento) e simboli (oggetti che hanno un particolare significato per l'organizzazione) e costituiscono gli aspetti via via più visibili della cultura.

Collegata alla funzione di integrazione dei suoi membri, va considerata quella di controllo associata alla leadership e alle gerarchie interne. Per Kunda (1992), ad esempio, la cultura aziendale è uno strumento di controllo sociale di tipo normativo volto a far interiorizzare volontariamente, non a imporre coercitivamente, ai membri dell'organizzazione i valori dichiarati, i codici di condotta e gli obiettivi organizzativi stabiliti dalla leadership aziendale. Essa permette d'influenzare i membri dell'organizzazione in modo da far coincidere i loro interessi personali con quelli aziendali, eliminando quindi la necessità di un controllo esterno: ogni soggetto è responsabile del controllo di se stesso.

In estrema sintesi, è possibile affermare che, in tutte le sue diverse definizioni, la cultura aziendale ha a che fare con la materialità di un'azienda e il suo vivere quotidiano. Essa si compone di persone, oggetti, luoghi, gerarchie e processi che vengono organizzati attraverso rituali e azioni orchestrate e pianificate.

La definizione di cultura organizzativa applicabile in ambito aziendale più condivisibile, a nostro parere, è quella proposta da Edgard Schein (1985). Secondo questa impostazione la cultura è lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna. Tali assunti hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. Per l'autore, quindi, il concetto di cultura aziendale si definisce attorno a un collettivo che condivide delle credenze utili a regolamentare i rapporti interni e quelli con il mondo esterno. È un fenomeno profondamente radicato, complesso ed esteso che riguarda tutti gli aspetti della re-

---

**4** L'autore si pone, in particolare, il problema di verificare se la cultura aziendale sia o meno influenzata da quella nazionale, per capire se un'organizzazione debba essere gestita diversamente a seconda della sua collocazione geografica. Arriva alla conclusione che le culture aziendali differiscono a livello di pratiche, mentre quelle nazionali a livello di valori (ad es. gerarchia, avversione all'incertezza, individualismo, mascolinità, orientamento al breve o lungo termine). Quando gli individui entrano a far parte di un'organizzazione portano con sé, inevitabilmente, anche il loro bagaglio di valori nazionali che vanno perciò a influenzare quelli aziendali.

altà e influenza le scelte che vengono prese nell'organizzazione. La più importante intuizione di Schein, però, non sta tanto nella definizione del concetto ma nella sua operativizzazione in tre macro-elementi che mettono ordine rispetto alle diverse definizioni di cultura organizzativa [fig. 4]. Infatti, qualsiasi cultura aziendale è costituita, secondo l'autore, da (e può essere analizzata in base al rapporto che intercorre tra):

1. artefatti: strutture e processi organizzativi visibili dall'esterno: ambiente fisico e sociale, tecnologie, linguaggio, comportamenti, riti e cerimonie.
2. Valori dichiarati: manifestazioni scritte e orali di ciò che è considerato giusto dall'organizzazione. I valori dichiarati, tuttavia, non sempre corrispondono ai comportamenti effettivi dei suoi membri.
3. Assunti taciti condivisi: ciò che viene dato per scontato in maniera inconscia dai membri dell'organizzazione. Comprendono le convinzioni che determinano i comportamenti e strutturano il rapporto con la realtà quotidiana, lo spazio e il tempo, la verità, la natura umana e le relazioni umane.

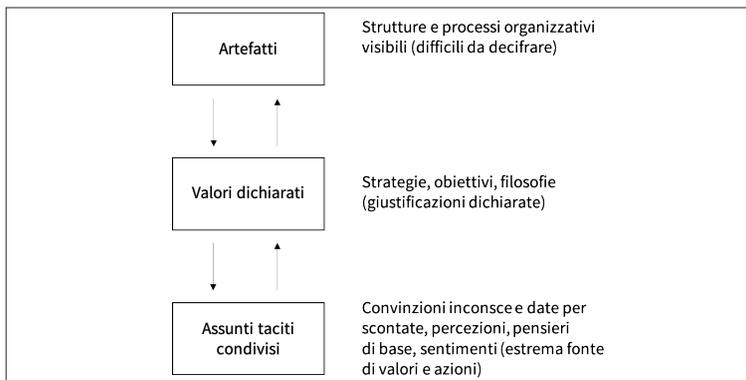


Figura 4 I tre livelli della cultura organizzativa di Schein 1985

Com'è intuibile, i tre elementi pur conservando un rapporto di mutua dipendenza occupano tre posizioni che hanno gradi di profondità molto diversi: gli artefatti sono la parte più manifesta mentre gli assunti la parte più nascosta e più difficile da analizzare e descrivere.<sup>5</sup> Sche-

<sup>5</sup> Schein specifica che per arrivare a esplicitare i tre elementi succitati occorre riconoscere sette aspetti: il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente circostante, ossia le sue iterazioni con l'esterno; la natura dell'attività umana, ossia i modi di comportamen-

mi come quello proposto da Schein servono in un primo momento a descrivere e analizzare la cultura di un'azienda e, successivamente, da mappa per pianificare degli interventi stimolati sia dall'interno che dall'esterno. In tal senso Martin (1992) riconosce tre prospettive che mettono in rapporto l'analisi e i processi di intervento:

1. l'integrazione, che considera la cultura un veicolo di consenso e armonia assumendola come un costruito ben definito e costantemente rafforzato dalla leadership attraverso manifestazioni e pratiche come l'assunzione di individui già allineati ai valori aziendali o grazie alla loro successiva socializzazione. La cultura aziendale è un costruito coerente e ampiamente condiviso all'interno dell'organizzazione che può essere modificato solo attraverso cambiamenti attentamente pianificati;
2. la differenziazione, che considera, invece, la cultura un veicolo per tenere assieme le diverse subculture che inevitabilmente coesistono - in modo armonioso, conflittuale o indifferente - all'interno di un'organizzazione.<sup>6</sup> Un costruito, quindi, non definibile univocamente essendo un'aggregazione delle molteplici subculture il cui cambiamento genera conflittualità dato che queste tendono a rispondere in modo diverso agli stimoli di trasformazione provenienti dall'esterno;
3. la frammentazione, per la quale non esiste una cultura o più subculture aziendali definibili chiaramente ma solo una varietà di punti di vista individuali, ambigui e in continuo mutamento. Un costruito, quindi, che non è imposto dalla leadership e non emerge da sottoinsiemi organizzativi, ma si forma a ogni livello gerarchico a partire dagli specifici valori dei singoli individui e il cui cambiamento avviene attraverso un processo senza soluzione di continuità.

Oltre a definire cosa sia la cultura aziendale, alcuni autori hanno problematizzato se essa sia o meno un aspetto intenzionalmente governabile.

---

to dei suoi membri; la natura della realtà e della verità, ossia i modi per stabilirle; la natura del tempo, ossia l'orientamento al breve o al medio-lungo termine; la natura umana, ossia l'indole dei suoi membri; la natura degli esseri umani, ossia i modi per instaurare proficue relazioni tra i suoi membri; l'omogeneità e la diversità, ossia l'orientamento all'omologazione o all'innovazione. La sintesi di questi aspetti porta a identificare due dimensioni: l'adattamento esterno, ossia la strategia, la missione e la visione aziendale, e l'integrazione interna, ossia il linguaggio comune, i poteri e le relazioni che si instaurano a livello organizzativo.

**6** La subcultura viene definita come un sottoinsieme di membri dell'organizzazione che interagiscono regolarmente gli uni con gli altri, si identificano come un gruppo distinto all'interno dell'organizzazione, condividono un set di problemi definiti come comuni e mettono in atto routine basate su una visione collettiva condivisa dal gruppo e dal gruppo soltanto (cf. Van Maanen, Barley 1985).

In generale, esistono tre correnti di pensiero sulla possibilità o meno di cambiare intenzionalmente la cultura di un'organizzazione. Per la prima gli artefatti e i valori possono essere modificati agendo sulle procedure d'assunzione, formazione, addestramento, socializzazione, ecc. Schein, ad esempio, ritiene che la cultura aziendale possa essere modificata progettando in modo diverso le strutture dell'organizzazione, definendo nuovi riti e cerimonie, inserendo spazi fisici adibiti a un certo tipo di socializzazione, ridefinendo i meccanismi di selezione, incentivazione, promozione e licenziamento dei dipendenti (1999). Per la seconda corrente, invece, la cultura non è un costrutto alterabile, in quanto i valori sui quali è basata sono così profondamente radicati negli individui che non è realistico pensare di poterli modificare. La terza corrente assume una posizione intermedia ritenendo che i manager, soprattutto attraverso l'esempio, possano efficacemente trasmettere valori nuovi al resto dei membri dell'organizzazione. Hatch (1997) definisce i manager come artefatti che vorrebbero essere simboli, in quanto riconosce loro un ruolo ambivalente rispetto alla cultura aziendale essendo allo stesso tempo influenzatori e influenzati. La cultura risulta quindi un contesto per creare significati non totalmente controllabili, ma gestibili attraverso l'impegno dei manager. All'interno di questa posizione intermedia si possono collocare due contributi della scuola simbolico-interpretativa della cultura organizzativa, che ha le sue radici nei lavori di Schein. Il primo è di Pasquale Gagliardi, secondo il quale la strategia primaria di ogni organizzazione ha una tendenza protettiva. Soprattutto in un contesto esterno caratterizzato da forti cambiamenti, il fine è proprio quello di preservare l'identità aziendale.<sup>7</sup> L'autore distingue poi le strategie secondarie in strumentali, volte al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, ed espressive, volte a preservare la coerenza di significato all'interno dell'organizzazione. Gagliardi arriva così a ipotizzare tre tipi di cambiamento culturale per affrontare situazioni nuove:

1. **apparente:** si utilizzano strategie che fanno parte dell'assetto identitario dell'organizzazione, preservando perciò la cultura aziendale;
2. **incrementale:** si sviluppano strategie nuove ma compatibili con i valori dichiarati e le assunzioni di base esistenti, 'dilatando' perciò la cultura aziendale;
3. **rivoluzionario:** si sviluppano strategie nuove e incompatibili con i valori dichiarati e le assunzioni di base esistenti, senza però riuscire a cambiare la cultura aziendale.

---

<sup>7</sup> L'autore precisa, tuttavia, come le organizzazioni «usually change to remain what they have always been» e allo stesso tempo «must change in order to preserve identity» (Gagliardi 1986, 124-5).

Il secondo contributo, di Mary Jo Hatch (1993), si focalizza sul concetto di simbolo e lo include nel modello proposto da Schein. Hatch sposta il focus dagli elementi della cultura aziendale ai processi che li collegano contribuendo alla continua rigenerazione della cultura stessa proprio attraverso i simboli. Con un simile modello di dinamiche culturali, la cultura diventa l'insieme dei processi attraverso cui i simboli e gli artefatti vengono creati nel contesto dei valori e degli assunti organizzativi; al tempo stesso, spiega come i valori e gli assunti vengano mantenuti e modificati proprio attraverso l'utilizzo e l'interpretazione degli artefatti e dei simboli stessi. In particolare, i quattro processi identificati sono: la manifestazione di immagini e visioni che guidano le scelte organizzative, derivanti dalle aspettative create da valori e assunti; la realizzazione di artefatti delle immagini; la simbolizzazione, ossia la creazione di simboli a partire dagli artefatti; l'interpretazione ovvero il processo ambivalente di interpretazione dei simboli: da un lato gli assunti servono a capire meglio il significato dei simboli, ma, dall'altro, questi ultimi possono contraddire i primi. Se c'è coerenza tra i simboli creati e gli artefatti, i valori e gli assunti esistenti, sarà possibile modificare la cultura aziendale. Nel caso in cui i leader aziendali non conoscano profondamente la cultura e il modo in cui essa viene interpretata dagli altri membri dell'organizzazione<sup>8</sup> si corre il rischio che gli interventi non vadano secondo la pianificazione stabilita.

Anche per il concetto di immagine aziendale non esiste un'unica definizione in letteratura. Dutton e Dukerich (1991), rifacendosi alla teoria del *looking glass-self*, definiscono l'immagine aziendale la percezione da parte dei membri dell'organizzazione di come gli altri percepiscano l'organizzazione stessa. L'immagine è perciò interpretata come il risultato di un processo cognitivo sviluppato dagli *stakeholder* interni, introiettando le percezioni degli *stakeholder* esterni, distinta così dalla reputazione («reputation describes the actual attributes outsiders ascribe to an organization [...], but image describes insiders' assessments of what outsiders think», 547). Alvesson (1990), rifacendosi alla teoria dell'*impression management*, la interpreta come l'azione del *top management* che proietta all'esterno l'immagine desiderata. Infatti, un'azienda ha la possibilità di definire la propria immagine inseguendo obiettivi diversi: può voler proiettare un'immagine che sia il più possibile aderente alla vera identità aziendale o, di contro, trasmettere un'impressione dell'organizzazione che sia socialmente desiderabile, nascondendo in tutto o in parte la vera identità aziendale. In linea con quest'ultimo obiettivo, Bernstein (1984) definisce l'immagine aziendale come un insieme d'impressio-

---

<sup>8</sup> Il modello proposto da Hatch è in stretta relazione con quello del *sensemaking* proposto da Weick 1995.

ni pubbliche costruite per attrarre una determinata *audience*, e non necessariamente per rappresentare un'effettiva realtà.

L'immagine aziendale può proiettare anche la visione dell'azienda che il *top management* desidera raggiungere in futuro, più che quella attuale (cf. Gioia, Chittipeddi 1991; Gioia, Thomas 1996). In questo caso, l'immagine aziendale è funzionale a destabilizzare quella consolidata e culturalmente costituita così da innescare un cambiamento a livello di visione, missione, strategia e modello di business. A tal fine, si può agire pure revisionando la percezione dell'evoluzione storica dell'organizzazione, attribuendo, cioè, significati diversi ai 'fatti' avvenuti. Questo permette di cambiare l'immagine aziendale mantenendo un senso di continuità con il passato per assicurare i membri dell'organizzazione sulla persistenza dell'identità originaria (cf. ad es. Biggart 1977).

Le definizioni sin qui richiamate sono accomunate dal considerare l'immagine aziendale una visione generata all'interno dell'organizzazione, sebbene la prima, a differenza delle altre, enfatizzi la sua dipendenza anche dalle percezioni dei soggetti esterni. Berg, invece, ritiene che l'immagine aziendale sia una visione generata all'esterno dell'organizzazione (1985). Questa impressione può essere frutto di un'esperienza personale d'interazione con l'azienda di soggetti non direttamente influenzati dal suo agire ed è spesso legata, perciò, a uno specifico atto o evento. L'ultima definizione di immagine aziendale qui considerata richiama quella di reputazione proposta da Fombrun (1996; ma cf. anche Fombrun, Shanley 1990). L'autore definisce, infatti, l'immagine aziendale come l'insieme dei giudizi espressi dai soggetti esterni in merito alle azioni messe in atto e ai risultati raggiunti dall'organizzazione che permettono di cogliere la sua capacità di creare valore per gli *stakeholder*. A differenza tuttavia della pubblica impressione, la reputazione implica una valutazione più cumulativa, duratura nel tempo e diffusa nello spazio del comportamento aziendale.

A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals. (Fombrun 1996, 72)

Fombrun e Van Riel (1997) approfondiscono ulteriormente il concetto di 'reputazione' osservandolo da diverse prospettive. Nella prospettiva economica, la reputazione è l'insieme delle percezioni dell'organizzazione da parte degli *stakeholder*, mentre in quella di marketing è l'immagine del brand presente nelle menti dei potenziali clienti. Nella prospettiva strategica, è un asset intangibile potenzialmente in grado di creare valore economico, mentre in quella contabile è una misura da sviluppare per cogliere tale valore. Nella prospettiva

organizzativa, la reputazione è radicata nelle esperienze significative dei dipendenti, mentre in quella sociologica è il risultato della condivisione di impressioni socialmente costruite circa l'organizzazione. In tutti i casi, la reputazione si fonda su valutazioni soggettive e collettive circa l'affidabilità dell'azienda e presenta le seguenti caratteristiche: è il riflesso esterno dell'identità aziendale e deriva da come l'azienda ha deciso di allocare le proprie risorse nel passato; è la conseguenza di un sistema industriale che cristallizza lo stato emergente delle aziende e riassume le valutazioni sulle performance aziendali formulate dai diversi *stakeholder*, i quali giudicano la capacità dell'azienda di soddisfare le loro esigenze; deriva da una molteplicità di immagini dell'azienda e incarna due dimensioni fondamentali dell'efficacia aziendale, la performance economica e quella della responsabilità sociale.

Ciò che accomuna, in estrema sintesi, le definizioni di immagine aziendale qui proposte è il fatto di ritenere che l'immagine sia il risultato di un processo percettivo; le interpretazioni si fanno discordi, invece, per quanto riguarda la focalizzazione sullo sviluppo di tale processo. Per alcune infatti esso si sviluppa prevalentemente all'interno dell'organizzazione ed è finalizzato a proiettare la reale o desiderabile identità aziendale, attuale o futura, mentre per altre all'esterno. Grunig esplicita queste diverse prospettive distinguendo quelle che definiscono l'immagine «as something that a communicator creates-constructs and projects or gives to other people [...] a message produced by the organization» da quelle per le quali «receivers construct meaning-images-from their personal observations of reality or from the symbols given to them by other people [...] image as some sort of composite in the minds of publics» (1993, 126). È, questo secondo caso, quello che accoglie il paradigma secondo cui l'identità è 'costruita'. Indipendentemente dal punto di partenza, per esso l'intero processo tende a esaurirsi in un'immagine o in un'illusione necessaria per assicurare i membri dell'organizzazione, cosicché l'identità aziendale è interpretabile come un'imitazione delle immagini che prevalgono nel mercato. Portando all'estremo tale interpretazione si possono richiamare le riflessioni di Mario Perniola (1983) sull'immagine senza identità, ovvero un'immagine che non è più lo specchio di qualcosa ma un artefatto autonomo.<sup>9</sup>

La rassegna potrebbe continuare, approfondendo le diverse sfumature comprese tra tutte queste differenti posizioni. Negli studi di marketing, in particolare, si è registrata una crescita esponenzia-

---

<sup>9</sup> Sui temi dell'immagine e del simulacro è evidente la prossimità alle speculazioni di Baudrillard, secondo cui l'evoluzione subita dall'immagine può essere riassunta nei seguenti passaggi: riflesso della realtà; mezzo per mascherare o alterare la realtà; mezzo per nascondere un'assenza di realtà; qualcosa che non ha nulla a che vedere con la realtà (Baudrillard 1980).

le nelle pubblicazioni incentrate sulla differenza e sul rapporto tra 'identità di marca' (*brand identity*) e 'immagine di marca' (*brand image*) – definizioni che, con un certo grado di approssimazione, ricalcano la distinzione operata da Grunig.<sup>10</sup> Tuttavia, ciò che qui preme rilevare, come già nei casi precedenti dell'identità e della cultura, è la possibilità di considerare complementari le prospettive. Così, invece di marcare le distanze tra le diverse definizioni di immagine aziendale presenti in letteratura, si intende approfondire la proposta di Gioia, Schultz e Corley (2000), che integrano quelle diverse definizioni proponendo un modello interpretativo di come l'immagine influenzi dinamicamente l'identità aziendale e viceversa.

Il modello presuppone che i membri dell'organizzazione abbiano sviluppato un senso di sé in quanto organizzazione e che il *top management* lo abbia comunicato agli altri. Il periodico ricevimento di feedback dall'esterno induce il *top management* a confrontare l'immagine da loro percepita con l'identità da loro sviluppata. Se le due visioni sono ritenute allineate, allora l'identità aziendale sarà valutata positivamente e sarà stata chiaramente comunicata. Viceversa, se le due visioni sono ritenute disallineate, si porrà il problema se le discrepanze rilevate siano o meno accettabili e, quindi, se sia opportuno intervenire. L'eventuale intervento potrà indirizzarsi a modificare l'identità aziendale e/o l'immagine aziendale. Per superare le difficoltà che naturalmente si incontrano nel portare i membri dell'organizzazione a cambiare l'attuale percezione di se stessi in quanto organizzazione, il *top management* potrà decidere di proiettare una visione attrattiva dell'azienda. Una dichiarazione pubblica dell'identità che si vuole assumere in futuro segnala agli *stakeholder* sia interni che esterni che il *top management* vuole veramente cambiare ed è quindi in grado di influenzare sia l'identità che l'immagine aziendale. Indipendentemente dallo scopo perseguito dall'emittente, l'immagine proiettata sarà sempre interpretata in modo soggettivo dai riceventi che, influenzati anche da ulteriori informazioni raccolte da altre fonti, rivedranno la loro impressione/reputazione dell'azienda. Questa, a sua volta, alimenterà nuovi *feedback* che indurranno il *top management* a confrontare la mutata immagine aziendale con l'identità aziendale, innescando un nuovo processo di mutuo cambiamento. Tale processo può essere ripercorso attraverso il diagramma in figura 5.

---

**10** A titolo d'esempio, cf. Aaker 1991, 1996; De Chernatony 1999; De Chernatony, McDonald 2003; Janonis, Dovalienė, Virvilaitė 2007; Keller 2008; il già citato Kapferer 2012.

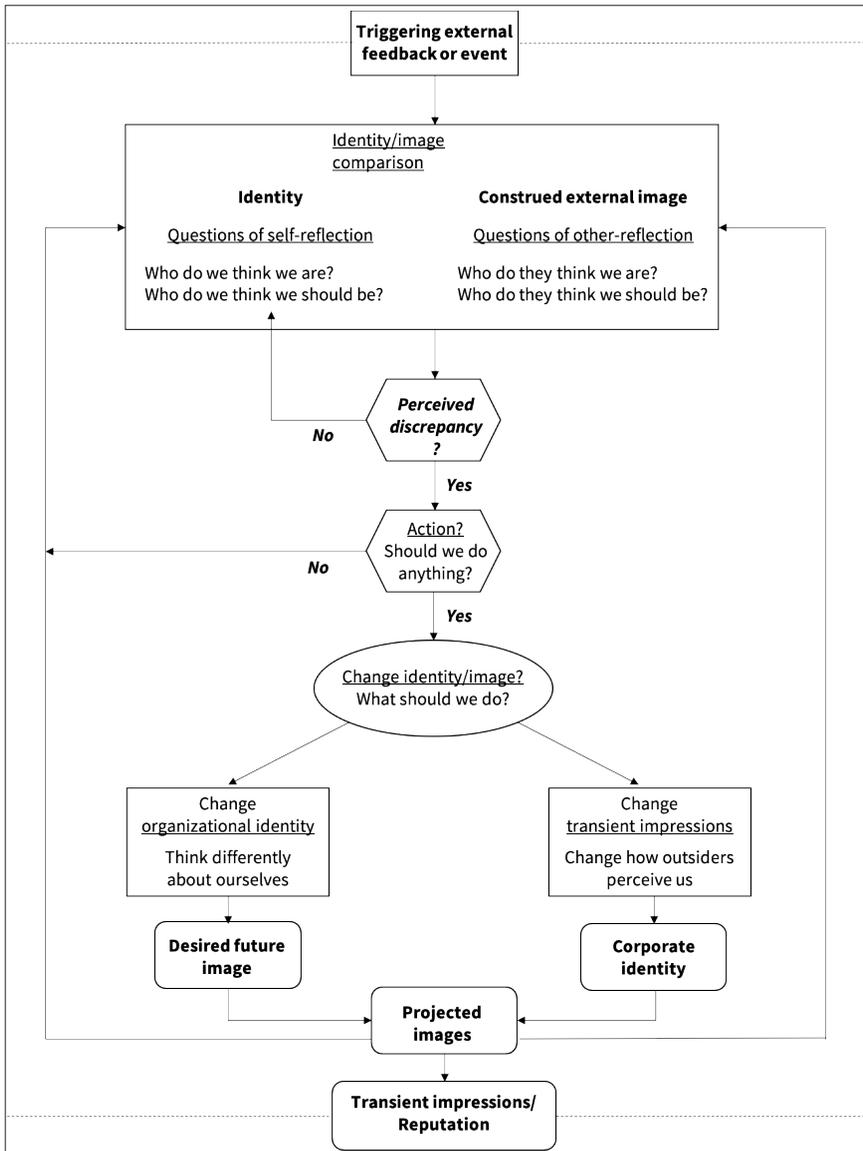


Figura 5 Diagramma riassuntivo del processo descritto da Gioia, Schultz, Corley 2000

Questo modello (allontanandosi dal paradigma dell'identità 'predefinita') riconosce come identità e immagine aziendale intrattengano una relazione dinamica e ricorsiva. La prima costituisce la base per la creazione della seconda che viene poi trasmessa agli *stakeholder*; gli ultimi la interpretano e restituiscono una *feedback* all'organizzazione in merito alla sua capacità di soddisfare le loro aspettative che, a sua volta, influenza la percezione che l'organizzazione ha di sé. Secondo questo modello, l'identità aziendale è continuamente revisionata per permettere all'organizzazione di adattarsi alle richieste e cambiamenti dell'ambiente esterno, mentre l'immagine aziendale rappresenta il mezzo che le permette di operare tale revisione. Tale modello accoglie, quindi, la visione per cui l'identità aziendale non è duratura, ma presenta comunque un senso di continuità: mantiene saldi i valori e le credenze fondamentali, facendone però evolvere il significato per adattarlo al contesto mutato. Esso propone, alla fine, una visione per cui l'immagine aziendale sia il compromesso tra come l'organizzazione definisce se stessa guardando al proprio riflesso, e la definizione che invece emerge guardando ai feedback ricevuti, avvicinandosi in questo al paradigma dell'identità 'narrata'.

Dando dunque per acquisiti i tre elementi, presentati finora separatamente, nel prossimo paragrafo verrà introdotto l'«organizational identity dynamics model» di Mary Jo Hatch e Majken Schultz, che risulta particolarmente esplicativo circa il modo in cui i tre elementi si influenzano reciprocamente attraverso i processi di *mirroring*, *reflecting*, *expressing* e *impressing*. Riprendendo la teoria di Mead, tale modello propone un parallelo tra l'Io e il Me e il binomio cultura-immagine.

#### 1.4 La relazione tra cultura, identità e immagine

Nel paragrafo precedente si è scelto di approfondire i concetti di cultura e immagine aziendale per definire ora in maniera più rigorosa come questi si relazionano con l'identità aziendale e come in parte la determinino. Sottolineando la difficoltà nel definire univocamente l'identità, paragonata alla torre di Babele, Hatch e Schultz (2000 2002) propongono una visione olistica che definisce l'identità d'impresa come la sintesi di molteplici elementi collegati da processi ben precisi. Stando alle loro intuizioni, l'identità aziendale va messa in relazione sia con gli elementi interni all'impresa - la cultura aziendale - sia con l'influenza del contesto esterno - l'immagine aziendale. Il merito del modello proposto da Hatch e Schultz è stato quello di collegare i concetti di cultura e identità alle teorie di Mead che riguardano l'identità individuale a quelle utili a descrivere un'azienda: «Mead's ideas about the 'I' and the 'me' have yet to find their way in-

to organizational identity theory» (Hatch, Schultz 2002, 992). In particolare il concetto di 'Io' secondo le autrici è assimilabile a quello di cultura, così come quello di 'Me' è assimilabile a quello di immagine.

Secondo il modello proposto, i tre elementi - cultura, identità e immagine aziendali - definiscono le tre aree di ricerca attraverso le quali è possibile acquisire una descrizione olistica dell'impresa. Per quanto l'identità d'impresa assuma un ruolo pivotale, tra di essi esiste una mutua relazione, una reciproca influenza che va esplicitata. Una volta resa esplicita, diventa possibile individuare quali parti dell'identità non trovano riscontro nella cultura e nell'immagine e, nel caso, intervenire per allineare le tre sfere, perseguendo così la propria missione con più efficacia.

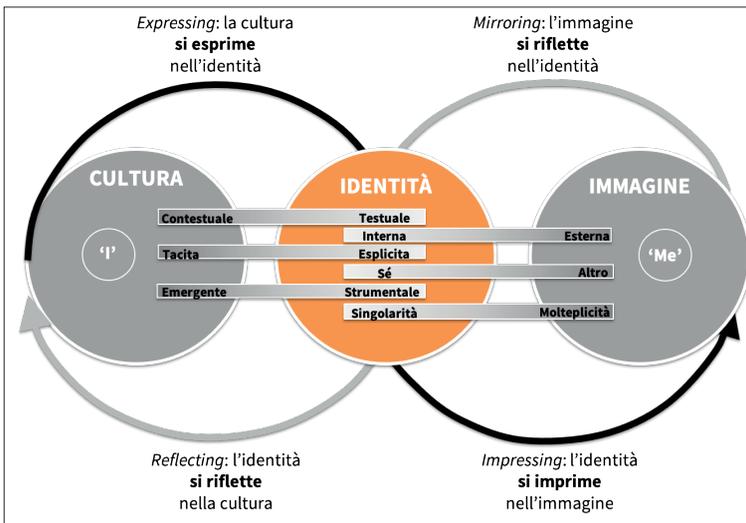
La complessità di tali processi rende evidente la necessità di un riferimento schematico che funzioni da guida per la ricerca e per la consulenza aziendale. A tal proposito gli studi di Mary Jo Hatch and Majken Schultz (1997, 2000, 2002) possono essere sintetizzati in un modello dinamico per l'analisi dell'identità aziendale. Il modello riesce a raggiungere tre obiettivi: considerare tutti i tre macrocontesti necessari per l'analisi, individuare per ciascuno gli elementi principali che lo compongono e, non ultimo, metterli in mutua relazione.

Definendo la cultura e l'immagine, è possibile esplicitare alcune caratteristiche dell'identità aziendale. Le intuizioni degli esperti proposte precedentemente in merito ai concetti di cultura, identità e immagine possono essere calate all'interno del modello dinamico riprodotto in figura 6. Infatti, seguendo il modello di Hatch e Schultz la cultura aziendale va a definire un contesto materiale e simbolico (pensiamo agli artefatti e ai valori dichiarati). Essa non è mai totalmente manifestata ma è almeno in parte tacita ed emerge dall'osservazione dei comportamenti dei membri dell'organizzazione (gli assunti di base). È facile intuire che l'identità non può considerare tutti gli elementi della cultura, bensì dovrà saperli selezionare, renderli visibili attraverso elementi di natura testuale o grafica. Ne consegue che l'identità aziendale dovrà essere esplicitata e dovrà essere il frutto di una volontà strategicamente perseguita, uno strumento a servizio del management per governare la cultura. In sintesi, le principali differenze tra cultura e identità aziendale possono essere definite dalle seguenti contrapposizioni: contestuale/testuale, tacita/esplicita ed emergente/strumentale.

Come esplicitato nel paragrafo precedente, l'essenza dell'immagine aziendale è la proiezione dell'identità verso i suoi *stakeholder* e dei *feedback* che questi 'restituiscono'. Nel modello dinamico [fig. 6], l'immagine deve considerare il fatto che è sempre rivolta verso l'esterno e che la natura degli *stakeholder* è plurima (clienti, fornitori, futuri dipendenti ecc.). Per questo motivo l'immagine non sarà mai l'esatta trasposizione dell'identità. L'identità aziendale è un prodotto della singola azienda e deve partire solo da se stessa; di conse-

guenza, i processi per definirla debbono essere interni al perimetro aziendale. Le principali distinzioni tra immagine e identità aziendale sono descritte dalle contrapposizioni: esterno/interna, altro/se stessa e molteplice/singolare. Per analizzare in modo corretto l'identità aziendale, è utile tenere in considerazione le contrapposizioni che la rendono altra rispetto alla cultura e all'immagine.

Definiti i tre contesti e gli elementi costitutivi e differenzianti, sono le relazioni che intercorrono tra loro a definire il quadro utile per descrivere l'impresa, ovvero un modello dinamico.



**Figura 6** Il modello dinamico dell'identità organizzativa e le relazioni tra cultura, identità e immagine

L'identità aziendale assume il ruolo centrale perché si imprime sia sulla cultura sia sull'immagine. Il suo carattere strumentale emerge con forza: una volta definita un'identità aziendale forte e precisa, è possibile agire sui dipendenti e sugli *stakeholder* interni ed esternamente sul mercato o sulla società più in generale.

In una logica di *feedback*, anche l'identità è soggetta all'azione degli altri due elementi. Per esempio, l'immagine che gli *stakeholder* hanno dell'azienda è una forza che agisce sull'identità: l'identità potrebbe ridefinirsi proprio in base a questa immagine. Altrettanto vero è che le spinte provenienti dai membri dell'organizzazione influiscono più o meno marcatamente sull'identità, poiché l'identità esprime anche la cultura che la produce. In sintesi i processi da considerare sono:

- *Mirroring*: il modo in cui le immagini di terzi possono influenzare l'identità aziendale.
- *Reflecting*: il modo in cui l'identità viene incorporata nella cultura organizzativa.
- *Expressing*: la capacità dell'identità di essere espressione della cultura.
- *Impressing*: il modo in cui l'identità influenza le immagini che i soggetti esterni si fanno della società.

L'impresa, attraverso i quattro processi, deve costruire un circolo virtuoso tra cultura, identità e immagine per perseguire la coerenza strategica. A tal fine, il modello può essere assunto come una bussola per meglio definire l'identità aziendale. Una mancata armonizzazione dei tre elementi rischia di far emergere alcune disfunzioni. La prima disfunzione spinge l'organizzazione ad assumere un atteggiamento auto-referenziale che la porta a chiudersi in se stessa senza considerare l'ambiente esterno. Nel contributo di Hatch e Schultz tale atteggiamento viene definito come 'narcisismo organizzativo':

[it] develops as the result of a solipsistic conversation between identity and culture in which feedback from the mirroring process is ignored, or never even encountered. No real effort is made to communicate with the full range of organizational stakeholders or else communication is strictly unidirectional (emanating from the organization). (Hatch, Schultz 2002, 1008)

La seconda disfunzione, opposta alla prima, vede l'azienda troppo occupata a inseguire gli stimoli esterni rischiando così di sottomettere la propria identità all'immagine definita dagli *stakeholder*. Le due autrici la definiscono come 'iper-adattamento', un fenomeno opposto al precedente che porta a disconoscere la cultura:

to give stakeholder images so much power over organizational self-definition that cultural heritage is ignored or abandoned. [...] organizations may risk paying too much attention to market research and external images and thereby lose the sense of who they are. (Hatch, Schultz 2002, 1010)

Entrambi i casi dimostrano la necessità di definire un'identità precisa che sia in grado, attraverso le decisioni dei manager, di coordinare e mantenere relazioni coerenti e bilanciate tra l'interno e l'esterno dell'impresa e di guidarla strategicamente affinché possa prosperare.