

vente. L'attore insomma non è spontaneo: «L'elemento di scelta, la variabile dell'ignoto, scompare o almeno si riduce, e viene sostituito dalle prove fatte allo scopo di prevedere la situazione futura: il *come* della comunicazione è altrettanto attentamente considerato quanto il *che cosa*»¹.

Se bisogna recitare dei ruoli, siamo *noi* a doverli distribuire: ecco perché in un incontro cerchiamo di determinare subito chi è il nostro interlocutore, che cosa fa e quale «punto di vista» possiede. Noi cerchiamo insomma di stabilire una relazione, perché, se una qualsiasi comunicazione deve avvenire, i due partecipanti devono avere qualcosa in comune. A e B hanno in comune il linguaggio (anche se il modo di usarlo può essere del tutto differente), e possono avere in comune alcune attività sociali e qualche amico. Essi cercheranno di individuare aree di comune interesse: è quello che si dice «rompere il ghiaccio». In effetti quello che accade nel loro incontro è che si cerca, nel campo delle conoscenze e delle attitudini di entrambi, il modo migliore per capirsi, anche se può darsi che non ci si voglia capire del tutto, e che sia sufficiente stabilire un background tale da aiutarci a determinare i rispettivi ruoli. Una volta che i ruoli siano stabiliti, ognuno di noi li può recitare meglio.

Nessuno dei due ruoli deve necessariamente essere «vero»: come possiamo cadere in errore nel farci un'impressione dell'altra persona (a causa della sua interpretazione o del nostro fraintendimento circa gli stili), così il nostro interlocutore potrà scegliere di selezionare dal nostro repertorio di gesti, parole, stili e comportamenti un insieme di segnali per interpretare con coerenza la situazione.

Ci sono ulteriori elementi di complessità: B può essere influenzato da stimoli di cui non conosce l'esistenza. La posizione di una lampada può gettare ombre che conferiscono all'aspetto di A una dimensione capace di rafforzare o di modificare il peso delle sue parole. Un aggrottamento di ciglia può essere interpretato da B come sintomo di disapprovazione, un sorriso può rappresentare sincerità. Un giudizio intellettuale da parte di B può in tal modo essere basato su fattori del tutto emozionali: egli *vuole* che la cosa sia così, e quindi percepisce questa come l'interpretazione giusta. Egli può dar credito a un'opinione, se ha deciso da prima di rispettare colui che la esprime, o può essere influenzato dalla situazione in cui si è formata l'impressione. La stessa opinione, espressa dalla stessa persona in un ambiente del tutto diverso, potrebbe dar luogo a una diversa risposta. Inoltre, può darsi che la situazione non consenta al parlante e all'ascoltatore di esprimere i propri punti di vista liberamente: il contesto del party può essere inibitorio dal punto di vista emotivo o fisico. Quindi B esprimerà giudizi generali sul carattere di A, partendo da un campione limitato di comportamenti di A.

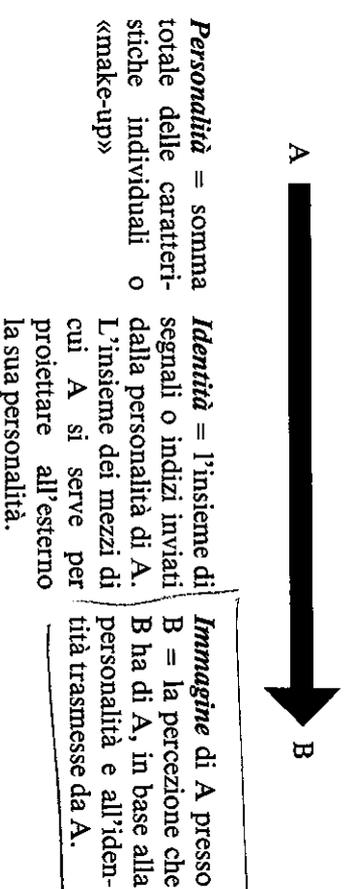
Che cosa ci ha insegnato questo segmento di conversazione al party? Finiremo il capitolo costruendo un semplice modello di questo incontro. I termini usati li abbiamo già incontrati e li incontreremo ancora.

- A possiede una *personalità*;
- una personalità è «la somma totale delle caratteristiche dell'individuo»²;
- queste caratteristiche, intellettuali e di comportamento, servono a distinguere gli individui l'uno dall'altro;
- una *persona* ha una *personalità*: è inevitabile. Altrettanto inevitabile è il fatto che egli la proietti all'esterno;
- l'*identità* è l'insieme dei mezzi usati per proiettarla;
- alcuni elementi dell'identità sono pianificati: gli abiti, il biglietto da visita, il modo di parlare. Altri no: per esempio le sue abitudini inconse, l'altezza, la forma del viso;

- *la somma di questi elementi è l'identità*. Notate che ora noi stiamo usando questa parola in senso stretto, per definire un complesso di elementi formali e informali: nell'uso corrente, non commerciale, si potrebbe dire, la si distingue appena dal termine «personalità». La nostra terminologia invece fa una chiara distinzione tra i due termini: l'identità fornisce l'informazione sulla base della quale il ricevente B misura la personalità del trasmettente A. *L'impressione formata da tutti questi elementi è ciò che noi chiamiamo «immagine»*.

Dunque il nostro modello, al suo livello di base, mostra il carattere di A come una sorta di *make-up* distintivo (la *personalità*), che invia, in modo conscio o inconscio, un insieme di segnali o indizi (l'*identità*), che formano la base per una percezione di A da parte di B (l'*immagine*).

Il modello base dell'immagine*



N.B. : l'immagine non è creata da chi trasmette (A) ma da chi riceve (B).

* Aggiunta dell'edizione italiana.

nel caso decida di continuare la comunicazione, è *tener conto* di questa personalità.

La personalità dell'impresa «matura» nello stesso modo? Difficilmente, e per due buone ragioni: primo, si tratta di una personalità dell'impresa, e non dell'individuo. Anche nel caso di un'impresa dominata da un'unica personalità imprenditoriale, operano altre influenze: i colleghi di lavoro, i clienti, i fornitori, il mercato ecc.: essi modificano in maniera considerevole la singola personalità. In secondo luogo, un'impresa è soggetta a forme ben più forti di controllo, di quanto non lo sia un singolo individuo. Lo stesso imprenditore considera l'impresa come un alter ego. La personalità aziendale può essersi determinata prima che l'impresa cominci a operare, e in questo senso (come anche in senso legale) l'impresa è un artefatto, un costrutto artificiale, che quando comincia a operare ha già una personalità costituita. I suoi «genitori» possono dunque fare una scelta, invece di stare ad aspettare per vedere quale sarà la sua vita e quali saranno i suoi geni ereditari.

Nonostante la sua nascita artificiale, la personalità dell'impresa ha uno sviluppo normale, ed è ugualmente incline a ricevere influenze esterne, comprese naturalmente quelle che derivano dai genitori. Wally Olins descrive la personalità dell'impresa con gli stessi termini usati per descrivere la personalità umana: «E l'anima, la persona, lo spirito, la cultura dell'organizzazione, che in qualche modo si manifesta?».

Altrove egli coinvolge nella sua definizione anche i fattori culturali: «Man mano che diventano più complesse, le singole organizzazioni devono sviluppare una cultura che consenta a coloro che vi lavorano di comprendersi meglio tra loro. Spesso questa cultura produce anche esiti visivi migliori?».

Anthony con il suo abito, la camicia, la cravatta, il biglietto da visita e il taglio di capelli, ha dato di se stesso un'immagine visiva: l'identità visuale è costituita da un complesso di stimoli, e per la maggior parte delle persone adottare un'identità coerente è abbastanza facile, lo fanno senza pensarci. «Sii te stesso», è il loro motto; altri invece ci lavorano sopra, e anche con successo, anche se occorre rendersi conto dello sforzo che tutto ciò richiede. C'è poi una terza categoria di persone, che si destreggia tra le prime due: un giorno «è se stessa», il giorno dopo applica invece l'*impression management*.

La maggior parte delle imprese sta nella terza categoria, e ricorre a uno «schema di identità di impresa» per cercare di mettere un po' d'ordine negli stimoli casuali e più o meno eccentrici che vengono prodotti spontaneamente. Si spera che l'identità possa porre fine a questo disordine: secondo l'*Oxford Shorter Dictionary* l'identità è «la qualità o condizione dell'essere sempre lo stesso; l'essenziale e assoluta 'medesimezza' (*sameness*); l'unicità». È questo che le imprese cercano di ottenere, soprattutto cercano questo gli impiegati amministrativi e altri che hanno una forma mentale ordinata. Ma identità, ovviamente, vuol dire anche *individualità*.

ità, e questo ci avvicina troppo, per i nostri scopi, alla personalità. Il significato di *identificazione* è invece più generale: l'identità serve appunto a «identificare il possessore» e di conseguenza *nessun altro*. Secondo Olins «l'identità visuale... è una parte della più profonda identità del gruppo, il segno esteriore del suo impegno esterno, che ha la funzione di ricordargli le sue vere mete»⁴.

Anche se è un po' difficile accordarla con la proliferazione di stili locali e di schemi di identità banali e apparentemente intercambiabili tra di loro, questa definizione ha almeno il merito di collegare saldamente identità e realtà, affermando che l'identità deve venire dall'interno.

Se un'impresa afferma che un astratto schema di identità è in grado di risolvere problemi complessi come quello rappresentato dalla fusione di unità tra loro diverse, essa applica l'identità dall'esterno, e certamente è destinata a fallire, a meno che i responsabili del progetto non riescano a entrare nell'«anima» dell'impresa che viene incorporata con la fusione, e non riescano a renderla chiara a se stessa. Quel che essa vedrà potrà non piacerle, in particolare «se la realtà è poco chiara, o se l'impresa non è sensibile ai bisogni, agli atteggiamenti e all'ethos dei consumatori»⁵.

In questo caso, gli astratti schemi di identità sono destinati al fallimento.

Gli stimoli emessi da Anthony corrispondono alla sua identità, e sono di due tipi: li classifico come *fisici* e *comportamentali*.

Per «fisici» intendo il modo in cui ci si veste, gli accessori, lo stile (quelli che per Olins sono i segni esteriori). Per «comportamentali» intendo il modo di agire, i suoi messaggi non - verbali: per esempio i gesti, l'atteggiamento, il modo di stare fisicamente vicino all'interlocutore. La somma totale di questi stimoli, che interagisce con il contenuto verbale dei messaggi, forma la base dell'immagine che Brian si fa di Anthony, e questi dovrebbe chiedersi quanto questa sia lontana da quella reale.

In senso stretto, l'immagine indica «rassomiglianza»: l'impresa deve cercare di fare in modo che l'immagine percepita sia molto vicina alla sua reale personalità, o trovare soluzioni alternative. Notate che «somialtanza» è diverso da «identità»: un'esatta corrispondenza non è né possibile né necessaria, ma si spera che l'immagine percepita attraverso l'identità che trasmettiamo sia credibile. Le due parti devono essere coerenti tra di loro, e l'immagine deve concordare con la percezione delle impressioni, sulla base della realtà.

Una definizione migliore di immagine è «rappresentazione mentale». Ciò che il pubblico *percepisce* è della massima importanza. Se dobbiamo scoprire come viene percepita la nostra impresa, è necessario entrare nella mente del recettore e trovare il modo di trasmettere quella immagine, dalla pellicola della mente alla carta fotosensibile, rappresentata in questo caso, ad esempio, da una relazione che riassume i risultati della ricerca, come vedremo nei capitoli 31 e 32.

Il *Chambers Twentieth Century Dictionary* definisce l'*immagine pub-*

blica (public image) come «il ritratto mentale che la maggior parte della gente si fa, ad esempio, di ciò che rappresenta un partito politico». A sua volta il *Pan Dictionary of Management* ci conduce più vicini a casa (o per meglio dire all'ufficio) definendola come «il ritratto mentale che qualcuno, o la gente in generale, si fa di una persona, di un'impresa, di un'organizzazione, di un prodotto, ecc.». Bob Worcester propone la definizione seguente di immagine aziendale (*corporate image*):

La *corporate image* è il risultato complessivo della interazione di tutte le esperienze, le credenze, le sensazioni, le conoscenze e le impressioni che la gente ha di un'impresa⁶.

Alcune di queste sono corrette, altre si basano su giudizi erronei, e spesso si dimostrano più soggettive che oggettive.

Worcester ci ricorda che anche altre influenze operano sull'immagine. Una di queste l'abbiamo già vista in un precedente capitolo: si tratta dell'immagine generale di una certa classe di prodotto, ovvero di un settore industriale; l'immagine di una compagnia petrolifera sarà influenzata dal settore «compagnie petrolifere», quella di un'impresa nazionale che comunica all'esterno viene a sua volta modificata dall'immagine che il paese di origine ha nel paese importatore, e l'immagine di Brian è influenzata dall'immagine che chi lavora nelle assicurazioni ha presso Anthony...

Tutto questo ci porta al concetto di «stereotipo». Walter Lippman è stato il primo a usarlo nel 1929, in riferimento alle percezioni che noi abbiamo degli altri:

Nella grande fiorente e ronzante confusione del mondo esterno, noi impariamo ciò che la nostra cultura ha già definito per noi e tendiamo a percepire ciò che abbiamo imparato in una forma che è già stata decisa dalla nostra cultura, secondo stereotipi⁷.

Agire per stereotipi è purtroppo inevitabile, nel campo della comunicazione commerciale, e in particolare nel settore degli annunci televisivi dove le limitazioni di tempo non ci permettono di sviluppare i caratteri dei personaggi, e obbligano i pubblicitari a caratterizzazioni da *comic strip*. Tuttavia, se gli stereotipi sono prodotti in una pubblicità d'impresa, ci sono meno giustificazioni — eppure, la pubblicità d'impresa ne è piena. Qui le pressioni e i vincoli sono molto diversi, e la necessità di difendersi fa sì che tutti sembrino uguali, e che i tratti caratteriali che l'impresa X vuole trasmettere all'esterno siano identici a quelli dell'impresa Y. Tropo spesso il risultato è: personaggi stereotipati, in situazioni stereotipate, con titoli banali.

Torniamo al party: Anthony e Brian si trovavano in una situazione stereotipata e davano giudizi stereotipati, ed entrambi, ma soprattutto Anthony, erano ansiosi di sistemare l'interlocutore e il suo comportamento in un contesto familiare: quando l'informazione non può essere inserita

in un casellario simile a una piccionaia, dove i *chichés* si possono infilare senza sforzo, l'uomo si sente emotivamente turbato. La novità infatti porta con sé la sua splendente piccionaia nuova. Così Anthony non può accettare il fatto che una compagnia di assicurazione sia differente dall'altra, e tuttavia è ansioso di distinguersi da tutti gli altri che si occupano di importazione ed esportazione, e si compiace di definirsi come «un mercante avventuriero».

Nel prossimo capitolo cercheremo di combinare tra loro gli elementi dei nostri due modelli di comunicazione, osserveremo le correlazioni, cominceremo a discuterne le conseguenze per la comunicazione d'impresa e a tracciare alcune linee di condotta.

NOTE

- ¹ La definizione è un adattamento tratto da Tawney.
- ² W. Ollins, *op. cit.*
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ *Ibid.*
- ⁶ J. C. Bevis, «How Corporate image research is used», relazione presentata allo *esomar Wapoor Congress*, Vienna 1967.
- ⁷ W. Lippman, *Public Opinion*, Macmillan, New York 1949.