

**Unità didattica 3 – *Culture organizzative, ideologie aziendali, sensemaking***

# **La cultura aziendale come strumento di controllo**



Gideon **Kunda**

# Oggetto delle sue ricerche

---

Vuole esaminare soprattutto **come la cultura viene trasmessa ai dipendenti**, per quali ragioni, come questi reagiscono

# Sembra partire da Schein...

---

Osserva diversi aspetti aziendali, fino a livelli sempre più latenti, ma non gli interessa descrivere un sistema di convinzioni

Il suo obiettivo (e risultato) è la scoperta di **ambiguità** dei dipendenti verso la cultura (→ e parla di **personalità plurime**)

Ciò che emerge è che la cultura aziendale viene **diffusa per far interiorizzare** nella coscienza dei dipendenti **valori, codici di condotta**



---

**Differenza da Schein → secondo quest'ultimo la cultura è cumulativa, consensuale, pragmatica; nasce in modo spontaneo dall'esperienza di tutto il gruppo**

Inoltre, nella tesi di Schein è del tutto assente l'idea che la cultura possa essere **costruita (da un gruppo di potere) e usata come strumento di controllo**

---

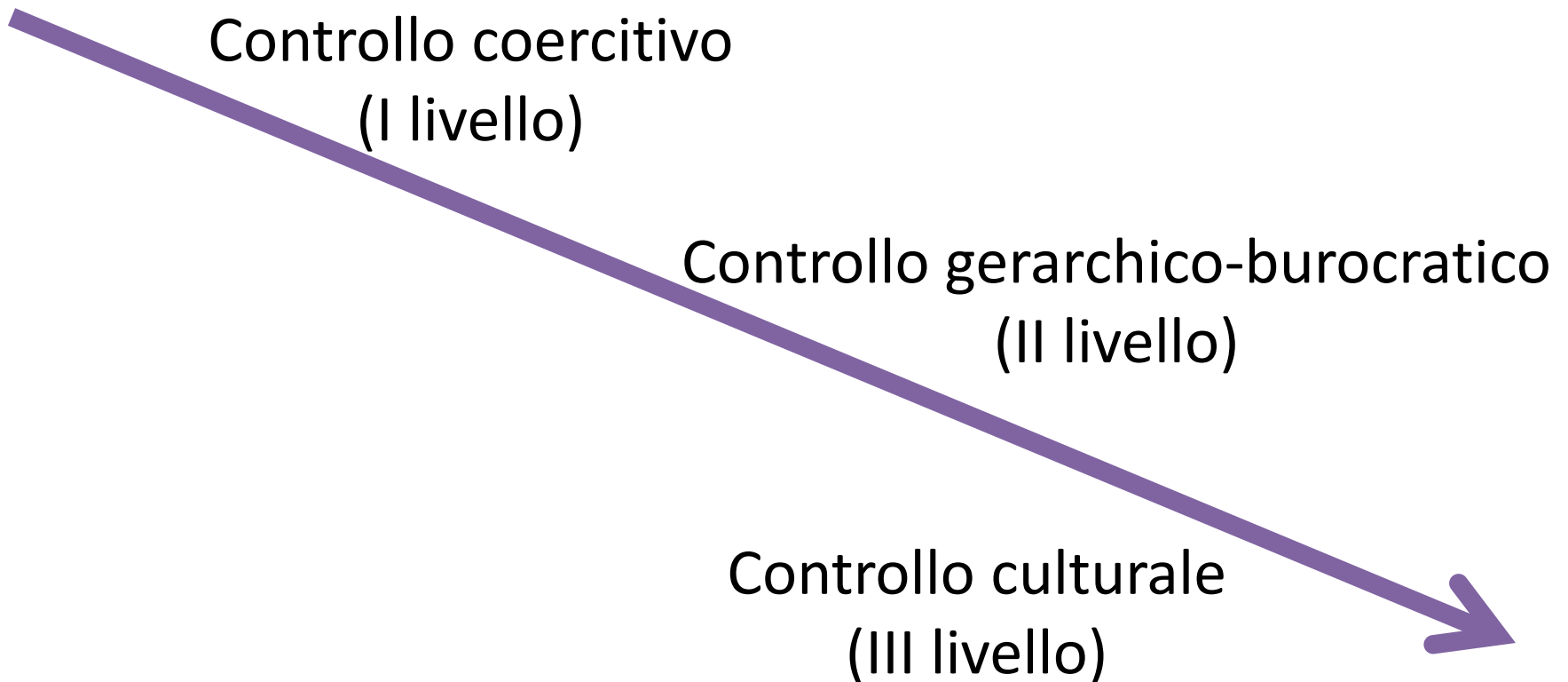
**Barnard** → un'organizzazione non può mai spingersi fino ad annullare la personalità dei suoi membri (scopi organizzativi/moventi personali; personalità organizzativa/individuale)

**Kunda mette in discussione questo assunto**

# Rispetto al contesto di Barnard...

---

Le imprese si orientano sempre più verso un **controllo dei dipendenti più sofisticato**





Controllo coercitivo



Controllo  
burocratico  
(definizione  
obiettivi, operazioni,  
modalità di  
svolgimento, ecc.)



L'impresa non si ferma sulla soglia della **personalità privata** dei suoi membri.

Al contrario punta a plasmarla

L'impresa cerca un'appassionata  
identificazione con valori  
e voleri dell'azienda





Verso auto-controllo, disciplina



---

Cultura organizzativa? Kunda preferisce usare l'espressione **ideologia della cultura aziendale** (progettata, implementata dai vertici dell'organizzazione)

«un sistema autoritario di significati» →  
comprende aspetti (di una cultura) che sono consapevolmente articolati per proporre una certa immagine

---

«**Costruire un ruolo di membro** dell'organizzazione  
che i dipendenti assumano come parte integrante  
della propria percezione di sé»

«...**legare i cuori e le menti** dei dipendenti agli  
interessi dell'impresa»



# Un aspetto frequente

Retorica: «necessità» di trasformare il rapporto con il dipendente in una sorta di **matrimonio**



Ma anche retorica della «**famiglia**» anzi della «grande famiglia»



Che significa che i dipendenti dovrebbero essere «devoti» all'azienda e adoperarsi per lei **anche quando non viene richiesto apertamente** (e remunerato/riconosciuto)



# Indagine sulla TECH



Grande impresa statunitense di **elettronica**, che progetta, sviluppa, vende e revisiona un'ampia gamma di prodotti high-tech di largo consumo. Ricerca condotta a partire dal **1985**

In particolare  
nella *Divisione  
Ingegneria*  
dell'impresa;  
lavoratori in  
prevalenza  
ingegneri



# Domande

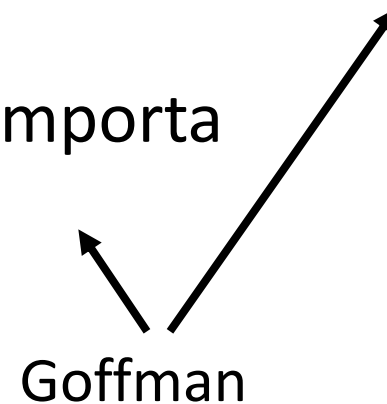
---

- Quali sono i tratti distintivi dell'ideologia della cultura aziendale alla TECH?
- Come viene diffusa/inculcata nei dipendenti?
- In che modo i dipendenti reagiscono, in che modo la recepiscono?
- Eventuali costi umani che ciò comporta

# Domande

---

- Quali sono i tratti distintivi dell'ideologia della cultura aziendale alla TECH?
- Come viene diffusa/inculcata nei dipendenti?
- In che modo i dipendenti reagiscono, in che modo la recepiscono?
- Eventuali costi umani che ciò comporta



Goffman

# Studio etnografico

---

Durato più di un anno, nel corso del quale ha realizzato **interviste**, raccolto e analizzato **documenti**, partecipato a **riunioni**, **seminari**, ottenuto sfoghi, **confidenze**, **osservato**.

# Alcuni elementi della cultura...

---

- Siamo una grande famiglia;
- Onestà e lealtà verso l'impresa;
- Le persone sono creative, lavorano sodo (impegno, disponibilità)
- Autonomia, assunzione di responsabilità (saper prendere iniziativa, cogliere opportunità);
- Saper lavorare in gruppo;
- Fare ciò che è giusto (per l'impresa)

«Oggi farò cultura con i nuovi assunti.  
Spiegherò loro come aver successo qui dentro.  
Farò capire a queste persone che non possono più  
ragionare col vecchio metro tipo 'dalle nove alle cinque'  
(...) Devono adottare una nuova mentalità. Deve  
diventare una cosa istintiva. Una nuova religione (...) Il  
mio compito è di sposarli con l'azienda»  
*(Esperta interna di diffusione della cultura alla Tech)*



# **Come viene trasmessa... I rituali di presentazione e comunicazione**

---

- Incontri con i vertici e i senior manager
- Documenti, manuali, guide
- Comunicati stampa, interviste, altro
- Seminari di formazione
- Incontri nei gruppi di lavoro (riunioni di squadra, meeting inter-gruppo, ecc.)
- Eventi ludici

# Come viene trasmessa... I rituali di presentazione e comunicazione

- Incontri con i vertici e i senior manager
- Documenti, manuali, guide 
- Comunicati stampa, interviste, altro
- Seminari di formazione
- Incontri nei gruppi di lavoro (riunioni di squadra, meeting inter-gruppo, ecc.)
- Eventi ludici

## Esempi

*Guida alla Divisione  
Ingegneria*

*Tu e la High Technologies:  
introduzione alla Tech  
per i nuovi assunti*

*Scommetti su te stesso:  
tu, la tua carriera e la  
High Technologies*

# Come viene trasmessa... I rituali di presentazione e comunicazione

---

- Incontri con i vertici e i senior manager
- Documenti, manuali, guide
- Comunicati stampa, interviste, altro
- Seminari di formazione
- Incontri nei gruppi di lavoro (riunioni di squadra, meeting inter-gruppo, ecc.)
- Eventi ludici

## Esempi

Riunione-pranzo  
mensile

Il premio *Toro d'oro*

Olimpiadi SysCom (con  
cerimonia iniziale)

---

All'interno della TECH un **settore** che si occupa di organizzare iniziative, elaborare messaggi, concetti, indicazioni su come comportarsi in varie circostanze, ecc.



# Risposta dei dipendenti

Continuo intrecciarsi tra **identificazione** di ruolo e **presa di distanza**



---

## Tre **modi razionali** di prendere le distanze dal ruolo:

- **Cinismo** (si demistifica l'ideologia aziendale)
- **Analisi fredda e distaccata della realtà**
- **Ricorso al buon senso** (insistenza sulla pratica e non sui discorsi, sulla cultura)

---

Ma la presa di distanza si manifesta anche in **reazioni emotive**

- **Rifiuto** (impegno nell'impresa solo per ragioni strumentali)
- **Spersonalizzazione** (appello alla propria professionalità)
- **Recitazione** (adesione camuffata)

# Risultato finale...

Scoperta dell'**ambiguità dei dipendenti** verso la Tech (espressa nei loro discorsi e nelle loro azioni), di un **mix** di dedizione e ironia, di entusiasmo e sarcasmo, di spietatezza e compassione





## **Recitazione**

al centro

Equilibrisimo tra  
**apparenza e realtà**

Il risultato di quelli sforzi sono solo dei  
«membri che hanno interiorizzato **l'ambiguità**,  
che hanno messo la **recitazione** al centro del  
proprio senso di sé»



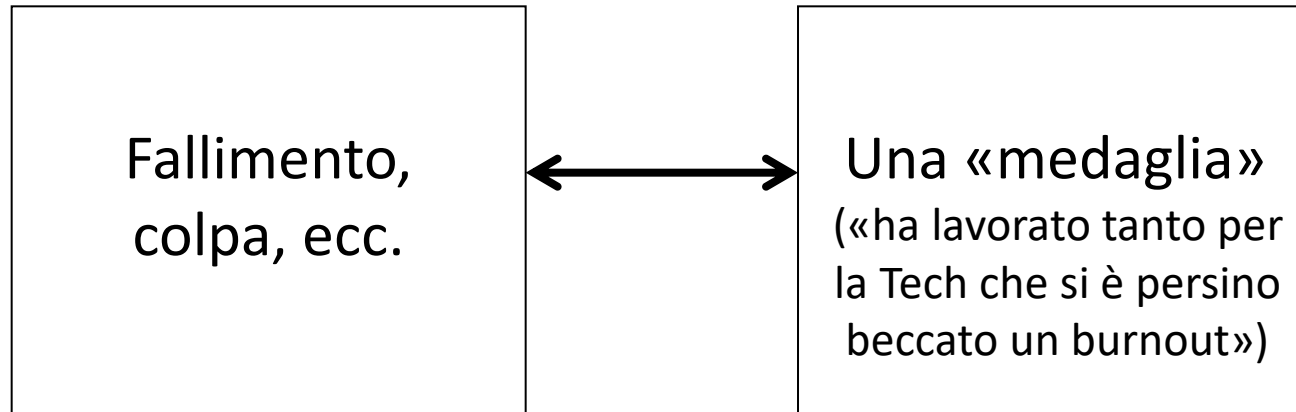
# Il rischio di burnout

Il rischio di «scoppiare» per le continue pressioni che si ricevono



# La «normalizzazione» del burnout

---



# E ancora...

---

Comunque – avverte Kunda – rimangono le ambiguità, le sofferenze, le «tracce di manipolazione»

---

Tech non è un'istituzione totale (Goffman), ma un labirinto dorato, dove i suoi membri devono correre il più velocemente possibile, **trovare da sé il loro percorso e recitare**

L'impresa non cattura del tutto l'anima, ma ne mina sistematicamente le fondamenta

# Conclusioni

---

Dunque l'opera di Kunda è un'analisi dello scontro (sempre più presente) tra il tentativo aziendale di colonizzare le coscienze e la reazione (resistenza) dei soggetti

---

Una continua “sfida” alla tesi di Barnard sulla irriducibilità degli individui alla logica (scopi) delle organizzazioni

---

E rispetto a Roy e Crozier...

Nella fabbrica meccanica (di Roy) e nella burocrazia (di Crozier) il management non usava – o meglio non usava in modo così intenso ed esteso – la cultura come strumento di controllo

---

Avvertimento finale di Kunda → l'attuale capitalismo ha immense risorse (finanziarie, tecnologiche, conoscitive, ecc.) per pervenire a un controllo degli individui molto più capillare e sottile rispetto al passato

# Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, cap. 5