

---

**COINVOLGIMENTO NEGLI OBIETTIVI DELL'IMPRESA  
E INSIKUREZZA DEL POSTO DI LAVORO**

*Pasquale Gagliardi*

---

**1. Il pregiudizio ideologico**

Nell'esprimere il mio punto di vista su questa questione tenterò di sfuggire a due trappole nelle quali cade sovente chi riflette su questo tema: il pregiudizio ideologico e la generalizzazione indebita.

Come membro del comitato editoriale di *Organization Studies* ho esaminato negli ultimi anni numerosi articoli scritti da esponenti della "sociologia critica" - mossi da interessi che Habermas ha definito "emancipatori" - e mi ha sempre colpito (spesso, lo confesso, irritato) la loro tendenza a deformare i dati empirici che commentavano per renderli coerenti con la loro visione delle organizzazioni come strumenti di dominio. Per questi autori, se i dipendenti si identificano con gli obiettivi dell'azienda, il coinvolgimento è sempre frutto della strategia intenzionale di un *management* preoccupato soltanto di difendere il profitto e il sistema capitalista ed è forzato e psicologicamente costoso (vi è sempre una esitazione dell'intervistato, un sopracciglio inarcato, una riserva espressa timidamente da trascrivere trionfalmente in corsivo per dimostrare che l'identificazione con l'impresa ha costi occulti deprecabili); e se è proprio impossibile non registrare senza riserve il coinvolgimento degli entusiasti, la conclusione è che sono schiavi inconsapevoli da emancipare. Per molta sociologia critica, in effetti, è come se vi fossero identità sociali "legittime" (quelle che si acquisiscono nella famiglia, nella scuola, nella comunità occupazionale) e "condizioni", come quella lavorativa, che dovrebbero essere sempre il risultato della scelta cosciente e strumentale di un soggetto che mantiene la propria autonomia e non iscrive quella condizione tra i fondamenti della propria identità.

**2. Il rilievo dell'identità organizzativa**

Ebbene, io vorrei in primo luogo ribadire l'importanza cruciale che ha oggi l'identità 'organizzativa' nella costruzione complessiva dell'identità. Alle organizzazioni - forme utilitaristiche di aggregazione

governate tendenzialmente da razionalità intenzionale e strumentale - la società moderna assegna elettivamente il compito di trasferire valori e aspettative collettive in azione sociale, e queste forme caratterizzano in modo sempre più marcato il paesaggio sociale sostituendosi a forme comunitarie di aggregazione o contaminandole. Anche sulla base di ricerche empiriche da me svolte su questo tema (Gagliardi, 1990), tendo a credere che l'appartenenza a una organizzazione e la propensione a idealizzarne il ruolo e gli scopi tendono oggi sempre più frequentemente a prevalere sull'appartenenza a una comunità occupazionale e la relativa propensione a dividerne i codici deontologici: in caso di conflitto o divergenza, l'etica organizzativa è sovente un criterio di riferimento più forte dell'etica professionale. Parallelamente, il fatto di appartenere a una determinata organizzazione può influenzare il prestigio sociale e la stima di sé più del fatto di possedere una particolare competenza. In altre parole, nella costruzione dell'identità lavorativa (che gioca un ruolo fondamentale nella definizione dell'identità sociale e dell'immagine di sé) l'organizzazione per cui lavori conta sovente quanto e più del lavoro che fai.

### **3. Le storie organizzative rispetto all'incertezza**

In secondo luogo, è opportuno sottolineare che una solida identità organizzativa - che non implica automaticamente ma certamente predisporre alla *identificazione con gli obiettivi* dell'organizzazione - non è il risultato della scelta calcolata di un attore che accetta di assumerla o di un attore che pretende di attribuirla, ma costituisce l'esito di processi culturali (vale a dire negoziazioni intersoggettive di significato) nei quali si intrecciano inestricabilmente componenti razionali ed emotive, logiche strumentali ed espressive, discorsi e pratiche sociali, meccanismi consapevoli e inconsapevoli, bisogni dell'individuo e aspettative dell'organizzazione, desiderio di assumere una identità e voglia di attribuirla (Van Maanen e Barley, 1984).

L'identificazione con l'organizzazione può *convivere con le insicurezze* e le paure (in primo luogo, la paura di perdere il posto di lavoro) che accompagnano sovente - direi, naturalmente e inevitabilmente - le nostre esperienze lavorative? Joanne Martin, una studiosa americana di 'storie organizzative' (quelle che si raccontano in ogni azienda, soprattutto ai neoassunti, e che costituiscono una parte im-

portante del 'folklore aziendale') ha scoperto che questo dilemma – amare l'azienda e temere che ti butti fuori – è *sempre* sotterraneamente presente nell'inconscio collettivo, e ogni collettività aziendale tende a suggerire una risposta specifica istituzionalizzando una storia che la esemplifica. Le storie e le risposte possono essere radicalmente diverse ("stai tranquillo, qui si farà di tutto perché non ti capiti", oppure "è possibile, ma questo non può impedirti di far bene il tuo lavoro", oppure "è certo, ma la sopravvivenza dell'azienda è un bene superiore"), ma l'esistenza di una risposta – qualunque essa sia – aiuta a ridurre l'ansia e a convivere col dilemma (Martin, 1983). Le storie organizzative, in questo caso, funzionerebbero come 'miti di riconciliazione', cioè come formulazioni discorsive che rendono emotivamente accettabili le contraddizioni senza pretendere di risolverle razionalmente.

#### 4. Il ruolo delle culture organizzative "forti"

In tutte le culture – e quindi anche nelle culture aziendali – possono coesistere valori e atteggiamenti culturali che rischiano di conflagrare in situazioni specifiche: come è evidente dagli esempi di "risposte" al dilemma che ho appena elencato, il problema viene affrontato definendo inequivocabilmente la superiorità di un valore sull'altro ("è certo che se sarà necessario sarai licenziato, ma la sopravvivenza dell'azienda è un bene superiore") o evitando in tutti i modi che il conflitto potenziale diventi attuale ("stai tranquillo, qui si farà di tutto perché non ti capiti"). Questo spiega perché, come la stessa Martin documenta, nelle culture organizzative "forti", caratterizzate da un elevato sentimento di appartenenza dei membri e da un elevato *commitment*, la risposta tendenziale alle difficoltà economiche – mitigata appunto in una "storia organizzativa" – è la riduzione proporzionale delle retribuzioni di tutti prima del licenziamento di alcuni.

Che queste contraddizioni producano tensioni appare comprensibile, ma sarebbe ingenuo pensare che la sola eventualità della perdita del posto di lavoro induca ad abbandonare con disinvoltura una componente fondamentale dell'immagine di sé. La contraddizione non può essere risolta razionalmente (con un ragionamento del tipo: "se questa azienda è pronta a buttarmi fuori non merita la mia dedizione") nella misura in cui l'identità organizzativa, come abbiamo detto, è una

componente essenziale della identità personale e sociale: le componenti emotive dell'investimento di energia psichica nell'azienda lo rendono difficilmente reversibile, e i costi psicologici dell'insicurezza del rapporto sono presumibilmente preferibili ai costi psicologici di una identità organizzativa debole. I sentimenti possono essere ambivalenti ma è facile ricorrere a meccanismi di difesa, come la razionalizzazione e la negazione, che le storie organizzative favoriscono e suggeriscono, e che aiutano a ridurre le dissonanze, cognitive ed emotive. Lo studio condotto da Gideon Kunda (1992)<sup>1</sup> in una impresa ad alta tecnologia offre un esempio clamoroso di come gli individui possano investire emotivamente in una cultura organizzativa accettando come parte della propria identità il rischio del sacrificio personale (in questo caso, il rischio di "bruciarsi" umanamente e professionalmente).

E se il sacrificio si consuma? Se la persona si brucia, umanamente e professionalmente, con le sue stesse mani o viene licenziata? Una volta lasciata l'azienda, l'uomo (o la donna) dell'organizzazione ricomincia il suo percorso, la sua ricerca di un'altra identità organizzativa, di un'altra azienda nella quale investire emotivamente, con il suo carico di speranze e di insicurezze di cui non può fare a meno.

Ho detto all'inizio che occorre guardarsi dalle generalizzazioni indebite, e non voglio cadere io stesso in questo errore. Posso solo dire che le situazioni che ho avuto l'opportunità di studiare mi hanno indotto a formulare le proposizioni ipotetiche che ho suggerito. Se il coinvolgimento negli obiettivi dell'organizzazione possa convivere con sentimenti di insicurezza, e a quali costi psicologici e sociali, è una questione esclusivamente empirica, a cui si può tentare di dare una risposta caso per caso, interpretando le situazioni specifiche nel loro contesto storico e culturale e, soprattutto, tenendo conto del significato che gli attori attribuiscono alla loro condizione. Come sostiene Rorty:

«[It is] a mistake to think of somebody's own account of his behavior or culture as epistemically privileged. He might have a good account of what he's doing or he might not. But it is *not* a mistake to think of it

---

<sup>1</sup> La versione italiana sarà prossimamente pubblicata dalle Edizioni di Comunità.

as morally privileged. We have a duty to listen to his account, not because he has privileged access to his own motives but because he is a human being like ourselves» (Rorty, 1982, p. 202).

### Riferimenti bibliografici

- GAGLIARDI P., 1990, "Culture and Management Training: Closed Minds and Change in Managers Belonging to Organizational and Occupational Communities" in B.A. Turner (a cura di), *Organizational Symbolism*, Berlin e New York, Walter de Gruyter.
- KUNDA G., 1992, *Engineering Culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- MARTIN J., 1983, *The Uniqueness Paradox in Organizational Stories*, "ASQ" 28, pp. 438-453.
- RORTY R., 1982, *Consequences of Pragmatism*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- VAN MAANEN J. e BARLEY S.R., 1984, *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, in "Research in Organizational Behavior", 6, pp. 287-365.