

La quarta cultura: guardare l'organizzazione dal basso

di Gianfranco Reborà

L'Enrico V di Shakespeare mette in scena le qualità di un grande leader, che vince i francesi ad Agincourt con un esercito esiguo rispetto a quello nemico. È famoso il discorso alle truppe ma più interessante ancora è l'incontro che il sovrano cerca con i soldati: prima li visita mentre vegliano "presso i fuochi" e li incoraggia con una presenza serena; poi sente il bisogno di stare qualche momento da solo e girovaga per il campo. Nell'imminenza dell'alba che prelude allo scontro fatale egli vuole constatare di persona l'umore dell'esercito, incontra altri soldati in incognito e ascolta i loro discorsi, fino ad accorgersi di non godere della piena fiducia di tutti. In pratica, si serve di una sorta di "campione" per un sondaggio senza mediazioni, non distorto manifestandosi, perché se i prescelti lo riconoscessero non sarebbero sinceri. In questo modo coglie le incertezze presenti nei soldati e trae ispirazione per il successivo celebre discorso di S. Crispino che riesce a motivare le truppe.

Anche fuori da situazioni così drammatiche, la percezione dello stato di una qualunque organizzazione sociale è ben diversa a seconda che la si guardi dall'alto o dal basso; può cambiare radicalmente se la vediamo con gli occhi di chi comanda o con quelli di chi opera alla base.

Le tre culture che per ora dominano la teoria e la pratica dell'organizzazione sono quelle che enfatizzano i simboli della gerarchia, del mercato e delle relazioni sociali: tutte e tre guardano le cose dall'alto, o, al massimo, dai lati, mai comunque "dal basso".

Non ci si può quindi stupire se quando si dà voce a chi sta alla base emerge qualcosa di dissonante: una sorta di quarta cultura, che però non è un vera alternativa alle tre "ufficiali". Si tratta forse di una non-cultura che assomiglia all'anomia cara ai sociologi classici.

Lo spazio sociale della quarta cultura sfugge alla presa di tutti coloro che hanno un ruolo ufficiale nelle aziende, compresi gli stessi sindacati, la cui azione si iscrive ormai ben dentro la terza cultura, quella delle relazioni sociali, e partecipa comunque al sistema del potere aziendale. Questo almeno è quanto pensano, il più delle volte, coloro che stanno davvero "in basso" nelle organizzazioni.

Dove troviamo le tracce di questa situazione? In molti luoghi. Per esempio nella fortuna dei libri negativi sul lavoro e sui capi. O in quella di molti blog che si stanno diffondendo nella rete. O anche nei sondaggi Gallup che evidenziano la presenza di un buon 20% di lavoratori "attivamente disimpegnati", non nella PA italiana dei nullafacenti di Pietro Ichino, o dei fannulloni cari a Renato Brunetta, ma nella media delle aziende americane e inglesi.

Non sempre i leader di oggi, in tutti i campi, hanno la sensibilità di Enrico V. Il più delle volte essi sfuggono questa realtà. L'atteggiamento difensivo porta molti manager a "dissimulare" (come spiega Di Loreto), oppure a "correre più veloci dei

propri errori” (secondo la descrizione di Jackall). Ma questo impedisce l’ascolto della base e la risposta alla domanda di attenzione e di fiducia che viene dal basso.

In prospettiva l’anomia, la passività, o il remare contro che la quarta cultura reca con sé sembrano costituire il più grave limite delle organizzazioni moderne, ciò che ne condiziona qualità ed efficacia. Ma questo stesso spazio sociale contiene anche un enorme potenziale di miglioramento, di produttività, di professionalità e competenze. E’ il messaggio che troviamo nell’esperienza di imprenditori che “guardano il business dal basso” e che compare inaspettatamente anche in film come “Il grande capo” (v. articolo conclusivo): la base delle organizzazioni ha bisogno di capi di cui fidarsi, anche al prezzo di accettare di ingannarsi; non chiede altro, in fondo, che di uscire da uno stato di oscurità e insoddisfazione.

La quarta cultura configura la frontiera che il management e la funzione HR del futuro dovranno attraversare.