

## **Autobiografie d'Impresa: scrivere il passato per assicurarsi un futuro**

di Luca Magni – Chief Knowledge Officer ISTUD

Valori e lingua sono al tempo stesso l'espressione e i "costituenti chiave" di una cultura, sia questa la cultura di un popolo o di un'organizzazione. Attraverso valori e linguaggio un individuo esprime l'appartenenza ad un'entità sociale di riferimento, introiettandone nel tempo le specificità percettive e le categorie di giudizio sulla realtà.

Questo fenomeno, da lungo tempo studiato da psicologi e sociologi, influisce pericolosamente sull'adattabilità alla realtà degli individui e delle organizzazioni, con ovvi rischi per gli uni e le altre. Un problema affascinante che però è rimasto, fino ad oggi, ai margini degli interessi del Management forse per la carenza di metodologie d'intervento effettivamente perseguibili in contesti aziendali.

Pasquale Gagliardi, già negli anni ottanta aveva ben focalizzato il tema e così scriveva relativamente al rapporto tra cultura organizzativa e cambiamento: "Quando l'organizzazione sperimenta una difficoltà nell'affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, nel senso che le modalità di gestione conosciute e tradizionalmente utilizzate si rivelano inefficaci, si avvia all'interno dell'organizzazione una *ricerca di alternative d'azione*."

Nota quindi, nello stesso scritto, l'allora direttore di ISTUD: "Quando le alternative esprimibili dal potenziale d'azione di una cultura ed esplorate dai membri della organizzazione si rivelano inadeguate a risolvere i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna esistenti, il circolo *virtuoso* diventa un circolo *vizioso*. L'obsolescenza della competenza distintiva viene solitamente negata e

l'insuccesso viene attribuito a cause esterne non dominabili o al comportamento di singole persone o gruppi che diventano oggetto di critiche e di attacchi. Le energie dell'organizzazione vengono impiegate in misura crescente da un lato nella ricerca di alibi e di capri espiatori, dall'altro nella ripetizione compulsiva di modalità di comportamento un tempo appropriate ai problemi ma ormai inadeguate a gestirli. Le tensioni nel gruppo aumentano, la fiducia in se stessi, la coesione e l'efficienza diminuiscono.

In questi casi la difficoltà di scoprire e realizzare alternative d'azione appropriate deriva dal fatto che il potenziale d'azione della cultura nelle circostanze specifiche si è esaurito: l'organizzazione deve *cambiare l'identità culturale per sopravvivere*. L'esperienza dell'insuccesso non porta di per se stessa l'organizzazione ad esplorare rotte diverse da quelle consentite dalla visione delle cose e dai valori di base del gruppo, allo stesso modo come la pesca infruttuosa nel mar Mediterraneo non avrebbe mai di per se stessa indotto i naviganti di un tempo ad oltrepassare le Colonne d'Ercole. Per questi motivi molte organizzazioni muoiono pur di non cambiare. In questo senso è possibile affermare che le *organizzazioni non imparano dalle esperienze negative*. Il mio punto di vista è, sotto questo aspetto, piuttosto diverso da quello espresso da Hedberg e Jönsson nel loro modello interpretativo delle relazioni reciproche tra mito, strategie e realtà. Un mito dominante - essi affermano - è una teoria generatrice di strategie e di azioni; le strategie sono ipotesi che le azioni mettono alla prova, verificando così o falsificando la teoria; il mito dominante può quindi essere scalzato se le strategie e le azioni non producono i risultati sperati. In effetti, un mito dominante è *anche*, e non *solo*, una teoria dell'azione. Esso incorpora i valori e l'"ethos" dell'organizzazione e sfugge alle regole che governano lo sviluppo della conoscenza.

Quando esiste un reale problema di cambiamento culturale [...], esso può essere diagnosticato con lucidità, probabilmente, solo da coloro che non sono profondamente coinvolti nella cultura esistente: pertanto, le persone che appartengono a sotto-culture devianti o i "nuovi arrivati" - la

nuova proprietà che rileva l'azienda in difficoltà, i consulenti o i dirigenti chiamati dall'esterno ad affrontare la situazione critica. In ogni caso, la prima condizione del cambiamento culturale è l'esistenza di una leadership, esercitata da una persona o da una élite, che conduca l'organizzazione verso territori inesplorati dove sia possibile ricostruire la competenza e ridefinire l'identità.”

Un'analisi, certo illuminata, che evidenzia l'improbabilità che un'organizzazione riesca a riorientare la sua stessa cultura senza aiuti esterni. L'evoluzione della cultura è sì possibile, ci ricorda lo scritto di Gagliardi, ma richiede un processo in qualche misura stimolato/guidato dall'esterno. La questione diventa quindi quella di capire come un riorientamento sia perseguibile, senza snaturare la cultura di un'organizzazione e senza rischiare di confondere reazioni di compiacente e politica accettazione, per sincere e affidabili adesioni.

Solo recentemente ricerche ed elaborazioni teoriche, sull'utilizzo della narrazione nelle organizzazioni, hanno aperto una strada importante per aiutare le imprese ad “emanciparsi” dalle loro stesse culture. Proprio in questo ambito, ISTUD – Istituto di Studi Direzionali - ha proceduto a sistematizzare, nell'approccio multidisciplinare dell'Autobiografia d'Impresa, un percorso di sviluppo organizzativo che integra quanto di più efficace e pragmatico è stato sviluppato ad oggi sull'argomento; questo percorso si basa sulle più brillanti riflessioni svolte negli ultimi decenni, da chi ha guardato alle organizzazioni da un'ottica nuova: quella narrativa.

Sulla possibilità di trovare nelle varie forme di letteratura strumenti per comprendere e descrivere meglio le organizzazioni è stato scritto molto. Ben riassume l'assoluta ed intuitiva validità di questi sforzi, Francesco Varanini che in un suo articolo, così scrive: “Le narrazioni sono importanti per ogni popolazione. Sono importanti per i conterranei di García Márquez, per gli abitanti di qualsiasi villaggio e di qualsiasi metropoli. Per i lavoratori di qualsiasi azienda.

Per noi che viviamo nelle organizzazioni, o comunque ci sforziamo di capire come e perché le organizzazioni funzionano, la necessità della narrazione è particolarmente evidente.“ Continua

quindi, la sua sagace riflessione sul tema Francesco Varanini che scrive: “Ma in fondo basta qui ricordare che stiamo parlando di come, di fronte alla complessità delle organizzazioni, di fronte a questa realtà non descrivibile in termini “digitali”, “discreti”, orientati all’esattezza e all’eshaustività, non resta che la via del racconto. Il “mondo” incognito può essere descritto solo per come ci si mostra: vediamo solo labili tracce, segnali deboli. In aneddoti, barzellette, piccoli fatti quotidiani sta il *plot*. Quell’evento in apparenza irrilevante è il vortice verso il quale cospirano le cause convergenti. Ciò che non può essere descritto altrimenti può essere narrato. C’è un’arte condivisa da poeti, romanzieri, musicisti e anche dalle persone che, in una pausa di lavoro, si riuniscono attorno alla macchinetta del caffè. Sanno vedere nella massa informe il gomitolo, sanno quale filo tirare. Sanno cogliere il plot emergente e attorno a questo costruire una narrazione. Sanno dare senso al vissuto quotidiano.”

Organizzazioni quindi come narrazioni e come luoghi in cui le “storie” non solo sono prodotte, ma ove costituiscono, se non l’unica, certo la più immediata ed efficace chiave di lettura.

La narrazione viene in quest’ottica presentata come metafora, come strumento per interpretare e per descrivere la realtà organizzativa; le storie dell’Impresa e sull’Impresa trovano così una propria ragione d’essere proprio per l’opportunità che offrono di analizzare, di riflettere e di spronare all’azione, tanto chi opera e vive dentro l’organizzazione, che chi ne è fuori.

La descrizione narrativa diventa la soluzione al problema, non solo da un punto di vista epistemologico, ma anche da quello pragmatico e di intervento organizzativo.

Quanto in ambiti letterari è stato più di recente detto, scritto e sperimentato sulla stesura di scritti autobiografici, ha sotto questo profilo rafforzato la prospettiva narrativa di sperimentazione e ha fatto confluire l’attenzione dei ricercatori ISTUD sull’evoluzione dell’autobiografia come genere letterario.

Se infatti per molto tempo le autobiografie, ed in particolare quelle organizzative hanno avuto una funzione principalmente celebrativa, con l'avvento della Nuova Autobiografia si è aperta un'importante opportunità, quella dell'Autobiografia d'Impresa. E' possibile capire meglio questa svolta, partendo da cosa ha scritto Barbara Czarniawska sulle autobiografie organizzative.

“L'espressione autobiografie organizzative, scrive la Czarniawska, potrebbe suggerire qualcosa di definitivo e chiuso, forse una storia dell'azienda scritta ogni cinquant'anni o circa. Tali autobiografie ufficiali sono senza dubbio importanti, ma si potrebbero più fruttuosamente paragonare ai necrologi che alle autobiografie, che sono vite in costruzione.”

Sempre nello stesso scritto, l'autrice di origini polacche indirizza il lettore verso l'area su lei stessa ritiene sia più opportuno concentrarsi: “L'attenzione è qui su ciò che Bruss chiama atti autobiografici e che Bruner descrive come resoconto di ciò che qualcuno pensa di avere fatto in certi scenari in certi modi per certe sentite ragioni; una frase notevole poiché contiene tutti e cinque gli elementi del modello di Burke (agente, azione, scena, modalità d'agire e scopo). La si può parafrasare come resoconto di cosa qualcuno pensa un'organizzazione abbia fatto, quando qualcuno è il narratore e organizzazione è un personaggio o un autore. Tali atti autobiografici organizzativi ricorrono costantemente nella vita organizzativa, ma forse con particolare frequenza e premeditazione nelle epoche di sfida e turbolenza.”

La Czarniawska registra già l'importanza delle autobiografie organizzative, ma solo con l'evoluzione del genere nella Nuova Autobiografia, che questo genere letterario può essere visto e proposto come uno strumento di intervento e trasformazione della cultura organizzativa, così come avviene col nuovo approccio messo a punto da ISTUD. L'Autobiografia d'Impresa rientra infatti infatti in quello che Tristine Rainer illustra come ultima evoluzione letteraria del genere autobiografico e che lei battezza, appunto, Nuova Autobiografia.

“La Nuova Autobiografia”, scrive l’autrice americana, ”è un tipo di scrittura narrativa vibrante, democratica e profondamente personale che, sebbene poco compresa, sta diventando molto popolare nella nostra cultura. E’ un genere nuovo, perché scritto da nuove voci, non solo da quelle che rappresentano il punto di vista ufficiale e dominante del vertice. E’ un genere nuovo, perché scritto come un percorso di auto-scoperta piuttosto che di autopromozione.” Continua poi sullo stesso argomento: “E’ genere nuovo, perché guarda alla vita dell’individuo coniugando letteratura e mito, non attraverso gli ideali di crescita morale del Puritanesimo, non attraverso le aspirazioni per il successo materialistico del XIX secolo e non attraverso la formula psicologico-riduzionista del XX secolo. Stilisticamente è un nuovo genere, perché impiega artifici narrativi, quali scenografie e dialoghi, presi in prestito dalla *fiction*.”

Il suo valore può essere misurato non rispetto a quante persone raggiunge e a quante recensioni positive riceve, ma dall’esperienza creativa che costituisce per chi la scrive.”

Strumento ed occasione per ampliare la cultura ed esperienza di un’organizzazione, l’Autobiografia d’Impresa si fonda su riflessioni e risultati che accademici ed esperti hanno prodotto, applicando vari approcci per lo più narrativi, allo studio delle culture organizzative e della loro evoluzione.

Innegabile il legame stretto tra questa nuova metodologia di sviluppo organizzativo e quanto sviluppato da autorevoli studiosi, quali David Boje, Barbara Czarniawska, Stephen Denning, Pasquale Gagliardi e Francesco Varanini, sull’utilizzo della narrazione e dello storytelling nelle organizzazioni.

L’idea centrale dell’Autobiografia d’Impresa è che le organizzazioni, creatrici di simboli, valori e modelli di vita sociale, focalizzandosi sull’analisi della propria cultura e attraverso la narrazione partecipata della propria storia, possono capire, comunicare ed imparare ad operare con maggiore efficacia, tanto sul proprio presente che sulla preparazione del proprio futuro.

Questa metodologia coinvolge quindi l'organizzazione nello sviluppo dialettico di un impianto valoriale utile all'impresa interessata a definire un proprio modello di Leadership, coerente con la propria storia e rispondente alle proprie ambizioni. In questa esperienza, ISTUD accompagna ciascuna organizzazione, partendo dall'analisi della cultura, passando per la verifica di aspetti/elementi valoriali eventualmente conflittuali rispetto gli obiettivi aziendali presenti e/o futuri, fino a giungere all'elaborazione e pubblicazione di un testo - l'Autobiografia vera e propria - che dell'impresa narra passato, presente e futuro.

L'Autobiografia d'Impresa è, infatti, un intervento in 5 fasi, che integra strumenti e logiche di discipline, arti e mestieri molto diversi tra loro: psicologia, sociologia, organizzazione, strategia, comunicazione e scrittura creativa

Questo approccio non spinge le organizzazioni a ripetere esercizi che hanno eventualmente già effettuato nel tempo – es. analisi di clima, questionari di soddisfazione del cliente, ricerche sulla identità, etc – ma raccoglie e lavora su questi artefatti della cultura organizzativa, così come su altri materiali che dovessero essere disponibili, al fine di ottenere una costruzione il più possibile allargata, evocativa e significativa, per tutti gli stakeholder dell'impresa - Management, Dipendenti ed Investitori - che attraverso l'autobiografia vedono chiariti i propri apporti all'impresa e alle sue iniziative, presenti e future.

L'Autobiografia d'Impresa diventa pertanto un percorso di arricchimento culturale e professionale per il Management che, scoprendo e/o costruendo nuove chiavi di lettura, sul passato e sul presente della propria Impresa, amplia la capacità e l'interesse dell'intera organizzazione a cogliere, comprendere e gestire, alla luce delle sfide future, le opportunità e/o le insidie che possono celarsi dietro la propria costellazione valoriale.

Questa nuova modalità d'intervento punta così a rispondere, con pragmaticità, all'interrogativo che assilla ormai tutte le organizzazioni: come aumentare le proprie chance di sopravvivenza e sviluppo in un'epoca di forti, veloci e continui cambiamenti, senza perdersi nella varietà di iniziative ed azioni che le pratiche gestionali originano nel tempo.

L'Autobiografia d'Impresa rappresenta, infatti, un importante passo che le organizzazioni possono fare per sviluppare la propria capacità di comprendersi e farsi comprendere. Lungi dal perseguire logiche di difesa di una granitica ortodossia culturale d'impresa, l'approccio punta a stimolare la capacità e la prontezza con cui l'organizzazione è in grado di evolvere la propria cultura.

Appare infatti sempre più critico, per la loro stessa sopravvivenza nel tempo, che le Imprese siano messe nella condizione di riuscire a decidere i propri obiettivi di business, avendo presente, oltre ai tradizionali dati finanziari ed economici, anche quanto la propria cultura le supporterà in questo.

L'Autobiografia d'Impresa si propone pertanto di aiutare le Aziende ad affrontare, con metodo e con il supporto analitico necessario, interrogativi circa la compatibilità tra i propri obiettivi di business e la propria dimensione simbolico valoriale.

***I testi virgolettati sono stati tratti da:***

Czarniawska, B, *Narrare l'Organizzazione*, Edizioni Comunità - Torino, 2000

Gagliardi, P., *Le Imprese come Culture*, Petrini Editore – Torino, 1986

Rainer, T., *Your Life as Story – Discovering the New Autobiography and Writing Memoir as Literature*, Jeremy P. Tarcher/Penguin, 1998

Varanini, F., *L'Organizzazione come Rete di Storie e lo Storytelling come Furto*, Sviluppo & Organizzazione, N.220 Marzo/Aprile, 2007