

**Elisa Barbieri\***

*Dare forma all'identità aziendale con l'autobiografia:  
opportunità e rischi*

## **1. Il contesto: un crescente orientamento ai valori**

Se la comunità è un gruppo di persone che condivide gli stessi comportamenti e interessi, all'interno di una struttura organizzata, allora quella lavorativa è una comunità a tutti gli effetti. Anzi, le più avanzate teorie che guidano gli sviluppi del mondo aziendale a diversi livelli – dalla gestione delle risorse umane alle strategie di marca e di comunicazione – parlano delle aziende come *orientate dai valori*, ovvero da quell'insieme di principi etici che costituisce la cultura peculiare di un'organizzazione, sia essa di tipo pubblico o privato<sup>1</sup>. In tal senso, con riferimento all'ulteriore definizione di comunità come gruppo che professa la stessa fede, l'uso di questa parola per i contesti lavorativi diventa sempre più indicato.

Certamente, a differenza degli enti pubblici o delle cooperative di servizio alla persona, in cui il fine stesso dell'attività impronta l'agire quotidiano non al proprio tornaconto, ma al beneficio sociale, persiste in molte realtà aziendali, soprattutto nelle industrie, l'astratta semplificazione della complessa realtà umana in *homo oeconomicus*: un individuo astratto, motivato esclusivamente dal profitto. Ma è significativa la crescita di un movimento internazionale, codificato in Italia come statuto giuridico di Società Benefit, teso a spostare l'obiettivo del fare aziendale dalla creazione di ricchezza da riparti-

\* Strategic Storyteller per Benefit Corporations, sviluppa modelli di coaching autobiografico e creativo alla narrazione d'impresa ([pspersonalstorytelling.com](http://pspersonalstorytelling.com)). Formatrice accreditata della Libera Università dell'Autobiografia di Anghiari, Facilitatrice Mindfulness, co-fondatrice del progetto di formazione per organizzazioni OZ Identità di Valore ([ozvalori.com](http://ozvalori.com)). Autrice di collezioni di poesie, drammaturgie e del saggio *A passo poetico* edito da Mimesis nella collana 'I quaderni di Anghiari'.

<sup>1</sup> *Fare impresa con i valori – Teoria e pratica dell'identity shaping*, (a cura di Stefania Contesini e Roberto Mordacci), Bruno Mondadori, Milano 2018.

re tra gli azionisti, all'utilizzo di quella stessa ricchezza anche per perseguire fini di beneficio comune nei confronti di persone, territori, ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti, associazioni e altri portatori di interesse. Nato su ispirazione della *Benefit Corporation* statunitense, questo modello è stato adottato in Italia da oltre mille aziende, che l'hanno riconosciuto come valido per affrontare sfide del futuro, come la rigenerazione ambientale, la valorizzazione delle risorse umane, della creatività e della cultura, l'umanizzazione della tecnologia.

## 2. L'autobiografia come strumento di cura del personale

All'interno di questo scenario in rapida evoluzione e contraddistinto da una crescente attenzione verso i bisogni umani più raffinati, perché la comunità di lavoro sappia essere un luogo di "buona vita" – ricco di relazioni non solo corrette, ma anche rilevanti e capace di improntare il fare professionale a un senso di carattere etico – ecco che l'autobiografia può trovare spazio.

Diversi sono i benefici che il Metodo Autobiografico può portare all'organizzazione, innanzitutto sul piano della comunicazione interpersonale. L'ufficio rimane un luogo dove spesso si indossano maschere, ci si trincerava dietro un linguaggio fatto di luoghi comuni, si conserva uno stile di pensiero rigido, si tende a evitare sia l'ascolto, sia il dialogo autentico. In questo contesto, il laboratorio autobiografico può stimolare con delicatezza una comunicazione diversa, regolata da un patto che consente a ciascuno sia di fare autoconsapevolezza, sia di entrare con gli altri in un rapporto sincero, basato sullo scambio di esperienze nello spirito non giudicante della *epochè*.

La scrittura favorisce, quindi, l'affermazione dell'unicità individuale in sintonia con la valorizzazione della molteplicità, in un processo virtuoso che funge da antidoto alle perversioni del senso di appartenenza sconfinante nel clan o nel gruppo chiuso. Anche l'aspetto della lentezza, fondamentale per il lavoro autobiografico, è una novità necessaria nei contesti organizzativi, sistemi in cui la gestione del tempo è orientata all'ottimizzazione produttiva di ogni istante.

La narrazione condivisa delle storie professionali è un momento di benessere individuale, favorito dal tempo lento, dall'opportunità di entrare in contatto con il proprio sentire, pensare ed essere. Ma è anche nutrimento di un sano spirito di gruppo, grazie all'approfondimento della conoscenza reciproca e al rinsaldarsi dei legami interpersonali. La prima prospettiva di applicazione del metodo autobiografico in azienda è, quindi, rappresentata dalla cura del benessere del personale che le organizzazioni misurano con le analisi di clima e con questionari stress-lavoro correlato. Quando le analisi fanno emergere situazioni di disagio nell'ambiente aziendale, riconducibili non a fattori strutturali ma culturali, il laboratorio autobiografico può essere uno strumento prezioso per prendersi cura delle persone.

### 3. L'autobiografia come forma di pensiero strategico

Se il laboratorio autobiografico in azienda serve innanzitutto a educare all'ascolto consapevole di sé e degli altri, la sua utilità non si esaurisce qui. Infatti esso è uno strumento privilegiato di pensiero strategico, capace di avviare un processo collettivo di autoconoscenza creativa, indispensabile per dare forma e azione in modo condiviso alla cultura organizzativa.

Conoscere la propria cultura, per un'organizzazione, non è scontato: spesso le aziende sono convinte di conoscere i propri valori e di agire di conseguenza, ma non si rendono conto che si tratta spesso di storie tramandate e ripetute che non corrispondono più all'attualità, oppure di valori adottati solo a livello superficiale perché importanti da un punto di vista sociale, ma non veramente integrati nei comportamenti del personale.

L'imperativo socratico del "conosci te stesso" vale anche per l'organizzazione, che può essere aiutata dalla narrazione delle storie professionali a esplorare il proprio patrimonio valoriale – diverso per ciascuna realtà, così come diversa è ciascuna identità personale. Il metodo autobiografico consente di far emergere non detti, elementi di novità, contraddizioni, desideri profondi, storie ancora non condivise: un insieme di narrazioni da cui si evincono i veri valori-guida dell'identità aziendale. È fondamentale che chi conduce il laboratorio accompagni le persone a passare dalla dimensione individuale a quella collettiva, alla ricerca di una visione più chiara e partecipata del fine comune, e cioè delle dimensioni etiche fondative della comunità di lavoro.

Per facilitare questo passaggio distintivo cruciale, è utile accostare alle sollecitazioni letterarie, filosofiche e artistiche un'indagine intuitiva basata sull'immaginazione e sulle immagini, con il duplice fine di esplorare un livello più profondo del pensiero e di generare materiale utile a creare documenti che consentano la conservazione e la condivisione di ciò che emerge nel laboratorio. In primo luogo, questi materiali danno la possibilità di creare efficaci diari di bordo, manifesti o carte etiche esteticamente piacevoli, perché ricche di stimoli non solo verbali ma anche visivi, documenti che accompagnano l'organizzazione a mantenere vivi e presenti nel tempo i principi guida della cultura aziendale. In secondo luogo occorre tenere conto che spesso non tutta la compagine organizzativa ha l'opportunità di partecipare a questo tipo di lavoro, motivo per cui è fondamentale condividere con il resto del personale quanto emerso.

### 4. L'autobiografia come processo in cui l'organizzazione "si dà forma da sé"

Questo approccio rinnova profondamente la concezione di etica organizzativa come guardiano, limite, norma che impedisce, o al massimo contiene, il male. Esso introduce, invece, un'idea di libertà positiva, in quanto facoltà di autorealizzarsi, nel portare a compimento le proprie potenzialità. La comunità di lavoro spesso

è a proprio agio nell'obbedienza, poiché si sente priva di potere, in conseguenza dell'atavico retaggio oppositivo servo-padrone, in cui il secondo viene privato della libertà di pensiero e di azione. Nel laboratorio autobiografico l'organizzazione decide di darsi forma da sé, di sperimentare insieme una nuova nascita, prendendo consapevolezza del passato, ma mettendolo in discussione – confrontandolo con il presente, ma accogliendo la dimensione generativa del sogno. In questa nuova nascita, l'organizzazione mantiene la continuità identitaria con le origini, è consapevole della dimensione *Kairos* che l'opportunità autobiografica rappresenta, si prepara ad accogliere il futuro nell'intento di diventare sé stessa.

È evidente come questo approccio non sia adatto a tutte le realtà organizzative, ma solo a quelle particolarmente aperte a una visione umanistica e creativa del fare impresa, capace di coltivare le precondizioni che favoriscono il pensiero divergente e immaginante, da cui scaturiscono originalità e innovazione, variabili decisive per la competitività.

Prima di proporre esperienze di scrittura autobiografica è fondamentale selezionare accuratamente la committenza, al fine di accertarsi che l'organizzazione sia ben predisposta ad accogliere il lavoro, spinta non da curiosità superficiale, ma da vero interesse e, soprattutto, pronta a gestirne gli effetti. Il laboratorio autobiografico, infatti, instaura un profondo processo di cambiamento, perché fa emergere sogni e bisogni di cui l'organizzazione deve essere in grado di farsi carico, accettando di implementare cambiamenti strutturali che implicano il prendersi cura del benessere dei dipendenti nel tempo. Se ciò non accade, si rischia un effetto boomerang: la comunità di lavoro, dopo essersi sentita accolta, ascoltata, valorizzata, matura delle aspettative che, se disattese, portano alla delusione e quindi alla demotivazione. Per questo è importante assicurarsi che il gruppo dirigenziale sia coinvolto attivamente nel progetto, partecipando agli incontri, condividendo le scelte progettuali dei/delle formatori/formatrici, determinato a fare tesoro di ciò che emergerà e a sostenerlo nel tempo.

## 5. Un caso di studio: il progetto *Cantiere Valori* del Comune di Parma

*Cantiere Valori* è un percorso biennale (2020/2022) che ha coinvolto, in gruppi misti, 120 persone che lavorano al Comune di Parma, tra personale dipendente, posizioni organizzative e dirigenti, a partire dall'assunto che tanto più la comunità di lavoro interna a un ente – che è il principale artefice delle scelte di indirizzo e della promozione culturale e sociale di un'intera città – è in grado di incarnare gli stessi valori che si vogliono affermare, tanto più questi potranno orientare la vita di tutti i cittadini.

### Fase 1 – Individuare i valori

La prima fase è stata di tipo consulenziale, rivolta all'individuazione dei valori-guida da sviluppare.

Da questa fase sono emersi i seguenti valori: *generosità, responsabilità, fiducia, appartenenza*, in quanto principi che stimolano la collaborazione, la coesione, l'innovazione, il benessere, e che favoriscono la transizione verso una cultura del lavoro in cui l'autonomia, con la diffusione dello *smart working* e del lavoro agile, è sempre più richiesta.

## Fase 2 – Approfondire i valori

La seconda fase è stata quella dell'approfondimento culturale dei valori, i quali – per essere perseguiti – richiedono un'adesione consapevole e motivata.

Nelle quattro giornate dedicate per ciascun gruppo a questa fase (mezza giornata per ciascun valore) e curate dai filosofi Stefania Contesini, Roberto Mor-dacci e Maria Russo, si è usata la filosofia come sapere elettivo per analizzare le precomprensioni e quindi superare le idee parziali e talvolta errate che si possono avere di un valore, problematizzare e analizzare criticamente le situazioni, valutare le questioni eticamente sensibili presenti in molte scelte valoriali che riguardano il lavoro quotidiano.

## Fase 3 – Praticare i valori

Siccome non basta pensare e sentire meglio i valori, ma occorre imparare ad agirli, la terza fase, curata da me insieme a Stefania Contesini, è stata dedicata a realizzare, in due mezze giornate per ciascun gruppo, una pratica di coinvolgimento diretto, individuale e collettivo, intorno ai valori.

La prima pratica, ispirata al metodo *Learning in Depth* di Kieran Egan<sup>2</sup>, ha utilizzato il lavoro con i simboli: imparare a leggere i modi in cui il valore (o la sua mancanza) si esprime nella realtà quotidiana. I partecipanti sono stati invitati a porre attenzione a immagini, segni, parole, modi di dire, contenuti in qualsiasi messaggio comunicativo in cui si potessero imbattere (film, fotografie, scene di vita vera, letture, etc...). Le immagini selezionate dai singoli sono state portate in aula e commentate, nell'intento di ampliare la comprensione "incarnata" del valore.

L'esercitazione successiva, intitolata *Il Comune che vorrei*, ha utilizzato una tecnica mista collage-scrittura autobiografica per far emergere le dimensioni costruttive del sogno e del desiderio: ciò che ciascuno, alla luce delle nuove comprensioni acquisite, auspica per il futuro dell'ente. Il lavoro con il collage ha permesso di dare voce in modo immediato, istintivo ed efficace all'immaginario individuale, mentre l'osservazione dell'opera conclusa ha costituito un momento di riflessività, tramutatosi poi in scrittura autobiografica di descrizione del collage stesso, grazie alla quale le immagini sono state tradotte in parole. La condivisione delle letture e dei collage ha consentito di costruire una mappa immaginaria collettiva dei desideri.

<sup>2</sup> E. Kieran, *An Imaginative Approach to Teaching*, Jossey-Bass, Hoboken USA 2005.

Effettuato il passaggio dal livello iconico a quello verbale, i partecipanti si sono messi in gioco in prima persona, attraverso la scrittura intitolata *I valori nel mio lavoro*, oggi in cui hanno cercato di tracciare un bilancio sincero, con luci ed ombre, del modo in cui ciascuno di loro riesce a mettere in pratica i valori nel proprio lavoro. È seguita la fase di condivisione con il gruppo e di restituzione da parte mia. Infine, i partecipanti hanno immaginato strategie per migliorare la pratica dei valori, sia a livello singolo sia di gruppo. Questo è avvenuto attraverso diversi tipi di scritture: a livello individuale è stata scelta per ciascun valore un'azione-simbolo, scritta e decorata su un piccolo biglietto, con funzione di *memento*, da tenere con sé o sulla postazione di lavoro. Nel laboratorio con il personale dipendente sono state scritte delle *lettere*, indirizzate ai superiori, contenenti "proposte e richieste" per il potenziamento dei valori. Nel laboratorio con il personale dirigente, queste lettere sono state aperte e ad esse i partecipanti hanno cercato di dare risposta.

#### **Fase 4 – Comunicare i valori**

Dal percorso formativo sono nati vari esiti comunicativi: un book/diario di bordo del percorso, arricchito con immagini, collage e frammenti di scritture, e un video con le testimonianze dei partecipanti sul significato dei valori organizzativi.

#### **Fase 5 – Follow-up**

L'ultima fase, curata sempre da me insieme a Stefania Contesini, si è svolta alcuni mesi dopo la conclusione del percorso e ha "rimescolato" i gruppi, non più divisi per posizione organizzativa, ma misti, tra personale dipendente, posizioni organizzative e dirigenti.

Questa fase, durata una mezza giornata per ogni gruppo, è stata un momento di confronto tra i partecipanti, selezionati su una compagine organizzativa di mille persone, per essere "ambasciatori" e facilitatori dell'implementazione dei valori nella vita professionale dell'ente. È stata quindi fatta una scrittura intitolata *La mia azione-simbolo, mesi dopo*, mirata a fare un bilancio degli impegni assunti a livello individuale, seguita da una condivisione. La fase di restituzione è servita a delineare un'immagine generale dell'impatto del progetto sul miglioramento del clima lavorativo. Infine, i partecipanti hanno lavorato in gruppo per sviluppare nuove progettualità volte al miglioramento del clima, della qualità delle relazioni, dell'equilibrio vita-lavoro. Esempi di progetti sviluppati: banca del tempo, valorizzazione delle esperienze di chi va in pensione, progetto "adotta un neo-assunto".

*Cantiere Valori ha ricevuto la segnalazione d'eccellenza dal Comitato Scientifico della XIX Edizione del Premio Basile per la Formazione nella Pubblica Amministrazione di AIF (Associazione Italiana Formatori).*