

Post-moderno e imprese

La complessità, la fluidità e l'incertezza che caratterizzano oggi il contesto competitivo hanno avuto come conseguenza la destabilizzazione e la messa in discussione dei classici paradigmi organizzativi e comunicazionali. Venuti meno i tradizionali punti di riferimento esterni e nel tentativo di trovarne di nuovi, le organizzazioni si sono trovate a rivolgere lo sguardo al proprio interno, scoprendosi molto più simili a dei sistemi organici che a delle macchine. Le imprese hanno così cominciato a rivedere la propria compagine e il proprio modo di operare, dando vita a strutture piatte e flessibili meglio rispondenti alle nuove esigenze. Ciò ha implicato la rivalutazione di due elementi cardine delle imprese rimasti fino a quel momento in secondo piano: la cultura e l'identità, considerate ora vero punto di forza nella competizione sul mercato ed elemento fondante l'essere e il fare impresa. La cultura d'impresa si compone di diversi elementi quali riti, miti, storie, simboli e luoghi, ed è l'identità a rifletterli all'interno e all'esterno dell'impresa. Sono gli elementi della cultura a costituire le cornici di senso entro le quali si negoziano i significati all'interno delle organizzazioni, e la negoziazione sta anche alla base della costruzione dell'identità organizzativa. Proprio come accade per le identità individuali, l'identità di un'organizzazione viene definita e costantemente ridefinita dai suoi attori nel corso delle interazioni con il contesto attraverso i loro codici, linguaggi, valori e simboli. Il frutto di queste interazioni, o se si vuole il loro modo di manifestarsi ed esprimersi, sono le narrazioni che si creano e si diffondono nelle imprese. Esse rappresentano pertanto un ottimo materiale di studio per chi vuole conoscerle a fondo e comprenderne il modo di agire.

Dal comunicare al narrare

Se è proprio narrando che da sempre le persone hanno compreso il mondo esterno e interno ad esse, allora la narrazione è in grado di rispondere all'esigenza di conoscere, conoscersi e ri-conoscersi all'interno delle organizzazioni meglio della comunicazione. L'ascesa dell'approccio narrativo è favorita dalla rivalutazione del pensiero narrativo in alternativa a quello scientifico, unica forma di conoscenza legittimata nella società moderna. Questo approccio sostiene che lo studio della cultura e dell'identità di un'organizzazione e delle narrazioni in essa emergenti debba trovare spazio e rilievo nel campo della ricerca sociale. Alla base vi è la consapevolezza che non ci si muove all'interno di una scienza di carattere sperimentale, di verifica, ma di carattere interpretativo, di comprensione appunto: non si è quindi alla ricerca di leggi, ovvero di una spiegazione di tipo causale, ma di significati, ovvero di una comprensione di tipo narrativo. Anziché cercare modelli nella fisica, nella sociologia o nell'epistemologia, i sostenitori dell'approccio narrativo esortano a farlo nelle narrazioni e nella letteratura. A un occhio attento esse appaiono ricche di scenari socio-economici, di sfondi che sono luoghi di lavoro, di studio di casi aziendali e anche di modelli euristici belli e fatti, pronti per l'uso. L'invito è anche ad utilizzare il linguaggio letterario, perché tutto può essere detto senza ricorrere a linguaggi settoriali: a ben guardare, ciò che scrive oggi lo specialista è già stato raccontato ieri da un romanziere, con più profondità, con più acume e con uno stile più piacevole (www.francescovaranini.com).

Storytelling questo sconosciuto

Accettando questi inviti, ci si avvicina allo studio dell'utilizzo strategico delle storie all'interno delle organizzazioni, arrivando a proporre lo storytelling come strumento chiave per gestire la comunicazione, la formazione e l'innovazione organizzative. Lo storytelling può essere definito al contempo un metodo, un modello, una filosofia e una pratica quotidiana: esso si concretizza in un processo di ridefinizione della strategia di comunicazione dell'impresa a partire dall'analisi dei racconti di vita e di professione delle sue persone. Grazie alle sue peculiarità, quali l'immediatezza, la semplicità, l'originalità, la capacità persuasiva e di intrattenimento, lo storytelling è in grado di ottenere risvolti psicologici positivi sulle persone. In particolare, le caratteristiche, la struttura e il modus operandi delle storie agiscono positivamente sui meccanismi che presiedono al funzionamento della nostra memoria e le modalità di apprendimento conscio e inconscio. Una storia è facilmente ricordabile perché è al tempo stesso un processo cognitivo ed emozionale, perché attiva entrambi gli emisferi del cervello e li fa lavorare in sintonia unendo agli aspetti razionali quelli emotivi e suscitando interesse nelle persone. La forza intrinseca della narrazione risulta quindi utile per conseguire importanti obiettivi organizzativi, come trasmettere la cultura, rafforzare l'identità e sviluppare valori comuni. Per gestire il cambiamento, ottenendo un coinvolgimento attivo dei membri organizzativi attraverso la costruzione di un rapporto diretto, improntato alla gestione delle emozioni e finalizzato all'ascolto. Le narrazioni permettono di interagire con le persone che lavorano nell'organizzazione in modo costruttivo, lavorando insieme per contribuire a creare e a diffondere nuove conoscenze, per raggiungere obiettivi comuni, per portare alla luce e risolvere conflitti latenti. Come si può vedere la narrazione differisce notevolmente dal ragionamento logico-analitico, e proprio in questo sta la sua forza: caldo, empatico, attrattivo e coinvolgente, lo storytelling parla al cuore delle persone e ne colpisce la sfera emotiva perché adotta il loro stesso linguaggio e le rende partecipi del processo di creazione del significato.

Applicazioni...

A livello di comunicazione esterna, prettamente pubblicitaria, lo storytelling può contribuire al posizionamento dei brand sul mercato e nella mente dei consumatori. Se si può affermare che le imprese hanno una storia allo stesso modo è possibile dire che i brand sono una storia: essi incarnano i valori e la filosofia delle imprese stesse e li propongono in maniera evocativa e suggestiva. Lo storytelling è in grado di ampliare e rafforzare questo processo di costruzione del mondo di marca: copy strategy, storyboard e claim altro non sono che gli ingredienti della narrazione di un brand. Le storie dei prodotti potrebbero essere nate insieme ad essi, oppure costruite ad hoc, o ancora prese in prestito dalla letteratura e dalla memoria collettiva. Poco importa l'origine della storia, ciò che conta è che essa sia coerente con la strategia e la filosofia aziendale: ogni impresa ha delle

origini da raccontare, dei fondatori di cui vantare le gesta, una cultura e un'identità che ne hanno determinato lo sviluppo. A ben vedere, poi, la pubblicità stessa è una storia condensata in pochi secondi o in una pagina di giornale: fin dai tempi di Carosello la pubblicità ha raccontato delle storie, costruendo intorno al prodotto un vero e proprio mondo, venduto insieme al prodotto stesso.

Lo storytelling ha trovato applicazioni anche all'interno delle imprese dove è stato utilizzato per conseguire gli obiettivi cui si faceva riferimento poco sopra. Nell'ambito della comunicazione interna lo storytelling è stato utilizzato per comprendere l'impresa e farla conoscere ai membri organizzativi, coinvolgendoli nel processo di creazione e diffusione della cultura, dei valori, dei miti e dei riti aziendali. In questi casi, le storie possono essere raccontate nelle e da parte delle organizzazioni e dei loro attori, a tutti i livelli della scala gerarchica. Diverse possono essere le tipologie di storie: si può trattare di storie spontaneamente emerse nell'impresa, oppure di storie progettate e scritte ad hoc per la specifica situazione e il particolare obiettivo da conseguire. Le storie possono riguardare l'impresa stessa, il suo modo di operare, di affrontare i problemi, di gestire i cambiamenti; possono riflettere i suoi valori, mostrare i suoi errori, suggerire comportamenti auspicabili o additare condotte errate.

... e implicazioni

Se i benefici che le storie possono portare alla comunicazione delle organizzazioni sono testimoniati da alcune case history di successo è bene però ricordare che lo storytelling non è una panacea. Le storie sono solo una delle possibili risorse a disposizione delle imprese per comunicare: bisogna tenere presente che ci sono dei casi in cui non se ne consiglia l'utilizzo perché esse non si dimostrano utili o appaiono addirittura controproducenti. In alcune situazioni, per certi scopi o per un determinato tipo di audience è preferibile affidarsi al ragionamento, all'analisi, ai fatti. Lo stesso discorso vale per i materiali prodotti dallo storytelling: anche se è più frequente il caso in cui l'output del processo è di tipo scritto e restituito sotto forma cartacea, non si escludono altri supporti e altre forme di presentazione delle storie, come quelle audiovisive o teatrali. Non vanno poi dimenticate le potenzialità che lo storytelling racchiude nel suo utilizzo con altri strumenti di comunicazione, primo fra tutti il web: basti pensare al fenomeno dei blog aziendali. Uno storytelling, in questi casi, che abbandona la forma statica della scrittura e della sua modalità di fruizione per recuperare l'interazione e la mobilità dell'apprendimento tipiche delle forme di comunicazione dialogiche, arricchite dalla compresenza degli interlocutori. Qualunque sia la scelta metodologica presa dal narratore, lo storytelling offre comunque un forte vantaggio come strumento per creare un legame con le persone, comunicare dentro e fuori l'impresa e raggiungere obiettivi a diversi livelli organizzativi. Questo accade perché la narrazione di storie, rispetto agli altri mezzi di comunicazione, azione e competizione a disposizione delle imprese vive e si muove su di un diverso piano, quello emotivo.

Domani è un'altra storia

In relazione all'utilizzo della narrazione strategica di storie nelle organizzazioni c'è chi ha parlato di "can't lose strategy" (1): in altre parole, con lo storytelling non si può perdere. È vero, si può anche non aver successo, ma proprio perché la storia opera al di fuori delle dinamiche competitive non si può nemmeno fallire. Fare affidamento sui fatti, sul ragionamento razionale, sull'autorità o su altre strategie di tipo push è come tracciare una linea nella sabbia: le persone possono accettarla e attraversarla accanto al narratore oppure no. Ma una volta che la linea è tracciata inizia ad operare la tipica dinamica win/lose, e se gli altri non accettano di attraversare la linea l'unico a perdere è lo storyteller. Le storie vanno invece al di là della logica competitiva. Raccontare una storia è come costruire un castello nella sabbia: si stimola curiosità, si costruisce interesse e si incoraggia partecipazione. E in questo entusiasmo gli ascoltatori finiscono per stare al fianco del narratore senza nemmeno avere la percezione di aver attraversato la linea. Se accade che la storia raccontata non sia efficace e non si riesca pertanto a coinvolgere gli altri, non esiste comunque un "no" definitivo. Se non si traccia una linea netta non ci sono avversari: costruendo castelli di sabbia nessuno perde, e si è liberi di provare ancora, domani, con un'altra storia.

Lisa Monzani

Classe 1980, due grandi passioni. La lettura e la scrittura l'accompagnano da sempre nella vita, negli studi, nella professione. Dopo la maturità scientifica si è prima laureata in Relazioni Pubbliche e Pubblicità e si è poi specializzata in Consumi, Distribuzione Commerciale e Comunicazione d'Impresa. Dal 2006 collabora con l'Istituto di Economia e Marketing dell'Università IULM di Milano, dove è attualmente iscritta al Dottorato di ricerca in Economia, Marketing e Comunicazione d'Impresa. Accanto alle attività formative previste per i dottorandi è impegnata nel supporto alla didattica.

Note

(1) Simmons A. (2002), *The Story Factor. Secrets of Influence from the Art of Storytelling*, Perseus Publishing, Cambridge.
