

# Lo storytelling nella comunicazione d'impresa\*

## Gabriele Qualizza

### ABSTRACT

Il presente contributo propone una ricerca esplorativa, focalizzata su aziende italiane, che hanno sviluppato la formula dello storytelling per la comunicazione con i propri stakeholder. È una soluzione innovativa, che implica il superamento degli approcci tradizionali, basati sulla trasmissione unilaterale del messaggio: invece di proporre una manifestazione egocentrica della corporate identity, si tratta di realizzare un modello d'interazione più evoluto, che dia all'interlocutore un ruolo attivo, basato non solo su un più intenso coinvolgimento emozionale, ma anche sulla sua attiva partecipazione come partner del processo comunicativo.

### PAROLE CHIAVE

ADVERGAME;  
INFOTAINMENT;  
STAKEHOLDER;  
STORYTELLING;  
CORPORATE BRANDING;  
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.

Dalla metà degli anni Novanta lo *storytelling*, ossia l'arte di raccontare storie, incontra un sorprendente successo in molteplici ambiti della vita sociale: dalla politica al marketing, dalla pubblicità alla formazione, dalla progettazione dei parchi a tema ai videogiochi. In questo contesto, numerose aziende – da Geox a Nike, da Apple a Microsoft – cominciano a ricorrere a formule narrative per la costruzione e per la comunicazione della propria identità istituzionale<sup>1</sup>, inserendo il *corporate theme* e la *mission* aziendale nella trama di un racconto, in modo che la fredda logica del business lasci spazio ai significati, alle intenzioni, alle emozioni.

Un esempio eloquente è il discorso pronunciato il 12 giugno 2005 da Steve Jobs all'Università di Stanford. È un "racconto" articolato in tre parti: la prima è il romanzo di formazione del

fondatore della Apple (la storia di un ragazzo povero, che dopo aver abbandonato l'Università si trova a frequentare un corso di calligrafia: un imprinting che orienta il suo interesse verso la comunicazione visiva), la seconda è una vicenda di amore e di abbandono (la creazione del primo Macintosh nel garage dietro casa, l'incontro con la futura moglie, l'allontanamento dall'azienda e il successivo rientro), la terza è una storia di morte e di resurrezione (la diagnosi di una terribile malattia, alla quale sopravvive per miracolo). La conclusione è un invito a credere nel domani, sempre e comunque.

Steve Jobs parla con voce rotta dall'emozione, in maniera coinvolgente e appassionante. In realtà, la performance è attentamente preparata a tavolino: nel raccontare la sua storia di vita, il titolare della Apple si adegua alle norme dello *storytelling management*. Non parla di business, di dati, di argomentazioni noiose. Lascia spento il PowerPoint. Per introdurre i suoi ascoltatori in un cosmo ricco di miti e di

1 B. Czarniawska, *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*, Chicago, 1997; trad.it. di L. Morra, *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, 2000.

simbologie, abitato da eroi e anti-eroi, che sperimentano passioni antiche come il mondo, universali. Come nelle fiabe e nei romanzi.

Sembra dunque attualizzarsi un'inedita alleanza tra letteratura e impresa. La crisi delle moderne meta-narrazioni di emancipazione<sup>2</sup> apre il varco a una proliferazione di micro-narrazioni, riferite ad ogni ambito dell'esperienza umana: in questo senso, anche il mondo dell'impresa sembra investito dall'inatteso revival del racconto<sup>3</sup>. In realtà, lo *storytelling* promette molto di più: si propone come forma discorsiva dell'azienda post-moderna<sup>4</sup>, un'impresa allo stato gassoso, liquida e plurale, in continuo cambiamento, che declina la propria comunicazione di corporate secondo i criteri dell'*emotional branding*<sup>5</sup>.

È vero che piccole *fiction* e *slice of life* erano presenti in pubblicità fin dai tempi del Carosello, con l'obiettivo di catturare l'attenzione dello spettatore, ma l'*advertising* in quel momento ruotava per intero attorno al prodotto, alle sue funzionalità e alle sue prestazioni.

Nell'era post-pubblicitaria siamo invece posti di fronte a un doppio movimento: la prima novità è lo sviluppo narrativo a partire dal *brand*. Ciò presuppone che la marca abbia una personalità, un carattere, un temperamento, che possono evolvere e cambiare nel corso del tempo<sup>6</sup>. La seconda novità è che le narrazioni vengono sempre più spesso collegate alla comunicazione istituzionale, elaborata secondo il concetto del *corporate branding*<sup>7</sup>.

2 J.F. Lyotard, *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Paris, 1979; trad.it. di C. Formenti, *La condizione post-moderna*, Milano, 1981.

3 Si pensi al romanzo collettivo *Le Aziende In-visibili*, scritto da un centinaio di personalità dell'economia e della cultura, che utilizzano la metafora dell'azienda per parlare del mondo contemporaneo. Cfr. M. Minghetti (a cura di), *Le aziende in-visibili*, Milano, 2008.

4 C. Salmon, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, 2007; trad.it. di G. Gasparri, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, 2008.

5 M. Gobé, *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people*, New York, 2001.

6 M. Lombardi (a cura di), *La marca, una come noi*, Milano, 2007.

7 Cfr. M.J. Hatch, M. Schultz, *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, in "Harvard Business Review", 79/2 (2001), pp. 128-134; Id., *Bringing the corporation into*

È su questo tema che intendiamo focalizzare l'attenzione, con particolare riguardo per quanto si sta muovendo nel nostro Paese.

Gli obiettivi del presente studio si possono ricondurre a tre principali esigenze: innanzitutto, offrire dati ed elementi di riflessione, utili a mettere in luce le caratteristiche e a individuare le specificità di questo fenomeno; in secondo luogo, comprendere le motivazioni che giustificano l'ampio e crescente ricorso da parte delle aziende a formule narrative per la comunicazione istituzionale; infine, valutare il ruolo acquisito dagli stakeholder di volta in volta coinvolti nel processo comunicativo.

Per raggiungere tali obiettivi, seguiamo un percorso di tipo induttivo, mediante la tecnica dello studio di casi: a partire da concreti esempi di "racconti aziendali" utilizzati a livello istituzionale, cerchiamo di trarre considerazioni trasversali, utili a "leggere" tale forma di comunicazione nel suo complesso.

L'analisi dei casi aziendali è preceduta da un inquadramento teorico e si conclude con l'esame delle implicazioni manageriali e con l'indicazione di possibili percorsi per la ricerca futura.

#### 1. RIFERIMENTI TEORICI: DUE DIVERSI APPROCCI ALLO STORYTELLING

Il tema dello *storytelling* è stato finora affrontato a partire da due diversi approcci:

- il primo filone, quello dello *storytelling management*, prende le mosse da un interesse prevalentemente strumentale<sup>8</sup>. L'arte di raccontare storie è intesa come tecnica, espediente utilizzabile per rendere la comunicazione più coinvolgente e accattivante. A tal fine, diventa oggetto di interesse tutto ciò che può incorporare al proprio interno un elemento narrativo, traducibile a sua volta in un artefatto simbolico, capace di "parlare" a pubblici diversi<sup>9</sup>: in *corporate brand*, in "European Journal of Marketing", n. 7/8 (2003) pp. 1041-1064; E. Scholes, D. Clutterbuck, *Communication with Stakeholders. An Integrated Approach*, in "Long Range Planning", 31(2), 1998, pp. 227-238.

8 A titolo di esempio, cfr. S. Denning, *Squirrel Inc. A fable of leadership through storytelling*, San Francisco, 2004; trad. it. di N. Gaiarin, *Sciattoli SpA. Storie di noci e leadership*, Milano, 2005.

9 A. Fontana, *Manuale di Storytelling. Raccontare con ef-*

questa prospettiva, possono diventare “storie” tutti i discorsi con cui la direzione strategica cerca di orientare l’opinione pubblica, ma possono essere rielaborati in termini narrativi anche i messaggi diffusi all’interno dell’organizzazione, così come i processi comunicativi tesi a presidiare i significati che le persone attribuiscono alle proprie esperienze di consumo. Un meeting, un commercial, un comunicato stampa, il design di un prodotto, una newsletter, un logo aziendale, un programma di *infotainment*, un *advergame*, le dichiarazioni valoriali contenute nei documenti che definiscono l’identità d’impresa: tutte queste espressioni possono trasferire all’interlocutore un elemento narrativo, che può essere anche soltanto accennato, non necessariamente sviluppato in forma organica e compiuta.

Non mancano, all’interno di questo filone, le applicazioni originali: basta pensare alle campagne pubblicitarie sviluppate in forma di fiction a puntate (Barilla, Tim, Lavazza), secondo la logica dell’*advertainment*<sup>10</sup>. Tuttavia, il prezzo da pagare per l’uso sempre più largo e comprensivo del termine è la banalizzazione del concetto stesso di narrazione, che rischia di trasformarsi in una marca fonetica priva di significato<sup>11</sup>;

- il secondo filone, quello dell’*organizational storytelling*<sup>12</sup>, si sviluppa nell’ambito degli studi organizzativi: il punto di partenza è l’idea che storie, saghe, miti, riti e cerimoniali possano essere considerati espressioni del nucleo profondo di una cultura organizzativa<sup>13</sup>. Da lì, l’attenzione si dilata al vissuto concreto delle per-

---

ficacia prodotti, marchi e identità d’impresa, Milano, 2009, p. 26.

10 P. Musso, *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Milano, 2005.

11 C. Salmon, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, cit., p. 10.

12 Per un quadro d’insieme, cfr. C. Rhodes, A.D. Brown, *Narrative, organization and research*, in “International Journal of Management Review”, 7 (3), 2005, pp. 167-188.

13 I.I. Mitroff, R.H. Kilmann, *Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving*, in “Management Review”, 67(7), 1975, pp. 18-28; E. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in “Sloan Management Review”, 25(4), 1984, pp. 3-16; trad.it. “Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa”, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, 1995, pp. 395-415.

sone che operano in azienda, a ciò che rimane nell’ombra dietro i discorsi e i comportamenti ufficiali. L’analisi delle storie organizzative, raccolte dalla viva voce dei protagonisti, porta alla luce un complesso e polifonico intreccio di racconti che si parlano, si scambiano, si contraddicono<sup>14</sup>. Emergono narrazioni parallele, diverse e alternative rispetto a quelle canoniche: tracce, rumori di fondo, materiali di scarto, frammenti, nei quali si depositano le vite personali, con tutto il carico di desideri e vissuti inconsapevoli, spazi interstiziali in cui si annida la storia profonda dell’organizzazione<sup>15</sup>. Si evidenzia come le narrazioni offrano agli individui e ai gruppi «uno spazio poetico in cui la fantasia prevale sulla realtà»<sup>16</sup>, per il forte contenuto immaginifico ed emozionale che sono in grado di esprimere.

All’interno di questo filone di ricerche si sviluppa inoltre una crescente consapevolezza delle rilevanti implicazioni di carattere teorico, che il tema dello *storytelling* sottende.

In prima istanza, l’attenzione si focalizza sulla necessità di un approccio “narrativo” alla conoscenza, a partire dalla nota distinzione introdotta da Bruner tra comprensione *paradigmatica* e comprensione *narrativa*<sup>17</sup>. La prima modalità cognitiva procede in modo lineare, logico-scientifico, puntando a separare, a individualizzare, a comparare, a calcolare. Essa ammette solo un’unica rappresentazione della realtà alla volta, in quanto è orientata alla validazione secondo il criterio del vero e del falso. Il pensiero narrativo consente invece una

---

14 D.M. Boje, *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, in “Administrative Science Quarterly”, n. 36 (1991), pp. 106-126

15 Y. Gabriel, *Organizations and their Discontents: A Psychoanalytic Contribution to the Study of Corporate Culture*, in “Journal of Applied Behavioural Science”, n.27 (1991), pp. 38-336.

16 *Op.cit.*, p. 333.

17 J. Bruner, J., *The narrative construction of reality*, in “Critical Inquiry”, n. 18 (1991), pp. 1-21; trad.it. “La costruzione narrativa della realtà”, in M. Ammaniti, D.N. Stern (a cura di), *Rappresentazioni e narrazioni*, Laterza, 1991. Simile è la distinzione tra *paradigma del mondo razionale* e *paradigma narrativo* proposta da W.R. Fisher. Cfr. Id., *Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument*, in “Communication Monographs”, n. 51 (1984).

pluralità di rappresentazioni contemporanee del mondo, dal momento che il suo criterio di validazione è la plausibilità. Questa modalità cognitiva si nutre dunque di simboli, di miti, di metafore e di analogie, occupandosi di ciò che muta un semplice comportamento in un'azione umana, dotata di intenzioni e di significati<sup>18</sup>. In particolare, la conoscenza narrativa consente di stabilire un legame tra l'eccezionale e l'ordinario: attraverso le narrazioni le persone cercano dunque di elaborare spiegazioni, interpretazioni e giustificazioni per quanto di imprevedibile avviene nella vita quotidiana.

In seconda battuta, «la nozione di sapere narrativo si accosta alla metafora del mondo-come-testo»<sup>19</sup>. Si assiste dunque ad uno *shift*: dallo *stoytelling* visto in chiave epistemologica allo *storytelling* come ontologia<sup>20</sup>, via per costruire un'identità "narrativa" della stessa impresa. La crisi del fordismo mette in discussione i significati prescritti e prevedibili: si tratta allora di ripensare l'organizzazione come comunità di pratiche e di discorsi, sforzo collettivo di generazione del senso, secondo la prospettiva del *sensemaking* disegnata da Weick<sup>21</sup>, dunque come racconto in costante cambiamento. All'identità organizzativa, intesa come *sostanza*, si sostituisce un nuovo modello, nel quale l'identità è vissuta invece come *racconto*: non più una struttura monolitica, ma un filo che continuamente si dipana nel tempo, attraverso le storie dei diversi stakeholder con cui l'azienda interagisce<sup>22</sup>.

I due filoni non si escludono a vicenda, la-

18 Come spiega Barbara Czarniawska, «all'interno del modo logico scientifico di sapere si ottiene una spiegazione riconoscendo un evento come un caso di una legge generale, o come appartenente a una certa categoria. All'interno del modo narrativo di sapere, una spiegazione consiste nel collegare un evento a un progetto umano». Cfr. B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit. p. 27.

19 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit. p. 9.

20 C.G. Cortese, *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie"*, Milano, 1999, p. 9.

21 K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., 1995; trad.it. di L. Formenti, *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, 1997.

22 A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 59.

sciano anzi spazio ad un ampio set di variazioni intermedie: in definitiva, per essere efficace, l'astratto potere del pensiero narrativo deve comunque tradursi in oggetti fisici, in simboli, in manifestazioni e artefatti concreti.

### 1.1 - LA FABBRICA DELLE STORIE

Del resto, come nota Barthes<sup>23</sup>, «il racconto comincia con la storia stessa dell'umanità; non esiste, non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti». Le narrazioni rispondono infatti a una molteplicità di compiti e di funzioni, che risultano centrali per l'identità dei singoli e dei gruppi:

- fin dalla notte dei tempi, le storie (orali, poi scritte, oggi multimediali) si propongono come dispositivi di organizzazione del pensiero e di conservazione della memoria<sup>24</sup>;

- per un verso, in quanto schemi cognitivi (di carattere narrativo), le storie allestiscono la "cornice di riferimento" entro cui i soggetti possono trovare un senso alla propria esperienza professionale e di vita, partecipando in prima persona al processo di generazione dei significati (*sense co-makership*)<sup>25</sup>. Le strutture narrative sono dunque le forme attraverso cui le persone comprendono la realtà, le proprie vite, le proprie azioni<sup>26</sup>: l'inserimento in una trama, «rende ciascun evento comprensibile alla luce della totalità in cui esso si colloca e che, al tempo stesso, contribuisce a generare»<sup>27</sup>;

- per un altro verso, lo *storytelling* è in stretto rapporto con la memoria "autobiografica", individuale e collettiva: questa agisce infatti come un "dispositivo narrativo", chiamato a restituire il filo della coerenza agli atti unici della nostra vita, in connessione con quella de-

23 R. Barthes, R. (1966), "Introduction to the Structural Analysis of Narratives", in S. Heath, *Image - Music - Text*, Glasgow, 1966, pp. 79-124; trad.it. "Introduzione all'analisi strutturale dei racconti", in R. Barthes et al., *L'analisi del racconto*, Milano, 1969, pp. 7-46, p. 7.

24 W. Ong, *Orality and literacy. The technologizing of the word*, New York, 1982; trad.it. di A. Calanchi, *Oralità e scrittura. Le tecnologie della parola*, Bologna, 1986.

25 A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 29.

26 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit. p. 19.

27 G.C. Cortese, *L'organizzazione si racconta*, cit., p. 13.

gli altri<sup>28</sup>. Da questo punto di vista, ogni comunità umana è formata e mantenuta in vita da storie che si diffondono, si ripetono e si cristallizzano nelle tradizioni e nelle realtà sociali<sup>29</sup>: l'emergere di un'organizzazione è legato alla possibilità per i suoi membri di riconoscersi in *schemi interpretativi condivisi*, che diventano la base della cultura collettiva<sup>30</sup>;

- in questo senso, lo *storytelling* si propone come potente *dispositivo di allineamento* tra i tanti racconti del business: le costellazioni di storie proposte dalle persone che vivono in azienda, l' "autobiografia" dell'impresa e i molteplici discorsi sviluppati nell'interazione con i mercati di riferimento<sup>31</sup>;

- considerando nello specifico la comunicazione diretta agli stakeholder interni dell'impresa, la declinazione in chiave narrativa del *corporate theme*<sup>32</sup> consente di ottenere ricadute positive in termini di commitment, tensione al cambiamento, responsività, integrazione tra le diverse parti dell'organizzazione, clima, senso di appartenenza e partecipazione;

- i costrutti narrativi rappresentano infatti un sofisticato mezzo retorico di presidio e scambio di potere: chi possiede le chiavi d'accesso ai "cancelli del senso", cioè ai processi di generazione dei significati, plasma e definisce la percezione del reale e dunque anche i piani d'azione che sono possibili in un determinato contesto<sup>33</sup>. Assumendo la funzione di *gatekeeper*

per narrativi, imprenditori e manager cercano dunque di presidiare le "posizioni di confine" nell'intento di definire l'universo di senso controllato dalle proprie imprese<sup>34</sup>. D'altro canto, ogni organizzazione vive di tante storie: quelle *canoniche* sostenute dalla coalizione dominante, quelle *apocriefe* proposte da sottogruppi di minoranza e quelle *nascenti*, ancora in formazione e alla ricerca di un audience<sup>35</sup>. Le storie non danno necessariamente luogo ad un coro unitario, ma si dispongono più spesso secondo linee alternative e contrastanti<sup>36</sup>;

- non rientra invece tra i compiti dello *storytelling* la registrazione fedele di una (supposta) realtà oggettiva, esterna all'osservatore<sup>37</sup>: la trama di un racconto non è *intrinseca* agli eventi, ma imposta dall'autore attraverso la narrazione<sup>38</sup>. Ogni storia può dunque proporre un mix di fatti accaduti e di fatti immaginati, ove l'obiettivo è riconoscere, ricostruire e concettualizzare le esperienze vissute. Insomma, lo *storytelling* non è un mezzo per nascondere la realtà sotto un velo di invenzioni ingannevoli: un racconto non è né vero, né falso, ma può essere "autentico", nella misura in cui rende

28 A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., pp. 14-16.

29 B. Poggio, *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Roma, 2004.

30 L. Smircich, "Organization as Shared Meanings", in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (a cura di), *Organizational Symbolism: Monographs in Organizational and Industrial Relations*, vol. 1, Greenwich, 1983, pp. 55-56.

31 R. Noceti, "Di che storia sei? Lo storytelling nelle attività di head hunting secondo l'esperienza Key2People", in A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., pp. 159-167, p. 162.

32 U. Collesei, V. Ravà, "La comunicazione integrata", in Id. (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Torino, 2004, pp. 47-61

33 P. Gagliardi, *The creation and change of organizational culture. A conceptual framework*, in "Organizational studies", n. 7 (1986), pp. 117-134; trad.it., "Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento", in Id. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, 1995, pp. 417-438.

34 A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 39. Come nota Azzoni, le *visionary companies*, imprese di eccellenza caratterizzate da una *cult-like culture*, tracciano netti confini tra chi è dentro e chi è fuori dall'organizzazione: l'appartenenza all'azienda e la professione del "credo" aziendale diventano dunque tutt'uno. Cfr. G. Azzoni, *Le religioni aziendali*, relazione presentata al Convegno di Sociologia del Diritto su "Diritto/Diritti, Morale/Morali, Religione/Religioni", organizzato dall'Associazione di Studi su Diritto e Società, Cagliari, 19-20 settembre 2003, p. 14 (testo dattiloscritto). Va per altro notato che fusioni, acquisizioni, reti digitali, società transnazionali rendono sempre più inconsistente l'idea di un confine da presidiare (B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit., p. 6). Nei nuovi modelli organizzativi le linee di confine tendono infatti a sciogliersi, trasformandosi in ampi e variegati territori di frontiera: luoghi fluidi, mobili, dinamici, in continua evoluzione.

35 D. Sims, "Organizational Learning as the Development of Stories: Canons, Apocrypha and Pious Myths", in M. Easterly-Smith, J. Burgosue, L. Arayo (a cura di), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London, 1999.

36 D.M. Boje, *Stories of the storytelling organization: a post-modern analysis of Disney as "Tamara-land"*, in "Academy of Management Journal", 38(4), 1995, pp. 997-1035.

37 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit.

38 G.C. Cortese, *L'organizzazione si racconta*, cit., p. 16.

conto del mondo organizzativo così come è esperito, vissuto, dai diversi attori<sup>39</sup>.

Una delle ipotesi più suggestive, formulate dagli studiosi, è che tutte le narrazioni ricorrono ad alcuni topoi o schemi narrativi permanenti, che rappresentano altrettanti vettori di senso, attraverso i quali le culture umane costruiscono le esperienze di vita personale e organizzativa<sup>40</sup>. In altri termini, gli elementi di ogni narrazione, variamente combinati, vengono sempre posizionati entro un format di base, una sorta di meta-copione, che riprende le caratteristiche dello *schema narrativo canonico*<sup>41</sup>: ogni racconto parte da una situazione iniziale di equilibrio, che viene all'improvviso infranto dall'emergere di una mancanza, di una minaccia, dal prefigurarsi di una realtà potenzialmente ostile. Il quadro, che così si delinea, pone il protagonista di fronte ad una difficile sfida, che egli affronta acquisendo innanzitutto le competenze necessarie e successivamente affrontando vari ostacoli e peripezie, fino allo scontro decisivo con il principale antagonista. Con la vittoria ottenuta sul campo il protagonista porta a termine la sfida ed è in grado di ristabilire, su nuove basi, l'equilibrio perduto<sup>42</sup>. Non si tratta tuttavia di un ritorno alla status quo precedente, in quanto la nuova situazione presuppone un *reframing* del campo percettivo. Il cerchio non si chiude: anche l'Ulisse che ritorna ad Itaca è diventato nel frattempo un altro Ulisse, che ritrova un'altra Penelope<sup>43</sup>.

39 *Op.cit.*, p. 146.

40 In genere, nelle narrazioni personali e professionali si ritrovano i seguenti elementi: un *eroe* alla ricerca di se stesso; un'*impresa* da compiere, un insieme di gesta straordinarie; un *avversario* che ostacola l'eroe; un *conflitto*, una battaglia tra i soggetti eroici e i loro antagonisti; un *tesoro* da scoprire; un *trauma*, una violenza gratuita da cui l'eroe deve riprendersi; uno o più *oggetti magici*, che aiutano l'eroe nella realizzazione dell'impresa; alcuni *aiutanti*, che sostengono l'eroe nella sua esperienza di vita; le *nozze finali*, che rappresentano metaforicamente il coronamento dell'impresa eroica (cfr. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 19).

41 G. Marrone, *Il discorso di marca*, Roma-Bari, 2007.

42 V. Propp, *Morfologija skazki*, Sankt Peterburg, 1928; trad.it. *Morfologia della fiaba*, Torino, 1966

43 V. Jankélévitch, *L'irreversible et la nostalgie*, Paris, 1974; trad.it. (parziale) di A. Serra, "La nostalgia", in A. Prete (a cura di), *Nostalgie. Storia di un sentimento*, Milano, 1992,

In maniera analoga a quanto avviene nelle altre narrazioni, pure lo storytelling aziendale presuppone l'esistenza di un conflitto, di un paradosso, di uno scontro tra visioni diverse della realtà, che la ragione solo calcolante non è in grado di tenere insieme e di rimarginare. In altri termini, «si racconta perché i conti non tornano»<sup>44</sup>, perché c'è un vuoto che il racconto è chiamato a riempire. L'esistenza di un conflitto esclude la possibilità di una lettura univoca delle realtà: richiede piuttosto l'attivazione di un processo di interpretazione, orientato a ridefinire continuamente le cornici di senso con cui persone e organizzazioni ricostruiscono gli eventi narrati.

Bisogna inoltre sottolineare che, mentre la logica scientifica si propone di stabilire connessioni rigide, causali, tra i fatti osservati, la narrazione lascia aperta la natura della connessione: questo significa che «lo stesso insieme di eventi può essere organizzato intorno a trame differenti»<sup>45</sup>.

## 2. DEFINIZIONE DEL CAMPO D'INDAGINE

Alla luce di queste considerazioni, la presente indagine focalizza l'attenzione su una specifica dimensione dello *storytelling* aziendale, ossia sulla possibilità di ricostruire e comunicare in chiave narrativa, a fini strategici e istituzionali, l'identità e l'immagine dell'impresa, a prescindere dalla ricerca di immediati ritorni di carattere commerciale. L'ipotesi sottesa è che la diffusione dello *storytelling* istituzionale non sia soltanto una moda passeggera, ma possa essere collegata a nuove modalità di fare impresa, nelle quali è implicito un più forte coinvolgimento dei diversi *stakeholder*.

Siamo dunque nell'ambito della comunicazione istituzionale: un'attività indirizzata a costruire, diffondere, consolidare – secondo un orientamento strategico di lungo periodo – un'immagine forte e attrattiva dell'impresa con l'obiettivo di generare consensi sociali, il

pp. 119-176.

44 G.P. Quaglino, "Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni", saggio introduttivo a C. Cortese, *L'organizzazione si racconta*, Milano, 1999, pp. IX-XVI, p. XIII.

45 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit. p. 26.

cui accumularsi possa riverberarsi nuovamente sulla stessa immagine<sup>46</sup>. È un compito, sviluppato in staff con la direzione generale, che sviluppa uno specifico elemento del valore: le relazioni con l'ambiente e con i portatori di risorse<sup>47</sup>. I suoi interlocutori sono dunque gli *stakeholder*, così come definiti da Freeman:

Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives<sup>48</sup>.

Non semplici "pubblici", destinatari passivi del massaggio, ma portatori attivi di interessi (attuali o potenziali): i clienti, i dipendenti, la comunità in cui l'impresa è inserita, gli azionisti. Questa relazione non ha necessariamente carattere formale, ufficiale e contrattuale, né identifica un qualche potere di condizionamento, esercitato dall'una o dall'altra parte<sup>49</sup>, ma va fundamentalmente intesa come base per la *legittimazione* delle attività dell'impresa<sup>50</sup>, tenendo presente che tale legittimazione è sempre "negoziata" attraverso uno scambio comunicativo<sup>51</sup>. Per usare il modello di Thompson, questo è l'aspetto della comunicazione sviluppato a livello istituzionale, cioè dal vertice dell'organizzazione, incaricato di definire le strategie e di controllare le fonti dell'incertezza, operando secondo criteri di razionalità limitata<sup>52</sup>.

In questo contesto le attività di *corporate sto-*

46 V. Coda, *Identità e immagine nella strategia dell'impresa*, Torino, 1991, p. 8.

47 R. Fiocca, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Milano, 1993, p. 43.

48 R.E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, 1984, p. 46. Notiamo per inciso che Freeman parla di *affect* e non di *influence*: già nella definizione di "stakeholder" si introduce dunque una componente emozionale, che va oltre il calcolo razionale e il linguaggio formale ispirato al paradigma logico-scientifico.

49 R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in "Academy of Management Review", 22(4), 1997, pp. 853-886, p. 862.

50 T. Donaldson, J.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, in "Academy of Management Review", 20(1), 1995, pp. 65-91.

51 R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience...*, cit., p. 867.

52 J. Thompson, *Organizations in Action*, New York, 1967; trad.it. *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi, 1988.

*rytelling* non sono un semplice espediente retorico, finalizzato ad incrementare l'appel della comunicazione, ma assumono una valenza strategica, incorporando al proprio interno un modello di razionalità "narrativa" che è affine a quello utilizzato dal vertice istituzionale per negoziare con gli *stakeholders* i valori e i significati che legittimano l'organizzazione: ne consegue che «la reputazione (positiva o negativa) e il ricordo coinvolgente o irritante delle aziende derivano da un complesso gioco di interscambio tra le storie interne e le storie esterne»<sup>53</sup>.

L'implicito sottointeso di questa impostazione è una lettura più ampia del concetto di *accountability*, da intendersi non solo come "responsabilità", ma anche come capacità di "offrire un resoconto" di ciò di cui si è autori, situando le azioni in un racconto denso di significati<sup>54</sup>. Come suggerisce lo stesso Freeman, «our task is to take metaphors like the stakeholder concept and embed it in a story about how human beings create and exchange value»<sup>55</sup> (corsivo nostro).

In questo senso, l'attività di *corporate storytelling* non coincide con l'allestimento di fatti e di sequenze cronologiche, ma prevede la formulazione di racconti che consentano il presidio e la rielaborazione di vissuti esperienziali e l'immaginazione di territori ancora inesplorati. Non sono dunque pertinenti cronache e giornali d'impresa, diari aziendali in forma di blog, cronologie e bilanci, concorsi letterari rivolti a *stakeholders* e dipendenti, books con elencazione delle tappe della storia aziendale, commemorazioni di eventi, musei allestiti con esclusivi criteri catalografici.

## 2.1. APPROCCIO METODOLOGICO

Data la novità del tema, ci preme sottolineare il carattere eminentemente esplorativo del presente contributo. La ricerca è partita da una fase di *desk analysis*, che si è focalizzata sulla letteratura riguardante il tema prescelto (*cor-*

53 A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, cit., p. 30.

54 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit.

55 R.E. Freeman, *The politics of stakeholder theory: some future directions*, in "Business Ethics Quarterly", 4 (4), 1994, pp. 409-421, p. 418.

porate storytelling e sue implicazioni nell'ambito della *stakeholder theory*), alla quale ha fatto seguito una fase di analisi empirica (*field work*), basata su studi di caso<sup>56</sup>, riferiti ad aziende che utilizzano questa formula innovativa. A tal fine, abbiamo ritenuto di concentrare l'attenzione sul nostro Paese, considerando gli ultimi cinque anni: un arco di tempo, nel corso del quale è emerso un crescente interesse per questo format comunicativo, non sempre sostenuto da un adeguato sforzo di approfondimento e di concettualizzazione.

I materiali raccolti derivano da varie fonti di informazione, quali stampa specializzata, siti internet, strumenti audiovisivi, pubblicazioni aziendali, dialoghi con esperti e professionisti del settore, visite e sopralluoghi, nell'ambito dei quali abbiamo fatto ricorso alla metodologia dell'osservazione partecipante. In alcuni casi siamo stati direttamente coinvolti, per attività di consulenza professionale, nella progettazione di specifici strumenti di comunicazione ispirati a logiche di *corporate storytelling*.

### 3. I RISULTATI DELL'INDAGINE

Il risultato di questo lavoro è una sorta di *work in progress*, che si arricchisce continuamente di nuovi materiali. Tra i numerosi casi aziendali raccolti, segnaliamo di seguito quelli più significativi, raccordandoli a sei chiavi di lettura, che possono spiegare il crescente successo dello storytelling istituzionale:

- l'analogia tra reti narrative e costellazioni d'impresе e l'emergere della nuova "azienda cognitiva";
- il ruolo di collante organizzativo assunto in tali contesti dal discorso di marca, sempre più spesso sviluppato in forma di racconto;
- la ricerca di storie contestuali, di esempi di vita densi di significato, come via per superare l'impasse decisionale, generata dall'eccesso di informazioni disponibili sul tavolo dei manager;
- il ricorso a "tradizioni inventate" come garanzia e giustificazione degli avvenimenti del presente;

<sup>56</sup> Cfr. K.M. Eisenhardt, *Building Theories From Case Study Research*, in "Academy Of Management Review", 14(4), 1989, pp. 532-550.

- la "teatralizzazione" degli ambienti di lavoro, investiti da una pressante richiesta di visibilità e di trasparenza;

- la trasformazione dell'impresa in un "regista di esperienze", nelle quali coinvolgere – in veste di co-autori – i diversi *stakeholders*.

#### 3.1. RETI DI RACCONTI E COSTELLAZIONI DI IMPRESE

C'è un evidente parallelismo tra le "reti narrative" che avvolgono le imprese e le formule organizzative più evolute<sup>57</sup>. La crisi del fordismo va infatti di pari passo con l'affermazione di nuovi modelli organizzativi ispirati alla *metafora* della "rete": un insieme di soluzioni basate non più sull'integrazione verticale del processo, ma sull'*interdipendenza organica* tra imprese diverse, collegate nella *supply chain*<sup>58</sup>.

Possiamo parlare a questo proposito di "reti del valore"<sup>59</sup> e di "costellazioni", generate dal fitto intreccio di relazioni fra «attori economici diversi - fornitori, partner in affari, alleati, clienti - che operano insieme nella co-produzione del valore»<sup>60</sup>. Nelle strutture di questo tipo i presupposti della comunicazione e della cooperazione devono essere continuamente ricostruiti attraverso le relazioni tra gli attori: in altri termini, la comunicazione non è soltanto un mezzo attraverso cui si veicolano i messaggi, ma è anche un dispositivo di creazione del senso, un ambito nel quale «si mettono a punto il linguaggio e i significati in modo appropriato rispetto agli usi pratici»<sup>61</sup>.

Sullo sfondo, emerge la nuova prospettiva dell'*azienda cognitiva*, che non ha più come principale obiettivo la produzione delle merci, ma «la condivisione delle conoscenze, la cir-

<sup>57</sup> G.P. Quaglino, "Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni", cit.

<sup>58</sup> R. Grandinetti, *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Milano, 1993.

<sup>59</sup> C. Parolini, *Rete del valore e strategia aziendale*, Milano, 1996.

<sup>60</sup> R. Normann, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, in "Harvard Business Review", luglio-agosto, 1993, pp. 65-77, p. 66.

<sup>61</sup> R. Grandinetti, *Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali*, in "Economia & Management", n. 4 (1998), pp. 79-98, p. 81.



colazione delle informazioni, la gestione delle emozioni»<sup>62</sup>. In questo contesto la narrazione si propone – insieme – come *modalità di conoscenza* e come *modalità di comunicazione*<sup>63</sup>.

Ci sembrano interessanti, a questo proposito, le esperienze di incentive e di team building realizzate da alcune aziende (Insiel, Kpmg) con il supporto di “Log607”, giovane agenzia, nata da una costola di H-Farm, centro per la ricerca e l’innovazione con sede vicino a Venezia: si tratta di veri e propri *urban games*, che integrano in un sistema cross-mediale una molteplicità di strumenti, dal catalogo a stampa all’audiovisivo, dall’instant messaging alla performance dal vivo. Il filo conduttore è un racconto dato per frammenti, che i giocatori sono invitati a dipanare, identificando – come in una “caccia al tesoro” - originali punti di connessione con le persone e con i luoghi. A questo filone si può ricollegare anche la convention di rilancio del brand Buitoni, realizzata a gennaio del 2007: tutto ruota attorno al tema dell’inizio, che i partecipanti (oltre 250 dipendenti) vengono sollecitati a vivere in presa diretta, confrontandosi con il racconto di avventure esistenziali, sportive ed umane – dal Cirque du Soleil alla campionessa di ginnastica Vanessa Ferrari – nelle quali traspaiono i valori del brand (innovazione, perseveranza, ricerca dell’eccellenza, spirito di squadra).

Mettendo in scena valori, lo storytelling intende favorire la connessione a livello emotivo fra le persone, prospettando un’interpretazione condivisa e condivisibile del contesto e dell’identità degli attori coinvolti<sup>64</sup>.

### 3.2. RACCONTI DI MARCA

L’obiettivo di trascendere la frammentazione e di consolidare le relazioni tra i diversi partner del network conferisce un risalto particolare alle *risorse simboliche* di cui un’organizzazione dispone<sup>65</sup>: in tale contesto la marca ac-

quista il ruolo di collante organizzativo, fino a diventare un riferimento essenziale per le attività di comunicazione a livello di corporate<sup>66</sup>.

Il presupposto è uno slittamento dei termini e dei significati, per cui non si parla più di *marchio* (semplice “etichetta” applicata ad un prodotto), ma di *marca*, intesa come dispositivo che assicura la produzione e la messa in forma del senso, condensando un insieme di contenuti complessi in una *Gestalt* immediatamente riconoscibile e di facile accesso. Ogni marca presidia dunque un territorio, elabora un universo simbolico, propone una visione del mondo, si esprime con una propria estetica e una propria etica: così, Barilla rappresenta la casa e gli affetti familiari, Alfa Romeo la sportività, Mulino Bianco il ritorno alla natura, Levisissima l’archetipo dell’onestà e della purezza.

D’altro canto, il discorso di marca diventa efficace nella misura in cui i valori vengono declinati in racconto, prendendo a prestito e ricombinando immagini, frammenti di storie e suggestioni, sedimentati nei vasti territori dell’immaginario collettivo<sup>67</sup>. Come spiega Semprini, una marca non enuncia mai direttamente i propri valori, che restano dei principi astratti e fortemente sintetici, dotati di un’esistenza esclusivamente concettuale, ma li inserisce nel contesto di «narrazioni più o meno strutturate, all’interno delle quali i valori possono attivarsi e sviluppare tutti i loro sensi»<sup>68</sup>. In definitiva, ogni marca «narra delle storie»<sup>69</sup>.

Cfr. anche G. Azzoni, *Le religioni aziendali*, cit., p. 6.

66 M.J. Hatch, M. Schultz, *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, cit.; Id., *Bringing the corporation into corporate brand*, cit.

67 V. Codeluppi, *Verso la marca relazionale*, relazione presentata al convegno “Le tendenze del marketing in Europa”, Università Ca’ Foscari, Venezia, 24 novembre 2000.

68 A. Semprini, *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, 1996, p. 135.

69 *Ibidem*. Come nota Azzoni, la forza normativa delle cosiddette “religion aziendali” non risiede nei principi astratti a cui fanno riferimento, ma nel fatto che i valori dichiarati possono “prendere corpo” in una storia, che li attualizza e li rende efficaci (riemerge dunque il concetto di *Wirkungsgeschichte*). Esempio è in questo senso la gestione del caso Tylenol da parte di Johnson-Johnson: in quel momento «si è creata una storia di cui J&J è la protagonista positiva» e che dà legittimazione pubblica al “credo”

62 C. Salmon, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, cit., p. 38.

63 B. Czarniawska, *Narrare l’organizzazione*, cit. p. 24.

64 P. Gagliardi, *The creation and change of organizational culture. A conceptual framework*, cit.

65 M.J. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, 1997; trad.it. di A. Visentin, *Teoria dell’organizzazione*, Bologna, 1999, p. 192.

Si potrebbe citare a questo proposito il caso di Enel: nel 2006 l'azienda realizza una campagna corporate, per raccontare tutto quello che va oltre il lavoro di produzione e distribuzione dell'energia, con l'obiettivo di dare un forte segnale della propria responsabilità verso il Paese, presso istituzioni, opinion leaders, cittadini, azionisti, clienti. L'idea si traduce in tre spot, che assumono la forma di "favole poetiche", raccontate dall'attore Giancarlo Giannini. Al centro, i valori chiave dell'azienda: l'impegno verso un progresso rispettoso e naturale ("Il cervo"), l'attenzione per la ricerca e il potere delle idee ("Il cuoco"), la responsabilità verso le comunità nelle quali opera ("Lo studioso"). Il pay-off unifica in un unico concetto il tema chiave di questa campagna di comunicazione istituzionale: «L'energia va oltre quello che vediamo».

### 3.3. L'IMPATTO DEI NUOVI MEDIA

Il tema dell'*overload* informativo acquista particolare rilevanza in un contesto caratterizzato dalla proliferazione dei media e dei messaggi. Ogni giorno le scrivanie dei manager sono "sommerse" da una quantità di dati superiore a quella che essi stessi sono in grado di elaborare<sup>70</sup>. La situazione produce effetti paradossali, come il ritardo nelle decisioni cruciali legato all'eccesso di informazioni disponibili. Ai dati tradizionali si aggiungono poi le informazioni veicolate attraverso i nuovi media. Non più asettiche tabelle fornite dalla Nielsen, non più eleganti rapporti relativi ai *focus group*, ma messaggi spontaneamente generati dai clienti: file audio e filmati, blog ed immagini. L'analisi delle informazioni veicolate dai diversi media richiede nuove chiavi di lettura, che sfuggono alla "gabbie" di carattere quantitativo solitamente utilizzate nel mondo manageriale. In definitiva, solo una ricostruzione di tipo narrativo è in grado di offrire l'accesso a una molteplicità di fenomeni e di osservazioni, che sembrano altrimenti sottrarsi a un filo inter-

aziendale. Cfr. G. Azzoni, *Le religioni aziendali*, cit., p. 18.

70 A. Boaretto, G. Noci, F.M. Pini, *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Milano, 2007, p. 212.

pretativo unitario<sup>71</sup>. Come suggerisce Smorti,

il pensiero narrativo usa un tipo di logica mossa dall'esigenza di arrivare a una rappresentazione il più verosimile del mondo a partire dal minor numero possibile di esempi di questo mondo. Il pensiero narrativo si svolge nella vita quotidiana, dove innanzitutto è indispensabile fare delle scelte. E per poter fare una scelta non si può aspettare di poter ispezionare le complesse concatenazioni logiche di un pensiero deduttivo<sup>72</sup>.

Quello che può sembrare un elemento di debolezza (l'inclusione nelle narrazioni del punto di vista soggettivo), si rivela adesso un punto di forza, in quanto consente l'accesso a "storie locali", cioè a informazioni contestuali, concrete, lontane dall'astratta generalità delle leggi e dei principi scientifici<sup>73</sup>.

A questo approccio fa riferimento anche Franke Italia. Alla fine del 2006 l'azienda realizza un book, interamente scritto dai dipendenti – con il supporto editoriale di un consulente esterno – per "raccontare" i primi quarant'anni di attività. Il cuore di queste pagine è la testimonianza diretta dei protagonisti, che raccontano i vissuti e le emozioni, i sogni e i progetti, ma anche i dubbi e le difficoltà, che hanno fatto da sfondo ai brillanti risultati conseguiti in questi anni. Il documento non ha un carattere agiografico e memorialistico: punta piuttosto a far emergere ed attualizzare le "tracce di futuro" depositate nel racconto del passato, assumendo una prospettiva di lungo periodo, nella quale si fondono creativamente tradizione e innovazione.

### 3.4. TRADIZIONI "INVENTATE"

Muovendosi in ambienti caratterizzati da elevata turbolenza, le aziende assomigliano sempre più a entità usa e getta, spazi di aggregazione temporanea per nomadi, pronti ad andare continuamente incontro a nuove sfide<sup>74</sup>.

71 *Op.cit.*

72 A. Smorti, *Narrazioni. Cultura, memoria, formazione del sé*, Firenze-Milano, 2007, p. 145.

73 Cfr. F. La Cecla, *Mente locale*, Milano, 1993; B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit., p. 33; G.C. Cortese, *L'organizzazione si racconta*, cit., p. 21.

74 J. Ridderstråle, K. Nordström, *Funky Business. Talent makes capital dance*, Stockholm, 1999; trad.it. di R.

E' dunque necessario offrire una giustificazione "retorica" delle premesse su cui si regge l'organizzazione, dal momento che queste non appaiono più dotate di una validazione empirica<sup>75</sup>. In altri termini, mentre l'azienda di stampo fordista poteva presentare la propria attività come risposta a bisogni, concretamente rilevabili, del consumatore (es.: la produzione di automobili come risposta ad una crescente domanda di mobilità), in un contesto di mercato maturo tutto appare più incerto e più sfumato, per cui l'azienda è costretta a darsi una "ragion d'essere", che faccia appello alle componenti espressive e simboliche della propria cultura, costruendo un "racconto" del proprio passato a garanzia e giustificazione degli avvenimenti del presente.

Come ricordano Hobsbawm e Ranger<sup>76</sup>, nei momenti di passaggio, segnati dalla frantumazione dei codici e degli ordini sociali, istituzioni politiche e movimenti di massa hanno fatto ampio ricorso a tradizioni, simboli e rituali "inventati" di sana pianta, allo scopo di tenere insieme su nuove basi le collettività umane. Le *tradizioni inventate* rappresentano dunque «risposte a situazioni affatto nuove, che assumono la forma di riferimenti a situazioni antiche», o che si costruiscono un passato attraverso la ripetitività quasi obbligatoria del rito<sup>77</sup>.

È il caso della Geox: tutta la comunicazione istituzionale ruota attorno al "mito di fondazione" dell'azienda, l'invenzione della calzatura che respira. Durante un viaggio in America, l'imprenditore Mario Moretti Polegato pratica dei fori nella suola delle scarpe, trovando una soluzione efficace per far fuoriuscire il calore in eccesso: da questo semplice *insight* ha origine un'azienda di grande successo, che in pochi anni raggiunge una posizione di leadership a livello mondiale nel settore della calzatura da città.

In realtà, Geox nasce dalla ricerca di un'al-

ternativa alla crisi dello *sportswear*, che attanaglia il distretto di Montebelluna all'inizio degli anni Novanta: mescolando abilmente realtà e finzione, il mito di fondazione si propone come racconto di uno "strappo" rispetto alle convenzioni e agli schemi consolidati. E' una storia romanzata, una tradizione "inventata" appunto, che tuttavia integra al proprio interno la testimonianza autentica delle emozioni vissute dai protagonisti del cambiamento.

### 3.5. IL PASSAGGIO DALLA FABBRICA AL TEATRO

L'evoluzione verso nuove formule organizzative accentua la valenza comunicativa degli ambienti di lavoro: questi non solo diventano permeabili all'ambiente esterno, ma vengono sempre più investiti da una pressante richiesta di visibilità e di trasparenza, fino a trasformarsi in *media building*, luoghi in cui lo "spettacolo" della produzione (merci o servizi) viene offerto allo sguardo e messo in scena<sup>78</sup>. Assistiamo dunque al passaggio "dalla fabbrica al teatro"<sup>79</sup>.

Questo movimento è il risultato di un modello culturale dominato dall'ideologia della trasparenza assoluta, che oggi emerge in stretta connessione con le esigenze del nuovo processo produttivo post-fordista, il quale ha bisogno che l'individuo «renda pubblico il suo consumo privato, per poter sintonizzare con esso le strategie di produzione»<sup>80</sup>. In coerenza con queste

78 T. Ito, *L'immagine dell'architettura nell'era dell'elettronica*, in "Domus", n. 800 (1998), p. 28; P. Virilio, *Dal media building alla città globale*, in "Crossing", n. 1 (2000), pp. 7-8.

79 F. Carmagnola, M. Ferraresi, *Merci di culto. Ipermerce e società mediale*, Roma, 1999. Un eloquente esempio di questa tendenza alla "teatralizzazione" degli spazi del lavoro è rappresentato dalla sede della L'Oreal ad Aulnay, alle porte di Parigi: visto dall'alto, il complesso ha la forma di un'orchidea, con i tetti degli edifici che, come altrettanti petali, si distendono sopra strutture interamente rivestite di materiali trasparenti. Al centro vi è uno specchio d'acqua, sopra il quale si eleva - come una palafitta - il centro direzionale. I camminamenti interni - strutture metalliche sospese a mezz'aria - mettono in rapporto le diverse aree del centro ricerche e dello stabilimento di produzione. Tutto è centrato sui valori della visibilità e della trasparenza comunicativa. In proposito, cfr. M. Augè, *L'impossibile voyage. Le tourisme et ses images*, Paris, 1997; trad.it. di A. Salsano, *Disneyland e altri nonluoghi*, Torino, 1999.

80 V. Codeluppi, *La vetrinizzazione sociale*, Torino, 2007, p.

Spaventa, *Funky Business. Il libro culto della net generation*, Roma, 2000.

75 D. Romano, R. Felicioli, *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Milano, 1992.

76 E.J. Hobsbawm, T. Ranger (a cura di), *The Invention of Tradition*, Cambridge, 1983; trad.it. di E. Basaglia, *L'invenzione della tradizione*, Torino, 1987.

77 *Op.cit.*, p. 4.

premesse, viene meno ogni distinzione tra la scena e il *retroscena*: non solo il lavoro viene inserito in un regime di piena visibilità, dal quale vengono tendenzialmente eliminati quelle zone d'ombra e quei margini d'incertezza, su cui si esercitava nel passato il potere discrezionale dei soggetti<sup>81</sup>, ma la fabbrica si trasforma in un grande dispositivo teatrale, diventando un'impresa-fiction<sup>82</sup>, una sorta di "vetrina", un'interfaccia comunicante e interattiva.

Un esempio eloquente viene dalla distilleria Nardini, che trasforma gli ambienti di lavoro in un dispositivo narrativo, grazie al grande "alambicco" di vetro progettato da Massimiliano Fuksas, per ospitare il *Research & Multimedia Center*. E' un insieme formato da due mondi: il primo è uno spazio "sospeso", costituito da due bolle trasparenti che racchiudono i laboratori; il secondo è uno spazio "sommerso", un auditorium con cento posti a sedere, scolpito nel terreno come un canyon. Il complesso, nel suo insieme, riproduce il percorso di tipo ascensionale disegnato nel mito della caverna platonica, con l'auditorium sotterraneo, dedicato agli eventi e alle presentazioni multimediali (le nuove "ombre" in versione tecnologica), avvolto nella semioscurità, debolmente rischiarato dalla luce solare che proviene dall'alto, ove lo sguardo incrocia le bolle trasparenti, chiamate ad ospitare al proprio interno il centro ricerche, allegorica raffigurazione del mondo delle idee. Utilizzando il linguaggio dell'architettura contemporanea, l'ascesa verso il mondo delle idee suggerisce l'inalterabilità dei valori che stanno alla base della cultura aziendale. L'impresa si propone dunque come depositaria di un sapere immutabile, che può essere *ri-conosciuto* dai suoi interlocutori, ma mai integrato, confrontato o messo in discussione.

### 3.6. L'IMPRESA COME "REGISTA DI ESPERIENZE"

Se l'ambiente di lavoro assume sempre più un impianto scenografico, l'azienda si trasforma a sua volta in un *regista di esperienze*, chia-

17.

81 M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, 1963; trad.it. *Il fenomeno burocratico*, Milano, 1969.

82 Cfr. C. Salmon, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, cit.

mato ad offrire ai propri interlocutori non soltanto beni o servizi, ma anche esperienze "teatrali", ricche di sollecitazioni sensoriali<sup>83</sup>.

Vale la pena segnalare, a questo proposito, la performance recentemente proposta da Molteni, uno dei maggiori gruppi industriali nel settore del mobile, presso la propria sede di Giussano. Lo spettacolo, intitolato "La vita in un armadio", ruota attorno a sei carismatiche donne del Novecento: Frida Kahlo, Marguerite Yourcenar, Evita Peron, Maria Callas, Elisabetta II d'Inghilterra, Marilyn Monroe. La rappresentazione si sviluppa in sei diversi ambienti, ciascuno dei quali dominato da un armadio della collezione *Gliss 5th*, chiamato a mettere in mostra i prodotti che hanno caratterizzato la vita di una delle sei protagoniste: oggetti della quotidianità, immagini, fotografie. Gli sfarzosi abiti di scena della Callas si alternano così alle pellicce, ai profumi e alle medicine di Evita Peron. La performance, composta da sei monologhi – uno per ciascuna protagonista – viene portata in scena dall'attrice Anna Galiena.

Per raggiungere le diverse installazioni, gli spettatori sono invitati a muoversi in uno spazio complesso, che richiama gli archetipi del sentiero e del labirinto, introducendo continui elementi di novità e di sorpresa<sup>84</sup>. Chi partecipa alla performance è dunque sollecitato ad assumere uno sguardo prospettico e multipolare, in costante movimento: l'assenza di rigidi elementi di separazione tra la scena e lo spazio circostante favorisce inoltre un più intenso coinvolgimento emozionale, implicando il superamento della tradizionale distinzione tra attori e spettatori<sup>85</sup>. Nel loro insieme, queste soluzioni sembrano anticipare in forma me-

83 Cfr. B. Schmitt, A. Simonson, *Marketing aesthetics. The strategic management of brands, identity, and image*, New York, 1997; J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, 1999; trad.it. di A. Scott-Monkhouse, *L'economia delle esperienze*, Milano, 2000; M. Ferraresi, B. Schmitt, *Marketing esperienziale*, Milano, 2006.

84 Per una più dettagliata analisi di questo caso, rinviamo a P. Musso (a cura di), *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*, Milano, 2007.

85 Alla preparazione della performance e delle installazioni contribuiscono gli stessi dipendenti dell'azienda, invitati successivamente a partecipare all'evento.

taforica un nuovo modello di business, basato sul coinvolgimento attivo – in veste di co-autori – dei principali *stakeholder*.

#### 4. DALLO STORYTELLING ALLO STORYLISTENING

In definitiva, dall'analisi dei casi aziendali emerge l'opposizione tra due diversi modi di fare *storytelling*, che può essere inteso, da un lato, come arte del possibile, rivolta all'immaginazione del domani (cfr. il caso di Molteni) oppure alla ri-lettura da una differente angolazione del passato (Franke Italia, Geox); da un altro lato, come strumento di presidio dell'esistente, utile a sollecitare l'adeguamento degli interlocutori a un quadro di valori e di modelli già consolidati (Nardini).

In altri termini, alcune aziende interpretano lo *storytelling* istituzionale come occasione per "ingessare" in un racconto agiografico l'attività dell'impresa, altre lo ripensano «come un processo continuo di narrazione» nel quale sia l'azienda che si racconta, sia i suoi *stakeholder*, possono in varia misura essere coinvolti «nel formulare, rivedere, applaudire e rifiutare i vari elementi della narrazione perennemente messa in scena»<sup>86</sup>.

Il dibattito su questi temi è aperto e offre lo spunto per ulteriori ricerche, analisi e approfondimenti. Alcuni evidenziano il rischio che l'impresa-fiction si trasformi in una sorta di *parco a tema*, astratto e decontestualizzato spazio del gioco e del divertimento<sup>87</sup>: un sistema chiuso, autarchico, purificato da ogni possibile conflitto, un luogo in cui il confine tra il vero e il falso si assottiglia sempre più, basato su «una condizione di equilibrio entropico, che esclude per principio ogni sbocco sull'altrove»<sup>88</sup>.

Altri sottolineano come una trama narrativa non possa mai ridursi a semplice monologo<sup>89</sup>.

86 B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, cit. p. 70.

87 Cfr. F. Varanini, *L'organizzazione come rete di storie e lo storytelling come furto*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 220 (2007), pp. 69-74; C. Salmon, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, cit.

88 I. Auricoste, *Parchi o utopie mortali? La posta in gioco del tempo libero*, in "Ottagono", n. 99 (1991), pp. 15-23, p. 23.

89 D.M. Boje, *Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"*, cit.

Poiché questa formula espressiva non è assoggettata all'obbligo della coerenza interna, il piacere narrativo prende origine dalla curiosità di sapere "cosa accadrà dopo" e, nel contempo, dalla possibilità di tenere sempre aperto uno iato, che consente al fruitore di attendersi qualunque cosa, anche l'imprevedibile<sup>90</sup>. Insomma, dare vita a una struttura narrativa significa creare un intreccio di pieni e di vuoti: varchi aperti a molteplici passaggi, capaci di stimolare la partecipazione attiva degli interlocutori e i rapporti con altre aziende e con altri media.

Le implicazioni manageriali connesse a questa seconda prospettiva ci sembrano di particolare rilievo: invece di "persuadere" gli interlocutori, proponendo una manifestazione egocentrica della *corporate identity*, si tratta di realizzare un modello d'interazione più evoluto, che dia all'interlocutore un ruolo attivo, basato non solo su un più intenso coinvolgimento emozionale, ma anche sulla sua attiva partecipazione come partner del processo comunicativo. Per giungere a questo risultato, lo *storytelling* d'impresa non può però prescindere dallo *storylistening*<sup>91</sup>.

Sullo sfondo si profilano nuove figure – *owner-suser*, *citizen brand* – che anticipano una nuova prospettiva: quella di una costruttiva alleanza tra produttori e consumatori responsabili, che delinea nuovi modelli d'impresa (si pensi a *Linux* e *Wikipedia*) e nuovi scenari, nei quali gli *stakeholder* si trasformano in co-creatori di valore<sup>92</sup>, non solo concorrendo a definire il sistema dell'offerta, ma anche diventando parte attiva nella programmazione e nella definizione delle scelte strategiche.

\* Il presente contributo è la rielaborazione di un lavoro presentato al Convegno "L'azienda e i suoi stakeholder", organizzato da AIDEA Giovani, Accademia Italiana di Economia Aziendale, presso la sede di Gorizia dell'Università di Udine (26-27 giugno 2009).

90 H. Jenkins, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York, 2006; trad.it. di V. Susca e M. Papacchioli, *Cultura convergente*, Milano, 2007.

91 Cfr. E. Scholes, D. Clutterbuck, *Communication with Stakeholders. An Integrated Approach*, cit.

92 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Boston, 2004; trad.it. di F. Guaraldo e R. Ricca, *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, 2004.

GABRIELE QUALIZZA, assegnista di ricerca presso il LAREM – Laboratorio di Ricerca Economica e Manageriale dell'Università di Udine, sede di Gorizia. Docente a contratto Area marketing e comunicazione d'impresa all'Università di Trieste.