

LIBERA UNIVERSITA' DI LINGUE E COMUNICAZIONE IULM
Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo
Corso di Laurea Specialistica in
Consumi, Distribuzione commerciale e Comunicazione d'impresa
MILANO

**LO STORYTELLING
PER LA
COMUNICAZIONE D'IMPRESA**

Relatore
Chiar.ma Prof.ssa Alessandra MAZZEI

Tesi di laurea di:
Lisa MONZANI
Matricola n° 300282

Anno Accademico 2004/2005

Indice

Sintesi	1
1. L'approccio narrativo nelle organizzazioni	5
1.1 L'organizzazione post-moderna	9
1.1.1 Identità e cultura d'impresa	13
1.1.2 Dalla comunicazione alla narrazione	17
1.2 Caratteristiche e implicazioni dell'approccio narrativo	20
1.2.1 Narrative approach	21
1.2.2 La narrazione nella ricerca sociale	30
1.2.3 La narrazione nell'etnografia	36
2. L'organizational storytelling	49
2.1 Perché lo storytelling? Perché ora?	52
2.2 Alla ricerca di una definizione	58
2.2.1 Che cos'è l'organizational storytelling	59
2.2.2 Cosa raccontano le storie organizzative	65
2.2.3 Come e perché funzionano le storie	73
2.3 Principali applicazioni nel contesto organizzativo	79
2.3.1 Funzioni, risultati conseguibili e vantaggi	79
2.3.1.1 Storytelling e comunicazione esterna	87
2.3.1.2 Leadership storytelling	92
2.3.1.3 Quando è meglio non usare una storia	96
2.4 Implementazione di un percorso di storytelling	99
2.4.1 Storytelling e strategia	100
2.4.2 Lo storytelling in pratica	107
2.4.2.1 La raccolta delle storie	108
2.4.2.2 L'analisi delle storie	110
2.4.2.3 L'interpretazione e la restituzione delle storie	114
2.4.2.4 La validazione del processo di ricerca	116

2.5	Storytelling ovvero un trampolino per il futuro	123
2.5.1	Realizzare il futuro: fiducia e azione	124
2.5.2	Costruire una springboard story	129
3.	Differenti applicazioni dello storytelling: tre case histories	137
3.1	Narrare l'impresa	138
3.1.1	Omnitel: storia e valori	140
3.1.2	"Storie di Omnitel"	151
3.1.2.1	I protagonisti	154
3.1.2.2	Le fasi	155
3.1.2.3	L'output	158
3.2	Narrare il cambiamento	165
3.2.1	Tim: storia e valori	166
3.2.2	"Fabula Impresa"	175
3.2.2.1	I protagonisti	176
3.2.2.2	Le fasi	177
3.2.2.3	L'output	184
3.2.2.4	Gli sviluppi	192
3.3	Narrare il progetto	194
3.3.1	Adapt, Istud e Probest	195
3.3.2	"DevelopNet Lombardia"	200
3.3.2.1	La filosofia	203
3.3.2.2	La struttura	205
3.3.2.3	I protagonisti	214
3.3.2.4	Il progetto	221
	Conclusioni	233
	Bibliografia	249
	Indice delle figure	255

*Le vrai voyage de la découverte consiste
non pas à chercher de nouveaux paysages
mais à avoir de nouveaux yeux*

Marcel Proust

Sintesi

Complessità, incertezza, ambiguità e cambiamento sono le parole chiave del contesto in cui le imprese si trovano oggi a competere: la caduta dei classici paradigmi organizzativi, la globalizzazione e l'aumento della competizione sui mercati hanno fortemente destabilizzato l'ambiente interno ed esterno in cui le imprese operano. In questo contesto fluido e metamorfico, le modalità di gestione e di comunicazione delle aziende si sono dovute modificare in maniera profonda per riuscire ad assecondare la necessità degli attori organizzativi di trovare un nuovo modo per capirsi, conoscersi e riconoscersi in questa mutevole condizione lavorativa.

In questo scenario è emersa la dimensione personale delle imprese e si è affermato il paradigma dell'impresa-persona (Barone, Fontana, 2005): l'ultima decade ha infatti visto emergere una corrente post-moderna di scrittori accademici che vede le organizzazioni non solo e non tanto sotto i tradizionali aspetti strutturali, orientati al processo e basati sul controllo ma anche e soprattutto come sistemi viventi e fluenti, nei quali poter "parlare, pensare, sognare, sentirsi esseri umani che lavorano, giocano, parlano, ridono e scherzano tra loro" (Denning, 2001: 176).

Le organizzazioni sono infatti composte da individui, da insiemi di soggetti diversi e in costante interazione tra loro: per questo motivo esse raccontano una molteplicità di storie in cui si mescolano differenti linguaggi, vocabolari e registri narrativi. Questi necessitano di integrazione e coerenza, poiché solo così l'impresa potrà conseguire un significato comune e avrà un'identità riconoscibile all'interno e all'esterno (Fontana, 2005). Con l'emergere di una visione delle organizzazioni come costruzioni pluralistiche di storie multiple si afferma quindi anche una nuova concezione della narrazione, che viene

oggi rivalutata e considerata una modalità efficace per una diversa ed innovativa comprensione, direzione e gestione delle imprese.

Ecco perché in questa tesi si considera e si propone l'uso strategico della narrazione come uno strumento a disposizione delle imprese per ridefinire la propria identità, approfondire la propria conoscenza e migliorare la comunicazione. Attraverso un'analisi dei racconti di vita e di lavoro delle persone, dei loro vissuti, dei loro modelli di relazione, la narrazione di storie permette alle imprese di raggiungere importanti obiettivi come: mostrare i risultati raggiunti, generare consenso e senso di appartenenza, motivare i dipendenti, far conoscere e comprendere i cambiamenti in atto.

Scopo di questa tesi è lo studio dello storytelling, vale a dire la narrazione strategica di storie, e delle sue applicazioni all'interno delle organizzazioni. L'argomento è analizzato sia da un punto di vista teorico che a partire da una prospettiva pratico-operativa. In questo elaborato si è voluto quindi unire la teoria alla pratica dello storytelling, cercando sempre di mantenere un certo equilibrio tra questi due aspetti, nella convinzione che essi siano tra loro complementari.

La tesi si compone di tre capitoli e segue un percorso analitico-deduttivo che si muove da una cornice generale via via verso un livello più specifico di studio. Si parte da riflessioni in merito all'uso della narrazione in ricerca sociale e nelle imprese, si passa attraverso un'analisi delle peculiarità dello storytelling, che rimane sempre sullo sfondo della trattazione, e si giunge infine a mostrarne diverse applicazioni all'interno di tre realtà aziendali.

Il *primo capitolo* si apre con alcune riflessioni in merito al contesto in cui oggi le imprese si trovano a competere e alle nuove tendenze in atto nello studio delle organizzazioni. In particolare, si fa in primo luogo riferimento alla rivalutazione della dimensione soggettiva delle imprese e alla conseguente necessità di adottare nuovi stili di gestione e soprattutto di comunicazione: specialmente nei casi in cui si vuole far conoscere l'identità organizzativa

all'interno e all'esterno dell'impresa, e renderla coerente con le strategie e i comportamenti, è necessario condividere con i pubblici di riferimento la cultura e i valori profondi dell'organizzazione.

Al fine di conseguire questo obiettivo si propone di utilizzare lo strumento della narrazione, che nella ricerca sociale viene considerata un importante dispositivo di indagine e di conoscenza della cultura e dell'identità delle imprese. La seconda parte del capitolo è pertanto dedicata all'esposizione dell'approccio narrativo nelle organizzazioni, mostrandone le caratteristiche fondamentali e delineandone le implicazioni concettuali e metodologiche.

Il *secondo capitolo* si apre riprendendo le fila del discorso portato avanti nel precedente: partendo dalla constatazione che “la narrazione è un’attività umana fondamentale, un modo di pensare e di essere” e che “noi organizziamo le nostre esperienze e la nostra memoria principalmente in forma narrativa” (Gzarniawska, 2003: 8), in questo capitolo ci si interroga inizialmente sul perché della riscoperta dello storytelling e della sua emergenza nel contesto organizzativo attuale. Le riflessioni iniziali cercano di trovare una risposta a questa domanda. Si passa poi alla ricerca di una definizione dello storytelling organizzativo attraverso un ragionamento passo a passo che parte dai materiali di cui esso è costituito, le storie appunto, delle quali saranno presentate le caratteristiche peculiari.

In seguito si analizzano le funzioni e le principali applicazioni dello storytelling nel contesto organizzativo, con particolare riguardo ai vantaggi che questo strumento offre non solo per la comunicazione interna ma anche esterna. Nel capitolo sono presenti inoltre alcune riflessioni in merito all'utilizzo dello storytelling da parte dei leaders aziendali e in relazione agli aspetti negativi e alle criticità presentate da questo strumento. In seguito, ci si focalizza sull'implementazione concreta di un percorso di storytelling in un'impresa, elencandone le fasi e le principali attività da svolgere a due differenti ma complementari livelli: strategico e operativo. Il capitolo si chiude con alcune considerazioni in merito all'ipotetico sviluppo futuro di questo

strumento. Nello specifico, vengono presentate delle tipologie particolari di storie, le cosiddette storie trampolino: ad esse viene riconosciuto un ruolo strategico nel contribuire alla creazione e alla concretizzazione del futuro organizzativo, grazie alla loro capacità di generare fiducia negli attori aziendali e di stimolarli quindi ad agire.

Il *terzo capitolo* è quello maggiormente incentrato sulla pratica dello storytelling e presenta tre case histories di imprese che hanno utilizzato questo approccio per conseguire diversi obiettivi, ovvero: narrare l'impresa, narrare il cambiamento e narrare il progetto. Dopo una breve presentazione dell'azienda in questione, per ogni caso viene riportato cosa in concreto è stato fatto nell'impresa, perché e come è stato implementato il processo di storytelling, quali sono stati le fasi, i risultati e i vantaggi conseguiti, le criticità riscontrate e le implicazioni strategiche e operative.

Il capitolo presenta i casi aziendali di Omnitel, Tim e DevelopNet Lombardia, ognuno dei quali mostra un diverso utilizzo della narrazione all'interno delle organizzazioni. In particolare, in Omnitel si è utilizzato lo storytelling per comunicare l'identità e il modo di lavorare dell'impresa, in Tim per supportare un cambiamento organizzativo e in DevelopNet Lombardia per presentare un'iniziativa europea.

Durante la trattazione, vengono di volta in volta messe in luce le analogie o al contrario le peculiarità dei e tra i casi presentati. Come si vedrà, largo spazio è stato lasciato alla narrazione in sé, e i paragrafi sono ricchi di esempi o di stralci di storie tratti dall'output risultante dal processo di storytelling messo in atto nelle organizzazioni prese in considerazione. Questa scelta è stata compiuta con lo scopo di mostrare quante conoscenze e quante esperienze in ogni organizzazione restino ignorate e non dette. In altri termini, dove il rigore impone al ricercatore di fermarsi, il testimone passa al narratore perché "la narrazione va sempre oltre: ciò che non può essere detto altrimenti, può essere narrato" (Varanini, 2000a).

Capitolo Primo

L'approccio narrativo nelle organizzazioni

Questo capitolo propone un percorso all'interno del mondo della narrazione, intesa sia a livello personale che collettivo e organizzativo.

Non risulta agevole muoversi all'interno di questo terreno, perché "la narrazione è come la vita" (Denning, 2004): complessa, mutevole, multiprospettica, dai risvolti imprevedibili, al contempo personale e sociale.

Innanzitutto non è facile definire la narrazione perché essa non è un oggetto ma un'attività: quando si entra in contatto con una narrazione si comprende cosa sta accadendo nel mondo, o cosa è accaduto, o cosa potrebbe accadere, rivivendola e immaginandola come se la si fosse vissuta, respirata e sentita insieme ai suoi personaggi (Denning, www.stevedenning.com).

Questo accade perché la modalità cognitiva con la quale le persone strutturano e conferiscono significato alla propria esperienza e al mondo che le circonda è proprio il pensiero narrativo. Czarniawska arriva a sostenere che "non ci sarebbe continuità né civilizzazione se le persone non fossero in grado di raccontarsi l'un l'altra le loro azioni passate, presenti e future" (Czarniawska, 2000: 34).

La pervasività e l'attrattività della narrazione possono essere spiegate se si pensa che essa è ciò che si sperimenta nell'intersezione tra persone, cose e tempo: la narrazione unisce il regno organico dell'attività umana con il regno materiale delle cose, ed è in questa unione che si può vedere come gli scopi

umani e gli oggetti interagiscono sulla scala del tempo, sulla quale le persone si muovono.

Presi separatamente, persone, oggetti e tempo non sono in grado di destare lo stesso interesse: il regno organico delle persone e dei loro scopi, da solo, risulta solipsistico e narcisistico. Il regno materiale delle cose assume significato solo in relazione alle attività umane e in un certo arco temporale. Il tempo, infine, non è nemmeno immaginabile senza essere messo in relazione con le persone o gli oggetti. È proprio grazie alla loro intersezione che questi elementi assumono significato; e poiché l'uomo ha bisogno di significato sia per comprendere che per agire, si spiega perché la narrazione sia così pervasiva nella sua vita (Denning, www.stevedenning.com).

Le narrazioni presentano quindi un carattere di universalità, avendo a che fare contemporaneamente con la dimensione individuale, a livello di pensiero e azione, e collettiva. Per queste ragioni esse possono essere, e sono state, utilizzate nei più svariati ambiti di ricerca e contesti di studio, tra cui appunto quello organizzativo.

Secondo Czarniawska la narrazione entra negli studi organizzativi in almeno tre forme: in primis la ricerca organizzativa scritta come una storia, cioè tutti quei casi di ricerca presentati non sotto la tradizionale forma cronologica. Inoltre, la raccolta delle storie organizzative, intese come costruzioni di significato. Infine, la concettualizzazione della vita organizzativa come creazione di una storia e della teoria organizzativa come lettura di una storia, considerando cioè le storie come il linguaggio naturale delle imprese (Czarniawska, 2000).

Cortese afferma che, al pari delle persone, anche le organizzazioni si raccontano, e lo fanno in due sensi. In primo luogo, secondo l'autore, "l'organizzazione si racconta perché elabora ed esprime un racconto di sé" (Cortese, 1999: 4): infatti, nel momento in cui si studia un'organizzazione ci si trova di fronte ad una molteplicità di narrazioni provenienti da tutti gli attori

organizzativi. In secondo luogo, l'organizzazione si racconta perché "può essere narrata" (Cortese, 1999: 4): in effetti, nel momento in cui i ricercatori presentano i risultati di una ricerca tendono a scegliere la forma narrativa per la sua semplicità, immediatezza e facilità di comprensione.

Czarniawska arriva ad ipotizzare un parallelismo tra organizzazione e narrazione. La vita organizzativa quotidiana è fatta di e produce disconnessi frammenti di materiale fisico e verbale che, riportati semplicemente in maniera cronologica, non hanno alcun significato. La narrazione implica l'organizzazione di questo materiale grezzo e frammentato con l'aiuto di espedienti narrativi, quali la trama e i personaggi. Nello stesso tempo, l'organizzare rende la narrazione possibile, poiché ordina le persone, le cose e gli eventi in un tempo e in uno spazio (Czarniawska, 2003).

Anche Parkin sostiene l'esistenza di un parallelismo tra storie e imprese. Come in seguito si vedrà, se lo storytelling permette alle imprese di conseguire importanti obiettivi dipende dal fatto che il suo prodotto, ovvero le storie, appare del tutto analogo al modo di operare delle imprese. Lo sviluppo narrativo è come quello organizzativo: si parte nel momento in cui una certa situazione non funziona più come dovrebbe ed uno o più eventi impongono ai protagonisti di cambiare direzione. Essi, dopo una serie di sfide e trasformazioni, riescono a raggiungere un equilibrio stabile e si ritrovano in una nuova e migliore condizione. La figura di pagina seguente rende l'idea di quanto si è appena sostenuto (Figura n° 1.1).

Secondo Fontana (2005), ogni organizzazione che vuole comunicare dentro e fuori di sé racconta un set di storie e così facendo, proprio come le persone, evoca suggestioni e orienta all'azione. L'autore ritiene che le imprese siano delle vere e proprie biografie, con un passato da raccontare e un futuro da progettare: attività nelle quali appare indispensabile proprio l'utilizzo della forma narrativa.

Figura n° 1.1: Storie e organizzazioni

transizione nella storia	transizione nell'organizzazione
1. C'era una volta: lo status quo, la storia ha inizio e si incontrano i personaggi	→ L'organizzazione funziona nello stesso modo da un certo periodo di tempo
2. Poi un giorno: lo status quo si spezza, i personaggi incontrano un problema, un disagio, una sfida	→ Forze interne o esterne, più o meno prevedibili impongono il cambiamento
3. Per questo motivo: la storia cambia direzione per affrontare il problema	→ L'organizzazione potrebbe cambiare visione, prodotto, personale, sede e così via per rispondere alla sfida
4. L'acme: i personaggi affrontano la sfida con o senza successo	→ L'organizzazione pianifica, comunica, mette in atto i cambiamenti e si muove nella nuova direzione
5. La soluzione: le conseguenze dell'azione intrapresa dai personaggi	→ Si fanno controlli periodici per stabilire il successo o meno delle iniziative
6. La morale: i personaggi imparano una lezione come risultato delle loro azioni	→ L'organizzazione impara lezioni preziose grazie a periodi di riflessione
7. La vita dei personaggi non è più la stessa	→ Le sfide vengono affrontate in modi diversi

Fonte: elaborazione personale da Parkin, 2004b

A tal proposito, Kaneklin e Scaratti affermano che: "i contesti organizzativi possono essere letti come luoghi di possibili narrazioni, in cui cioè prende quotidianamente forma la biografia professionale dei soggetti e si

costruiscono negozialmente elaborazioni, soluzioni a problemi, possibili risposte a fronte di incertezze, imprevisti e contraddizioni [...]” (Kaneklin, Scaratti, 1998: 39).

Se è vero allora che l’organizzazione si racconta, è altrettanto vero che “non siamo ancora nella condizione di ascoltare adeguatamente questo racconto” (Cortese, 1999: 5). In effetti, quello che manca è un vero e proprio metodo adeguato di ascolto e comprensione da un lato, e di creazione e narrazione di storie dall’altro. Questo accade perché non sempre si è stati in grado di riconoscere e considerare i lati più soggettivi delle organizzazioni e anche quando ciò è stato fatto ci si è nascosti dietro la paura di un’eccessiva arbitrarietà e soggettività.

In questo capitolo ci si addenterà quindi nel territorio della narrazione senza il timore di cadere in questi aspetti, e comunque con la consapevolezza che essi non siano necessariamente negativi, quindi da allontanare, ma possano al contrario arricchire la nostra conoscenza e comprensione.

Il primo paragrafo vuole essere un “perché” della narrazione in azienda. Partendo da alcune riflessioni in merito alla situazione in cui oggi le imprese si trovano a competere sui mercati, si arriverà a capire come la narrazione possa essere d’aiuto alle organizzazioni a diversi livelli: culturale, identitario, conoscitivo, comunicativo.

Con il secondo paragrafo invece si cercherà di definire che cos’è l’approccio narrativo, come si posiziona all’interno della ricerca sociale e qual è il suo modus operandi.

1.1 L’organizzazione post-moderna

In questo paragrafo si tenterà di riassumere le caratteristiche fondamentali delle imprese di oggi, con riferimento anche al contesto socio-economico in

cui esse si trovano a competere. Si vedrà come, a partire proprio da queste peculiarità esogene ma anche endogene alle imprese, in esse abbiano avuto inizio delle trasformazioni sia a livello strutturale che di modalità di lavoro, conoscenza e comunicazione. In particolare, fondamentali ai fini dell'argomento che si sta trattando appaiono le metamorfosi occorse nelle imprese nel loro modo di concepirsi e di comunicare.

Il primo di questi cambiamenti riguarda l'emergere della dimensione soggettiva delle organizzazioni, argomento trattato nel primo sottoparagrafo.

Successivamente si vedrà la seconda trasformazione, cioè il progressivo affiancamento della narrazione ai tradizionali strumenti di comunicazione delle imprese.

Con la caduta del paradigma fordista, all'interno delle organizzazioni sono venuti meno i tradizionali modelli normativi strutturati e gerarchizzati, caratterizzati dalla specializzazione per funzioni, dalla stabilità delle posizioni, dalla pianificazione a lungo termine e dalla centralizzazione delle informazioni e dei meccanismi decisionali. Si è assistito all'appiattimento delle strutture, a semplificazioni del disegno strutturale, a interventi di sburocratizzazione delle attività e all'ampliamento del processo di delega, che ha favorito l'empowerment individuale e collettivo.

In ambito comunicazionale, ha accresciuto sempre più la sua importanza la comunicazione interpersonale, diffusa in tutta l'organizzazione e non più solo prerogativa dell'ente che se ne occupa, fino a diventare vera e propria interazione continua tra i membri dell'impresa e tra questi e i soggetti ad essa esterni (per un approfondimento in merito si rimanda a Invernizzi, 2000).

Inoltre è emersa la centralità della comunicazione per generare e diffondere conoscenza, che ha portato a considerare l'apprendimento come una preziosa risorsa competitiva (si è in proposito parlato di learning

organization. Su questo aspetto si vedano ad esempio Miggiani, 1994; Sbrana, 1996; Kluge, 2002).

A questi cambiamenti endogeni se ne sono aggiunti di esogeni, dovuti alle complessità insite nella globalizzazione, quali l'ipercompetitività, la velocità e l'assenza di punti di riferimento spazio-temporali. Per un approfondimento di questi articolati temi si rimanda, ad esempio, a Forti e Varchetta (2001). Ai fini del discorso portato avanti in questa sede, ci si è limitati a fornire un quadro generale della situazione interna ed esterna alle imprese, e così si continua a fare con un altro interessante contributo.

Barone e Fontana hanno efficacemente sintetizzato i principali mutamenti occorsi nelle imprese con il passaggio dal moderno, caratterizzato da rigidità e centralità, al post-moderno, acentrico e flessibile (Barone, Fontana, 2005).

A parere degli autori, il moderno era caratterizzato da: formazione scolacentrica e giovanile, monolavoro, fissità dei ruoli lavorativi, generazionali e sessuali, identità stabili, progettualità a priori, orientamento al futuro e differimento delle gratificazioni. L'organizzazione post-moderna si caratterizzerebbe invece per: formazione policentrica e continua, doppio lavoro, continua ridefinizione dei ruoli lavorativi, generazionali e sessuali, identità aperte, adattamento e sopravvivenza, orientamento al presente e immediata realizzazione (Barone, Fontana, 2005: 24).

Secondo questi autori, stanno oggi emergendo quattro nuovi punti cardinali nel modo di intendere il lavoro e la comunicazione. Essi sono: la dimensione plurale e complessa, la dimensione soggettiva e autobiografica, la dimensione etico-valoriale e la dimensione estetico-affettiva (Barone, Fontana, 2005: 25-38).

La *dimensione plurale e complessa* riguarda la consapevolezza dei molteplici ruoli giocati dagli attori organizzativi, come la commistione tra vita privata e di lavoro. Essa concerne inoltre l'accettazione dell'incertezza e dell'ambiguità, riguardo ad esempio al proprio percorso professionale.

La *dimensione soggettiva e autobiografica* riguarda il desiderio degli attori organizzativi di sentirsi protagonisti e far sentire la propria voce, aspirazione che li porta a scambiarsi narrazioni a forte valenza emozionale.

La *dimensione etico-valoriale* riguarda il desiderio di trovare corrispondenza tra i propri valori e quelli dell'organizzazione, come il rispetto per le persone e per l'ambiente.

Infine, la *dimensione estetico-affettiva* concerne il piacere di stare nell'organizzazione sia per le sue qualità fisiche che per l'autenticità e l'intensità delle relazioni che essa è in grado di promuovere.

Come si è potuto vedere, anche da queste riflessioni emergono parole chiave quali mutevolezza, complessità, soggettività.

Si può notare come, guardandosi dentro, l'impresa si è innanzitutto resa conto di essere fatta da persone, di essere cioè un insieme di soggettività che agiscono più o meno coerentemente per il raggiungimento di un fine comune. È quindi emersa la dimensione personale delle imprese, che hanno iniziato a considerare loro stesse come persone, e non più come macchine.

Proprio come una persona, l'impresa ha scoperto di avere una cultura e un'identità. Non solo: essa si è anche resa conto che questi sono gli elementi unici, distintivi e strategici che la caratterizzano, e quindi quelli su cui puntare per competere efficacemente nel mercato e contro i competitors. In quanto gruppi di individui, "le organizzazioni generano cultura: essa costituisce il tessuto connettivo che garantisce identità e unità alle componenti dell'impresa" (Sbrana, 1996: 109).

Importante diventa allora anche capire come questi elementi si formano, si sviluppano e si diffondono nelle imprese. Ecco perché il prossimo sottoparagrafo sarà dedicato all'approfondimento della conoscenza della cultura e dell'identità d'impresa.

1.1.1 Identità e cultura d'impresa

Tra gli effetti che hanno avuto le trasformazioni citate in precedenza, grande rilievo ha assunto certamente la scoperta della dimensione meno oggettiva delle organizzazioni, che ha comportato una sempre maggiore attenzione verso ciò che di più personale essa ha: la sua cultura e la sua identità.

Si cerca ora di capire cosa si intende con questi concetti, come essi nascono e quali caratteristiche devono avere per diventare assets strategici d'impresa.

Tra gli autori presi in considerazione, chi ha sviluppato maggiormente il concetto di cultura d'impresa è certamente Gagliardi, che ha dedicato un intero saggio ad essa e alle sue componenti (Gagliardi, 1995).

Secondo questo autore, “la cultura organizzativa è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Gagliardi, 1995: 397).

Probabilmente però, più che di una definizione ciò di cui si ha bisogno è una riflessione sul significato della cultura d'impresa. Ecco allora un contributo che può essere utile in questa strada. Secondo Barone, la dimensione culturale si articola secondo quattro dimensioni: della tradizione, simbolica, linguistica, temporale (Barone in Barone, Fontana, 2005: 92-94).

L'asse della *tradizione* racchiude gli aspetti della cultura d'impresa reiterati nel tempo e ad alto valore simbolico, come le cerimonie, i riti e le saghe, che “scandiscono il tempo organizzativo rafforzando il senso di continuità e solidità” (Barone in Barone, Fontana, 2005: 92).

La dimensione *simbolica* raggruppa tutti quegli aspetti umani e materiali che rappresentano il modo di essere e di pensare unici e distintivi dell'impresa. Tra questi: le figure carismatiche, gli strumenti di lavoro, gli spazi.

La dimensione *linguistica* riguarda il “codice verbale specifico” (Barone in Barone, Fontana, 2005: 93) dell'organizzazione: metafore, modi di dire, espressioni caratteristiche, che permettono di comunicare in modo coerente al contesto.

Infine, la dimensione *temporale* è il modo in cui l'impresa interpreta il senso del tempo in relazione al suo metodo di fare business e di affrontare e risolvere i problemi.

Nel concetto di cultura di impresa rientrano inoltre svariati e differenti elementi, quali: riti, miti, saghe, storie, simboli, strumenti, luoghi e linguaggi. Essi rappresentano le componenti fondamentali della cultura dell'organizzazione, e al contempo le modalità attraverso le quali essa si manifesta all'interno e all'esterno dell'impresa. Si può affermare che “i membri dell'organizzazione creano simboli per ridurre l'incertezza e l'ambiguità, risolvere la complicazione, aumentare la predicibilità, offrire e proporre una direzione” (Bodega, 1997: 104). Sono questi simboli a costituire gli ingredienti della cultura d'impresa, che quindi li contiene e li riflette.

Senza entrare nel merito di un'approfondita analisi di questi elementi e delle loro caratteristiche e funzioni all'interno delle imprese (per la quale si rimanda a Gagliardi, 1995), in questa sede è utile far notare come essi siano alla base della costruzione sociale del significato all'interno delle imprese, e come influenzino fortemente l'interazione sociale tra i membri.

Tutto parla in azienda, ed è bene tenerlo sempre presente: molte volte si sottovalutano alcuni aspetti perché li si considera marginali, in realtà nulla può essere lasciato al caso perché nelle organizzazioni ogni cosa comunica.

Se, come suggerisce l'approccio narrativo, le imprese sono dei testi, è chiaro come ogni loro elemento, più o meno visibile e materiale, produca senso.

Si consideri ad esempio il progetto architettonico di un'organizzazione: spesso viene considerato come elemento neutro, mero contenitore materiale degli individui e degli strumenti organizzativi. In realtà, ad uno sguardo meno superficiale, si vede come l'organizzazione degli spazi, i colori, i materiali usati, le scelte di illuminazione e così via, abbiano "effettive conseguenze sulla quantità e la qualità dell'interazione sociale che si verifica all'interno dell'impresa, ed anche sul modo in cui i membri percepiscono l'organizzazione e il proprio ruolo all'interno di essa" (Gagliardi, 1995: 387).

Questo perché "la realtà in un'organizzazione [...] è essenzialmente una costruzione simbolica in cui il mondo fisico si trasforma in un universo simbolico" (Bodega, 1997: 95). Ciò per dire che diventa di fondamentale importanza conoscere la cultura aziendale e le sue componenti, e comprenderle per saperle gestire al meglio con coerenza e sinergia.

Strettamente collegata alla dimensione culturale delle imprese emerge quella identitaria. Non poche sono le connessioni tra identità individuale e della collettività: innanzitutto, poiché è all'interno della cornice di possibilità offerte dalla società che le singole identità si formano. In secondo luogo, perché l'identità individuale non è, per così dire, stabilita dal singolo una volta per tutte, ma emerge dalle interazioni costanti tra gli individui: si potrebbe affermare che la nostra identità si formi proprio attraverso il rispecchiamento negli altri.

Per avere la percezione dell'identità occorrono tre elementi: in primo luogo una coerenza complessiva tra l'esperienza individuale e il modo in cui l'esperienza è espressa. Inoltre, un ricordo di una continuità nel corso della vita dell'individuo. Infine, un attaccamento consapevole al modo in cui l'individuo comprende e affronta il suo sé (Kavolis, 1989, in Czarniawska, 2000: 69).

Lo stesso discorso può essere fatto per l'identità organizzativa: poiché le imprese sono formate da insiemi di individui diversi ma in interazione tra loro, ne consegue che la loro identità non è statica né data una volta per tutte, ma appare in continua riconfigurazione. Le organizzazioni raccontano una molteplicità di storie, in cui si mescolano diversi linguaggi, vocabolari e registri narrativi.

Questi necessitano di integrazione e coerenza, poiché solo così l'impresa potrà conseguire un significato comune e avrà in tal modo un'identità riconoscibile all'interno e all'esterno. L'identità di una organizzazione viene quindi definita e costantemente ridefinita dai suoi attori, attraverso i loro codici, linguaggi, valori e simboli, proprio come accade per le identità individuali, che sono il frutto di continue interazioni tra l'individuo e il contesto in cui si muove.

Inoltre, deve essere chiaro è che “non basta scegliere un'identità attraente e poi presentarla con l'aiuto di una retorica appropriata. L'identità deve essere accettata dagli attori coinvolti [...]” (Czarniawska, 2000: 217). E il miglior modo per ottenere accettazione e totale adesione da parte delle persone è renderle protagoniste della creazione dell'identità, ascoltandole e valorizzandone i contributi.

Poiché “oggi nell'organizzazione parlano tutte le funzioni e si odono lingue diverse, che hanno vocabolari diversi”, Fontana sostiene che essa abbia bisogno “di un significato comune che superi la pluralità delle svolte linguistiche” (Fontana, 2001: 42). Questa riflessione conduce a sostenere la necessità di avere un'identità organizzativa coerente, che può essere ottenuta attraverso la sua creazione congiunta da parte di tutti gli attori organizzativi.

La cultura, nelle società come nelle organizzazioni, può essere considerata come una vera e propria forza strutturante, poiché in essa l'uomo deposita simboli, valori e modelli di vita sociale. Sono quindi le risorse culturali,

generate dalle continue interazioni tra le persone, a determinare la loro identità individuale, così come definiscono quella della comunità in cui esse vivono. È sulla base della cultura e all'interno dei suoi confini che gli individui negoziano significati e interpretazioni, come accade con le narrazioni. Ecco quindi apparire con chiarezza lo stretto legame che intercorre tra cultura, identità e narrazione.

Al di sotto della cultura e dell'identità d'impresa, si trovano i valori più profondi dell'organizzazione stessa, che ne costituiscono il fondamento e la valenza. Sono quindi la cultura e l'identità delle imprese a rappresentare un buon materiale di studio per chi vuole conoscerle a fondo. In questa sede, si ritiene che il miglior strumento conoscitivo per questo tipo di materiale sia la narrazione.

1.1.2 Dalla comunicazione alla narrazione

Viste le trasformazioni avvenute nelle imprese e nel loro contesto, appare naturale l'odierna insufficienza dei tradizionali strumenti e metodi di comunicazione. Ecco perché in questo elaborato viene proposta la narrazione come strumento complementare alla comunicazione.

Innanzitutto, a livello generale, si può vedere come la narrazione risponda all'esigenza di conoscere, conoscersi e ri-conoscersi all'interno delle organizzazioni meglio della comunicazione, in quanto è proprio narrando che da sempre le persone hanno compreso il mondo esterno ed interno ad esse. Narrare è insito nella natura dell'uomo, ed è per questo che la narrazione risulta essere il modo più naturale di comunicare.

Come si è avuto modo di vedere in precedenza, l'insufficienza attuale della comunicazione trova origine in svariati elementi, intrinseci alle sue caratteristiche ma anche provenienti dal contesto in cui le imprese agiscono. "Dal momento che i confini dell'organizzazione diventano più permeabili e la

sua struttura più piatta, necessitando di maggiori (e migliori) competenze di comunicazione e di network, la narrazione può divenire un utile strumento per i managers che cercano di fronteggiare i rapidi cambiamenti tipici del post-moderno” (Boje, 1991a: 127).

Proprio perché l’attuale contesto lavorativo si presenta incerto e confuso, la narrazione può venire in aiuto permettendo di comunicare contenuti esili e troppo mutevoli per essere presentati in termini più argomentativi. Come sostiene Varchetta, la narrazione “aiuta i narratori ad orientarsi nel proprio mondo organizzativo e a stabilire con esso rapporti più profondi” (Varchetta, 1993: 34). In altre parole, si tratta di “narrazioni [...] come modalità di comunicare il conoscere” (Kaneklin, Scaratti, 1998: 99).

A livello specificatamente comunicazionale, è possibile notare come non sia più possibile parlare di pubblici interni ed esterni all’impresa, né trattarli separatamente. Essi sono strettamente legati e si influenzano reciprocamente: assume rilievo infatti il concetto di partnership tra tutti gli stakeholders aziendali (Barone, Fontana, 2005). Si tratta di un variegato e numeroso insieme di portatori di interesse a differenti livelli, ognuno dei quali ha la propria specifica visione dell’organizzazione, i propri bisogni, le proprie aspettative. In proposito si è anche parlato dell’esistenza di reti di relazioni tra i soggetti interni ed esterni all’impresa, elemento fondante del paradigma della “comunicazione organizzativa”, ovvero l’insieme dei processi di creazione e di condivisione di messaggi informativi e valoriali che coinvolge tutti gli stakeholders aziendali (per un approfondimento in merito a questa tematica si rimanda a Invernizzi, 2000).

L’approccio narrativo ha la caratteristica di riuscire a gestire e ad armonizzare questi aspetti, poiché considera la molteplicità e l’eterogeneità come fattori di arricchimento della conoscenza aziendale, e non come elementi destabilizzanti. “Anziché assumere che esiste un’unica realtà così come è espressa dalla singola voce manageriale, le narrazioni provenienti da una grande varietà di fonti offrono l’opportunità di vedere le differenze in

come i membri dell'organizzazione creano senso riguardo alla loro esperienza organizzativa" (Rhodes, 1996, www.nova.edu).

Inoltre, si può vedere come ogni gruppo, dentro e fuori l'impresa, si esprima con un proprio specifico linguaggio: si può parlare di polifonia organizzativa, creata da tanti strumenti diversi che necessitano quindi di essere orchestrati con coerenza. L'approccio narrativo può intervenire anche in questo senso, poiché "uno dei punti di forza [dell'approccio narrativo] è che esso è in grado di dare voce ad un ampio spettro di attori organizzativi, mostrando in che modo le loro interpretazioni della realtà organizzativa possono corrispondere o differire" (Czarniawska, 2003: 5), contribuendo così a renderle coerenti grazie al fatto di permettere la negoziazione del senso.

Analogamente a quanto sostenuto in precedenza in relazione all'identità d'impresa, anche in questo caso non è più sufficiente trasmettere semplici informazioni pre-costituite ed espresse in forma argomentativa, ma è necessario coinvolgere il ricevente nel processo di creazione dell'informazione. Ciò consente una maggiore adesione al contenuto comunicato, nonché una sua migliore comprensione e memorizzazione. Si può infatti affermare che la narrazione risponda a due esigenze fondamentali della comunicazione, collocabili a livello cognitivo ed emotivo: rispettivamente, l'essere capiti e l'essere ricordati (Fontana, 2005).

"L'utilizzo della narrazione crea una maniera di cooperare [...]. Lavorando insieme con le storie, spesso prese dalla vita organizzativa, si creano significati comuni e narrazioni condivise. I membri del gruppo utilizzano la narrazione come sistema per fronteggiare le situazioni sconosciute [...]. Il gruppo è in grado inoltre di raggiungere un linguaggio comune che rende più facile comunicare utilizzando simboli e metafore" (Bolin e altri, 2004, www.ofenhandwerk.com).

Con queste riflessioni si è quindi dimostrato e capito come la narratività sia "la condizione che si fa carico dell'insufficienza del tasso comunicativo che ci

può essere in una situazione” (Fontana, 2001: 52): ciò avviene, innanzitutto, poiché la storia è in grado di dare significato ad una mera sequenza di eventi che altrimenti rimarrebbe tale, cioè priva di senso. Inoltre, per il fatto che le narrazioni vengono co-costruite dagli attori, questo significato sarà condiviso.

In questa sede si è quindi proposta la narrazione come strumento complementare alla tradizionale comunicazione, poiché il suo utilizzo si traduce in un “costante intreccio tra ascolto e dialogo, ricerca e connessione di significati” (Kaneklin, Scaratti, 1998: 62): elementi indispensabili oggi alle imprese per conoscersi, migliorarsi e agire. La narrazione risulta quindi uno strumento efficace per le imprese perché le aiuta a diffondere meglio le informazioni, in termini di sapere (conoscenze), saper fare (competenze) e saper essere (comportamenti), e a governare il cambiamento organizzativo, strategico e culturale (Fontana, 2005).

Questi sembrano essere, in conclusione, i motivi per i quali “nei nostri giorni la narrazione è una delle espressioni maggiormente fondanti il nuovo soggetto nell’esperienza organizzativa” (Varchetta, 1993: 33). Si vedrà ora in che modo la narrazione può svolgere questo compito.

1.2 Caratteristiche e implicazioni dell’approccio narrativo

Dopo aver capito il perché sia necessario considerare oggi la narrazione come modalità di comunicazione e di conoscenza profonda delle organizzazioni e dei loro attori, si entrerà ora maggiormente nel merito dell’argomento, cercando di comprenderlo delineandone meglio i confini. I tre sottoparagrafi seguenti saranno quindi incentrati sulle caratteristiche e sulle implicazioni di ricerca dell’approccio narrativo.

In particolare, il prossimo sottoparagrafo farà luce su aspetti quali le caratteristiche, la struttura e le modalità di funzionamento della narrazione.

Il sottoparagrafo successivo si concentrerà invece sul ruolo della narrazione nella ricerca sociale e sulle sue metodologie di analisi.

Il capitolo si conclude con una breve riflessione sull'approccio etnografico e sugli spunti metodologici e applicativi che da esso provengono.

1.2.1 Narrative approach

L'approccio narrativo può essere definito come quel filone di studi che considerano le imprese come dei testi, ovvero generatrici di senso, analizzandone ogni tipo di documento, ufficiale e non, per scoprire e capire come gli attori organizzativi vedono e vivono il loro contesto di lavoro.

Come punto di partenza ci si avvale di una riflessione: per comprendere le azioni umane si è portati a situarle in un racconto, vale a dire "in una narrazione di una storia individuale, che a sua volta deve essere situata in una narrazione di storia sociale" (Czarniawska, 2000: 19). Ciò implica che per comprendere una società, quale è appunto un'organizzazione, è necessario prima aver scoperto e compreso il suo repertorio di narrazioni individuali. "Le storie raccontate nelle organizzazioni offrono ai ricercatori un naturale punto di accesso per comprenderle e intervenire [...]" (Boyce, 1996: 5).

Inoltre, è possibile vedere come non si è mai gli unici autori delle proprie narrazioni, ma esse appaiono essere il frutto di contrattazioni di significato con gli altri attori della conversazione. Emerge così l'importanza di un approccio narrativo "centrato su processi di negoziazione e costruzione congiunta di significati che i partecipanti si scambiano a partire dall'interpretazione degli accadimenti di cui sono portatori e narratori" (Kaneklin, Scaratti, 1998: 40).

Per comprendere al meglio il paradigma narrativo, vengono proposti alcuni contributi in merito alle caratteristiche, alla struttura e alle modalità di funzionamento delle narrazioni. Come si vedrà, il percorso seguito andrà via via scavando sempre più a fondo nella narrazione: dagli elementi distintivi superficiali e “visibili”, alla struttura che essi celano, fino al cuore della narrazione.

Czarniawska (2003) ha proposto un elenco di caratteristiche fondamentali delle narrazioni, ognuna delle quali è dall'autrice considerata condizione necessaria ma non sufficiente per parlare di narrazione. In particolare, secondo l'autrice, le narrazioni sono:

- resoconti di eventi accaduti nel tempo; ogni narrazione ha infatti una dimensione cronologica ed è costituita da una sequenza di eventi messi in relazione sulla linea del tempo;
- interpretazioni retrospettive di una sequenza di eventi da un certo punto di vista; il narratore tende infatti a mettere in relazione la sua storia con un progetto umano, rendendola comprensibile in un certo contesto e da un certo punto di vista;
- co-costruite dall'audience, poiché la narrazione è un atto sociale che richiede un certo grado di negoziazione con gli interlocutori circa il suo significato, che ne determina la forma e la direzione.

Le narrazioni inoltre sono focalizzate sulle azioni umane: centrale in ogni narrazione è infatti ciò che gli attori fanno. Esse sono poi parte del processo di costruzione dell'identità, poiché la narrazione è utilizzata per creare, supportare o modificare l'identità del narratore o dei vari attori. Da notare che questo processo, come la narrazione stessa, è di tipo sociale e implica una continua negoziazione tra gli attori coinvolti (Czarniawska, 2003: 9-11).

Più approfondito appare il contributo di Bruner (1991), e sulla scorta delle sue indicazioni è possibile fare un elenco articolato delle principali

caratteristiche della narrazione. L'autore ne individua dieci: la diacronicità narrativa, la particolarità, lo stato intenzionale, la composizione ermeneutica, la canonicità e l'infrazione delle regole, la genericità, la normalità, il contesto e la negoziabilità, la cumulazione narrativa, la referenzialità.

Si parla di *diacronicità narrativa* perché la narrazione è innanzitutto una sequenza temporale di eventi, elemento questo essenziale poiché funge da *trait d'union* tra tutti gli elementi che compongono la narrazione. È proprio grazie alla scansione temporale che gli eventi acquistano significato, in relazione chiaramente all'intenzionalità di chi narra.

La *particolarità* è una caratteristica della narrazione perché essa è necessariamente riferita a eventi specifici. È a partire da questi singoli elementi che poi si può risalire alla storia complessiva. Attraverso un procedimento induttivo, dai dettagli particolari di una narrazione che ne determinano la sua originalità, si giunge a considerarla nel complesso come facente parte di una tipologia o di un genere formalizzato già noto al lettore (si veda anche la caratteristica di genericità).

Lo *stato intenzionale* è l'insieme delle ragioni, dei fini e degli scopi per i quali il soggetto o i soggetti della narrazione agiscono e si muovono in un certo modo. Se è vero che una storia non esiste senza un soggetto, sia esso umano, animale o inanimato, che agisce in un tempo e in un luogo, è anche vero che il suo comportamento non può essere casuale, ma trova necessariamente fondamento in una base motivazionale, fatta di valori, credenze, istinti.

In narrazione si deve parlare di *composizione ermeneutica* perché ci si trova di fronte ad un testo del quale si vuole capire il significato. Sulla scorta degli insegnamenti di Eco (1990), si assume che c'è sempre un gap tra ciò che un testo vorrebbe esprimere e ciò che viene recepito dal lettore, e che quindi non possa darsi un'unica e definitiva interpretazione. Per questi motivi l'ermeneutica entra in gioco al fine di fornire una interpretazione il più

possibile verosimile del testo, ovvero cercando di offrire un significato complessivo della narrazione alla luce delle sue parti costitutive.

In questo procedimento un ruolo di rilievo è occupato anche dalle conoscenze del lettore e dal contesto di fruizione del testo, ovvero il come, il quando e il perché una storia viene raccontata. Sulla base di questi elementi, è analizzando le relazioni che si instaurano tra le parti, e tra queste e il tutto, che si può dedurre il significato della narrazione: esso non sarà di certo unico e immutabile ma apparirà comunque il più verosimile per quel lettore e per quel contesto.

La caratteristica di *canonicità* e di *infrazione delle regole* rimanda al discorso che si faceva in precedenza in relazione alla particolarità della narrazione. Le narrazioni possono essere considerate come delle variazioni all'interno di schemi noti: scopo di una storia è presentare al lettore un certo numero di imprevisti e di novità, e, così facendo, renderli familiari. È infatti proprio nella trasformazione di schemi codificati che sta la forza della narrazione: essa risulta così nel contempo originale ma conosciuta, soddisfacendo quindi simultaneamente curiosità e bisogno di regolarità tipici dell'uomo.

Parlando di *genericità* della narrazione ci si riferisce al fatto che ogni storia, racconto, aneddoto può essere fatto rientrare in un genere codificato, come la tragedia, il romanzo o la commedia. L'appartenenza ad un genere è sia una proprietà della narrazione sia un modo per comprenderla: è infatti grazie alla conoscenza del genere che si è in grado di interpretare più agevolmente la narrazione che si ha di fronte. Si può vedere quindi come questa proprietà sia collegata a quella ermeneutica.

La *normalità* della narrazione è una caratteristica complementare alla sua violazione delle regole: se ci può essere infrazione significa che c'è una norma da violare. La caratteristica normativa della narrazione deriva quindi dal fatto che essa altro non è che variazione di schemi noti.

Come già accennato a proposito dell'ermeneutica, non si dà interpretazione senza *contesto e negoziabilità*, o, più precisamente, non può esserci un'interpretazione indipendente dal contesto: è proprio questa dipendenza a permettere la negoziabilità dei significati. Il modo che ognuno ha di assorbire una narrazione dipende fortemente dal background culturale che si possiede, sulla base del quale si negozia il significato della storia con gli altri lettori e con le intenzioni manifeste dell'autore. È il background culturale, in parte comune, in parte specifico, a determinare la cornice entro la quale avverrà la negoziazione del senso tra gli attori coinvolti.

La caratteristica di *cumulazione narrativa* fa riferimento al fatto che le singole narrazioni possono sommarsi e integrarsi fra loro, creando una storia complessiva, una cultura, una tradizione. La creazione di una narrazione non esaurisce tutte le sue potenzialità: ogni storia viene costantemente ricreata e re-interpretata, dando quindi luogo a significati nuovi e diversi. In questo processo di continua ridefinizione, le narrazioni si accumulano e si sedimentano, diventando il contenitore dell'insieme dei riferimenti e dei modelli al quale si rimanda per comprendere, spiegare, muoversi nel mondo.

Fondamentale per la narrazione è, infine, la *referenzialità*. La verità narrativa non è quella storica: i fatti così come sono narrati non coincidono con i fatti così come sono accaduti, altrimenti non si avrebbero storie ma meri elenchi oggettivi. La verità di una narrazione sta nella sua verosimiglianza, non nella sua verificabilità: in altre parole ciò che conta è la coerenza interna al testo, non la sua aderenza alla realtà oggettiva delle cose.

Dopo aver esposto e compreso le caratteristiche principali di ogni narrazione, si passa ora ad un livello di analisi più profondo, analizzando la loro struttura di base, il loro modo di sviluppare senso, che come si vedrà sono strettamente legati alle peculiarità della narrazione stessa. Nell'affrontare questo argomento risultano utili alcuni studi semiotici: ci si riferisce in particolare alle teorie dello strutturalismo e del formalismo russo, rispettivamente, con il pensiero di Greimas e con le analisi di Propp.

Senza entrare nel merito di un'approfondita dissertazione semiotica, per la quale in questo contesto manca lo spazio, preme tuttavia richiamare alcuni concetti fondamentali di questi autori. Come si vedrà, essi si sposano perfettamente con l'argomento che si sta affrontando, ovvero l'aspetto strutturale della narrazione.

Come si è avuto modo di sperimentare nella vita quotidiana, in ogni narrazione sono presenti due elementi fondanti. Innanzitutto, essa presenta soggetti, oggetti e azioni in relazione tra loro; in secondo luogo, essa comporta sempre un qualsivoglia tipo di trasformazione. Questi sono, brevemente, anche i punti centrali delle teorie di Greimas e di Propp.

Lo schema narrativo di Greimas (2000) prevede ed è costituito da un inventario di ruoli, definiti attanti, che formano un set base di relazioni. Essi sono: il soggetto, l'oggetto, l'aiutante, l'opponente, il mandante e il destinatario. Questi appaiono assolutamente neutri, e ogni ruolo attanziale può essere ricoperto da esseri umani, animali, oggetti o stati d'animo. Le relazioni che si instaurano tra gli attanti sono standard: il mandante muove il soggetto, spalleggiato dall'aiutante ed osteggiato dall'opponente, verso un oggetto di desiderio i cui benefici andranno al ricevente (che spesso è lo stesso soggetto).

Anche se è chiara la semplificazione operata dal modello attanziale, è anche evidente come questa struttura sia presente in tutte le narrazioni con le quali si è avuto a che fare. Ciò vale anche per le narrazioni organizzative, come ha dimostrato Czarniawska (2003) che ha efficacemente applicato il modello attanziale di Greimas a diversi casi aziendali.

Gli studi condotti da Propp (2000) sulle fiabe russe hanno portato l'autore a focalizzarsi su alcune (più precisamente 31) funzioni narrative ricorrenti in tutte le narrazioni. Secondo l'autore il cuore di ogni narrazione è costituito dalle azioni che vi si compiono e dalle trasformazioni da esse prodotte. Le

funzioni narrative di base individuate da Propp sono: la manipolazione, la competenza, la performance e la sanzione.

Ogni narrazione ha inizio nel momento in cui un soggetto riceve un compito da un mandante (manipolazione); per portare a termine questo compito il soggetto deve acquisire la competenza necessaria, svolgendo diverse attività; la performance riguarda il momento centrale della narrazione, cioè quando il soggetto riesce a raggiungere l'obiettivo previsto. La narrazione ha termine nel momento della sanzione, cioè del riconoscimento del successo del soggetto.

Anche in questo caso si è di fronte ad un grande semplificazione, ma è altrettanto evidente come questa teoria sia efficace nel spiegare il funzionamento di ogni narrazione. Sempre Czarniawska (2003) ha applicato la teoria di Propp nello studio delle organizzazioni, e ne ha dimostrato la validità: ad esempio, ogni cambiamento o performance aziendale può essere visto come il passaggio da uno stato ad un altro per il tramite di diverse azioni correlate, attraverso trasformazioni di tipo causale o, perché no, casuale.

Entrambi gli schemi presentati sono evidentemente semplicistici e scarni rispetto alla grande varietà e ricchezza delle situazioni narrative reali che si è avuto modo di conoscere. Ma si è potuto vedere anche come entrambi funzionino e siano in grado di rendere ragione della struttura e del funzionamento di tutte le narrazioni. A parere di chi scrive, inoltre, la staticità del modello attanziale di Greimas può essere ben compensata dal carattere performativo di quello proppiano. Per questo motivo, si suggerisce di considerarli entrambi: così facendo sarà possibile comprendere meglio il percorso di generazione del senso sottostante ad ogni narrazione.

Si giunge ora al cuore della narrazione, ovvero a ciò che sta alla base del suo funzionamento: il pensiero narrativo.

È possibile notare come la modalità narrativa di sapere e di conoscere differisca notevolmente da quella logico-scientifica: in quest'ultima "si ottiene una spiegazione riconoscendo un evento come un caso di una legge generale, o come appartenente ad una certa categoria" (Czarniawska, 2000: 27).

Al contrario, il modo narrativo di sapere consiste nell'organizzare l'esperienza attraverso il collegamento di fatti ed eventi, creando una cornice di senso che presume l'intenzionalità umana. Ciò che conta nella narrazione non è la verità o la falsità degli elementi presentati, ma la loro verosimiglianza, la loro sequenzialità, ovvero l'ordine in cui sono presentati, e la loro coerenza.

La razionalità narrativa differisce quindi dalla razionalità formale, ed è costituita da due aspetti: la probabilità narrativa e la fedeltà narrativa (Czarniawska, 2000).

La *probabilità narrativa* è inerente alla coerenza e all'integrità di una storia, e costituisce l'elemento formale della razionalità narrativa. "La probabilità narrativa riguarda la questione della coerenza e del grado in cui le storie sono prive di contraddizioni [...]" (Browning, 1986: 249).

L'elemento sostanziale della razionalità narrativa è la *fedeltà narrativa* che ha a che fare con la credibilità della narrazione, e riguarda le vere qualità delle storie: questo poiché "una vera storia contiene non solamente ragioni, ma buone ragioni che sono radicate nella storia [...] e nella cultura" (Browning, 1986: 249).

Per queste sue peculiarità, e anche perché essa utilizza il linguaggio quotidiano delle persone, ricco di emozioni, sentimenti e sfumature, si può affermare che la narrazione abbia un carattere democratico: tutti la trovano semplice da seguire e da comprendere. Il linguaggio scientifico, al contrario, appare oscuro e astratto, poiché gli specialisti vogliono evitare di contaminarlo con i sentimenti e l'emotività umana.

Si potrebbe affermare che “ciò che la scienza cerca di eliminare dai suoi discorsi [...] è proprio ciò che rende la narrazione così interessante” (Denning, www.stevedenning.com). “Il mondo dell’astrazione è un posto inabitato e inospitale. Non vi soffia il vento, non vi splende il sole. È un luogo senza clima, senza aria, senza alcuno scopo. Questo universo è immacolato, pulito e ordinato, pieno di spigoli acuti e linee rette, si tratta di un mondo inerte e quindi in conclusione, morto” (Denning, 2001: 63).

Tutti gli aspetti presentati in questo paragrafo, costituiscono probabilmente i motivi di fondo per i quali la narrazione per molto tempo non è stata presa in considerazione dalle scienze organizzative e sociali. La mancanza di una verità assoluta e la forte presenza di elementi soggettivi sembrano aver determinato una sorta di senso di inferiorità della narrazione rispetto ad altri strumenti conoscitivi e di indagine. Come suggerito da queste riflessioni, appare invece evidente come sia necessario riconoscere alla narrazione una capacità di comprendere la realtà organizzativa, differente ma non certo inferiore a quella del pensiero scientifico (Cortese, 1999).

In proposito, Denning è del parere che la narrazione e l’analisi siano due modalità parallele di pensare, due modi differenti di scoprire il significato della vita umana (www.line56.com). L’autore inoltre ritiene che esse siano complementari, cioè due modi diversi di costruire la realtà, ognuno con i suoi principi e criteri, e che pertanto possano essere utilizzati entrambi: “si può utilizzare il potere della narrazione per comprendere e per muovere all’azione [...], senza però abbandonare i criteri scientifici dell’analisi” (Denning, www.stevedenning.com).

Attraverso l’analisi è certamente possibile fare ordine e chiarezza, ma c’è sempre il rischio di trasmettere un’immagine della realtà fuorviante e semplicistica. Al contrario, la narrazione è in grado di rendere conto della complessità e della mutevolezza della realtà, certamente con il rischio di una eccessiva soggettività. Ecco perché è bene che questi due modi di pensare e di conoscere siano utilizzati insieme.

Dello stesso parere appare Brero, secondo il quale sarebbe auspicabile una contaminazione creativa tra i due tipi di conoscenza. Secondo l'autore, poiché non è agevole né tantomeno utile mantenere distinte scienza e narrazione, è bene che gli studi organizzativi prendano coscienza di essere una sorta di genere ibrido, e "ripensino la loro ambizione di fondare una scienza pura, reinvestendo l'energia risparmiata nella costruzione di un rapporto dialogico e dinamico con il mondo" (Brero, 2003, www.sdabocconi.it).

Lo studio della cultura e dell'identità di un'organizzazione, e delle narrazioni in essa emergenti, può trovare quindi spazio e rilievo nel campo della ricerca sociale, tendendo sempre ben presente che si è non alla ricerca di leggi, cioè di una spiegazione di tipo causale, ma di significati, cioè di una comprensione di tipo narrativo. Con l'approccio narrativo non ci si muove quindi all'interno di una scienza di carattere sperimentale, di verifica, ma di carattere interpretativo, di comprensione appunto.

1.2.2 La narrazione nella ricerca sociale

Dopo aver rivalutato il valore conoscitivo della narrazione, e partendo quindi dal presupposto che "la natura testuale delle scienze sociali è sempre più riconosciuta" (Linstead, 1999: 1), in questo paragrafo si cercherà di approfondirne la conoscenza e la comprensione.

In particolare, inizialmente ci si concentrerà sul ruolo occupato dalla narrazione all'interno delle scienze sociali, e sul perché oggi ha assunto rilevanza. Successivamente si passerà ad analizzare il modus operandi dell'approccio narrativo, cioè le differenti possibili tipologie di analisi dei materiali narrativi.

Per capire il posto occupato e il ruolo giocato dalla narrazione all'interno della ricerca sociale, si propone uno schema classificatorio, originariamente elaborato da Phillips (1995) e ripreso poi da Cortese (1999: 163, 164).

La matrice si compone di due assi, che classificano le ricerche sociali in: non-narrative VS narrative e non-fiction VS fiction.

Le ricerche *non-narrative* sono quelle in cui la raccolta dei dati riduce il più possibile la mediazione linguistica; detto in altri termini, i dati sono presentati come tali. Invece, nelle ricerche *narrative* il dato di ricerca è costituito da racconti di vario genere. Nelle ricerche *non-fiction* il dato di ricerca è prevalentemente oggettivo, mentre in quelle *fiction* esso è influenzato dalla fantasia e dall'immaginazione.

La combinazione di questi assi dà vita a quattro quadranti, che corrispondono a diversi orientamenti di ricerca. In particolare,

- non-narrative/non-fiction: rappresentazione dei risultati di ricerca di tipo quantitativo, come survey e laboratory data;
- non-narrative/fiction: teorie e ipotesi formulate con leggi causali con validità generale, circa le strutture che sottostanno a ciò che si vede;
- narrative/non-fiction: ricerche qualitative basate su dati tendenzialmente oggettivi, come biografie e studi di caso;
- narrative/fiction: centrate sulla comprensione del mondo simbolico dell'organizzazione mediante metafore, attraverso fiabe, miti, canzoni, barzellette.

Secondo Cortese, per la ricerca organizzativa sarebbe auspicabile un passaggio dal quadrante narrative/non-fiction al quadrante narrative/fiction, spostamento che permetterebbe il recupero della dimensione soggettiva degli attori organizzativi (Figura n° 1.2).

Figura n° 1.2: Tipologie di ricerca sociale

	non-narrative	narrative
non-fiction	quantitativo	qualitativo
fiction	teoretico	metaforico

Fonte: elaborazione personale da Cortese, 1999: 164

All'interno di questa matrice, la narrazione si colloca tra le ricerche di tipo narrativo e a metà strada tra la fiction e la non-fiction. Questa posizione le permette, da un lato, di consentire ai ricercatori di accedere alla dimensione soggettiva dell'organizzazione e dei suoi membri, dall'altro di non cadere nel rischio della totale arbitrarietà insito negli aspetti di fiction, mantenendo quindi una certa dose di veridicità tipica della non-fiction.

Dopo aver capito come la narrazione trovi effettivamente un posto di rilievo all'interno degli studi sociali, si cerca ora di capirne le ragioni chiedendosi che cosa ha determinato e reso possibile questa attenzione nei confronti della narrazione come strumento di ricerca.

Coloro che sostengono la possibilità di utilizzare la narrazione come strumento di ricerca sociale e organizzativa, si basano sul presupposto che attraverso essa le persone attribuiscono significato a se stessi e alla realtà (Cortese, 1999). Ecco allora che assumere una posizione di ascolto delle

narrazioni può consentire di pervenire ad una comprensione di questi meccanismi di creazione di senso, non solo a livello individuale ma anche collettivo.

Secondo Cortese, tra i diversi motivi che hanno favorito l'aumento dell'attenzione verso l'utilizzo della narrazione come strumento di ricerca, i più rilevanti sono: la rivalutazione del pensiero narrativo, l'avvento dell'epistemologia post-moderna e la rivalutazione dell'approccio qualitativo (Cortese, 1999: 19-25).

Come si è avuto modo di vedere in precedenza, il pensiero scientifico segue un ragionamento logico-matematico di tipo verticale, cioè enfatizza le relazioni di sovraordinazione e subordinazione. Esso è inoltre slegato dal contesto, estensivo e validato secondo criteri di falsificazione con obiettivi di generalizzazione.

Al contrario, il *pensiero narrativo* può essere descritto come un ragionamento quotidiano di tipo orizzontale, cioè “un discorso che coinvolge connessioni, combinazioni e concatenazioni, articolate intorno all'idea di intenzionalità e di azione, in sequenze temporali” (Cortese, 1999: 20). Esso appare inoltre sensibile al contesto, intensivo e validato in termini di coerenza.

Al contrario dell'epistemologia moderna, basata sulla riduzione della complessità e sull'eliminazione della contraddizione, l'*epistemologia post-moderna* chiama in causa concetti quali la dispersione, la molteplicità e l'irriducibilità. In altri termini, l'epistemologia post-moderna “riconosce che possono esistere due versioni dello stesso evento, e non è compito del ricercatore sceglierne una da considerarsi corretta” (Cortese, 1999: 23). Essa considera quindi la pluralità come un arricchimento della conoscenza e, anziché cercare di risolverla, la prende in carico.

Il dibattito tra l'*approccio qualitativo* e quantitativo che si è sviluppato negli ultimi anni ha portato ad una rivalutazione del primo: esso risulta essere

basato sulla descrizione e sull'interpretazione, centrato sui processi e non sulle variabili, e seguire criteri di verifica relativi all'adeguatezza e alla profondità anziché all'oggettività e al rigore. Un approccio di questo tipo "implica un notevole sforzo per concentrarsi sui processi e sui significati che [...] possono essere descritti e interpretati evidenziandone la natura socialmente costruita" (Cortese, 1999: 25).

Per comprendere il *modus operandi* dell'approccio narrativo, si propone una classificazione delle possibili modalità di leggere, analizzare e interpretare i materiali narrativi, originariamente formulata da Lieblich, Tuval-Mashiach e Zilber (1998) e sinteticamente riportata da Cortese (1999: 26-28).

Lo schema si compone di due assi: categoriale VS olistico e contenuto VS forma.

La prima opposizione riguarda l'*unità di analisi* presa in considerazione, che può essere di tipo categoriale, ad esempio una frase, oppure olistica, cioè riguardare un testo completo.

La seconda coppia invece concerne il *livello di analisi* delle narrazioni, che può riguardare appunto il contenuto, cioè ciò che viene detto nella storia, oppure la forma, cioè il modo in cui la narrazione viene espressa, ovvero il suo stile e la sua struttura.

In riferimento al contenuto, Cortese precisa che esso può essere di tipo esplicito oppure implicito: il primo fa riferimento al cosa, al chi e al perché della narrazione, il secondo ai suoi significati, motivi, emozioni. L'autore sostiene inoltre che "l'analisi formale si rivela particolarmente utile in riferimento agli aspetti più profondi dell'esperienza di lavoro in organizzazione" (Cortese, 1999: 27), poiché il contenuto è più suscettibile di manipolazione e razionalizzazione.

L'intersezione tra questi due assi dà origine ad una matrice, riportata nella tabella seguente (Figura n° 1.3), che risulta utile per classificare le diverse tipologie di analisi narrativa.

Figura n° 1.3: Tipologie di analisi narrativa

	categoriale	olistico
contenuto	analisi dei contenuti lessicali	studio di casi individuali
forma	analisi delle trame di parti della narrazione	analisi della trama di tutta la narrazione

Fonte: elaborazione personale da Cortese, 1999: 27

Nello specifico, si può vedere che attraverso l'*analisi dei contenuti lessicali* i singoli brani di narrazione vengono estratti e classificati in funzione del tema del loro contenuto.

Lo *studio di casi individuali*, invece, si prende in carico di tutte le narrazioni dell'organizzazione, per arrivare a ricostruirne la storia.

Si fa l'*analisi delle trame di specifiche parti della narrazione* quando ci si vuole riferire a specifici episodi della vita narrativa, come ad esempio alle modalità in cui viene narrato un cambiamento.

Infine, attraverso l'*analisi della trama di tutta la narrazione* si va a verificare che tipo di storia l'organizzazione sta sviluppando, e che cosa viene da essa evocato.

Sulla base di queste considerazioni, Cortese arriva ad affermare che le narrazioni organizzative [...] si collocano nel quadrante dell'unità di analisi categoriale, poiché "rappresentano un estratto dal flusso narrativo che il ricercatore sollecita durante il suo incontro con l'organizzazione" (Cortese, 1999: 28). Chiaramente, su queste narrazioni sarà possibile fare un'analisi sia a livello di contenuto che di forma.

1.2.3 La narrazione nell'etnografia

Dopo aver chiarito il ruolo e il funzionamento della narrazione e della sua applicazione nella ricerca sociale e nelle organizzazioni, con questo paragrafo si vuole riflettere su di un approccio molto vicino a quello narrativo. È sembrato doveroso farlo, sia perché molti degli studi presi in considerazione ne parlano e lo propongono accanto all'approccio narrativo, sia perché, come si vedrà, esso presenta delle analogie, metodologiche ma anche contenutistiche, con esso.

La domanda che può sorgere spontanea è: dato che l'etnografia è lo "studio diretto alla enumerazione e alla descrizione dei popoli della terra" (Devoto Oli, 1991), che cosa ha a che fare con gli argomenti di cui si sta parlando? Si cercherà di capirlo focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche del metodo etnografico, sui suoi scopi e sugli strumenti da esso utilizzati.

Si inizia ad avvicinarsi all'oggetto di studio attraverso il contributo di Bruni e altri, secondo i quali il tratto distintivo della ricerca etnografica si basa "sull'osservazione delle persone nel loro territorio e sulla condivisione da parte del ricercatore di tutto l'ambiente sociale cui le persone partecipano" (Bruni, Gherardi, Poggio, 2000: 32).

Come suggerito dalla parola stessa, composta da "etno", cultura, e "grafia", scrivere, ovvero "scrivere a proposito di culture", l'ambito di analisi privilegiato dell'etnografia è proprio la cultura, intesa come una rappresentazione simbolica della realtà frutto di interazioni e negoziazioni di significato.

L'etnografia si muove inoltre nella direzione di analizzare la specificità dei contesti narrativi, dei significati ad essi attribuiti e le loro associazioni. "La funzione dei dati etnografici è valutare la coerenza delle dimensioni culturali di studio rispetto ad un contesto ed a significati connessi alla specificità dell'organizzazione" (Bodega, 1997: 206). Quindi, ciò che si studia non sono variabili ma le unità di analisi e le loro relazioni, che vengono esaminate secondo un'ottica qualitativa: si parla quindi di presenza o assenza di qualità e non di misurazione di variabili.

In questo approccio, la teoria emerge dai dati: non si hanno quindi ipotesi a priori da sottoporre a valutazione, poiché la ricerca muove verso la descrizione e la comprensione delle unità d'analisi. Più precisamente, come in ogni ricerca, anche in quella etnografica si hanno delle categorie di base di partenza, ma esse sono continuamente riviste e sono sempre suscettibili di modifica, in relazione a nuovi dati o significati che possono emergere.

Si tratta quindi di un processo continuo e dialettico, in cui nemmeno il campione di ricerca è noto a priori. Esso, infatti, è definito emergente, poiché è conosciuto e costruito durante la ricerca stessa.

Il ricercatore si muove induttivamente passo a passo come fosse un esploratore: nell'intervista non si fanno domande strutturate ma si invita

l'intervistato a parlare, senza valutare o giudicare le sue affermazioni, poiché si parte dal presupposto che non esistono risposte giuste o sbagliate (Bodega, 1997).

Per parlare poi dei materiali di studio e degli strumenti utilizzati dall'approccio etnografico, ci si servirà di due contributi, quello di Barone e quello di Bodega. Il primo autore annovera tra i tools dell'etnografia: l'analisi dei testi scritti, i resoconti, le interviste, i focus group, l'osservazione partecipante, l'analisi delle conversazioni, fotografie e videoregistrazioni (Barone in Barone, Fontana, 2005: 95-98). In aggiunta, Bodega arriva ad affermare la grande importanza dell'osservazione partecipante, poiché "quando un etnografo studia un'organizzazione la incontra direttamente" (Bodega, 1997: 208).

L'approccio etnografico suggerisce inoltre due modalità di intervista: narrativa e concettuale (Bodega, 1997).

L'*intervista narrativa* si sostanzia nell'insieme delle storie e dei racconti degli attori organizzativi sulla propria impresa. Prestando attenzione al modo in cui l'intervistato costruisce la narrazione, il ricercatore riesce a scoprire ciò che l'intervistato ritiene significativo circa la cultura organizzativa.

L'*intervista concettuale* si muove ad un livello di analisi più particolareggiato. L'intervistatore in questo caso pone domande specifiche su concetti particolari, per far emergere quelli che sono maggiormente legati alla cultura dell'organizzazione che si sta studiando. In questo senso si può affermare che la semantica etnografica sia un vero e proprio studio del linguaggio caratteristico dei membri di una determinata organizzazione, al termine del quale emergeranno le parole chiave di quella specifica cultura.

In questa sede, sarà approfondita la prima delle tipologie di interviste proposte, ovvero quella narrativa, poiché è quella che risulta maggiormente utile ai fini del discorso che si sta sviluppando.

L'intervista narrativa è una tecnica di ricerca costituita da domande aperte, che hanno lo scopo di stimolare il più possibile la produzione libera dell'intervistato, e di ridurre quindi al minimo l'interferenza del ricercatore. Come sostenuto da Czarniawska (1998), nell'intervista narrativa sia la struttura e la trama che i materiali che emergono sono scelti dall'interlocutore e non dall'intervistatore.

Ciò che differenzia questo particolare tipo di intervista dalle altre è innanzitutto il materiale che con essa può essere raccolto. Si tratta di: storie in prima persona (*story*), autobiografie (*life story*) e storie in terza persona (*history*) (Atkinson, 1998).

Una *story* è un racconto breve, formulato in prima persona, relativo ad una vicenda specifica e ben circoscritta.

La *life story* è un lungo racconto, formulato sempre in prima persona, in cui il soggetto parla di esperienze vissute nell'arco della sua vita o in un periodo di essa.

Infine, l'*history* è una cronaca, in terza persona, in cui il soggetto racconta vicende o esperienze relative ad un'altra persona.

Secondo Atkinson (1998), le caratteristiche fondamentali di un'intervista narrativa sono: il ruolo attivo dell'intervistatore, la durata dell'interazione e la definizione del formato del materiale.

Il *ruolo attivo dell'intervistatore* fa riferimento al fatto che egli può decidere se e come partecipare al processo narrativo, sollecitando l'intervistato in maniera minore o maggiore ad approfondire determinate tematiche emerse nel corso dell'intervista.

È fondamentale tenere presente però che il ruolo dell'intervistatore rimane limitato al livello della forma del materiale di ricerca, che egli può rendere

organica e coerente, mentre non può darsi il suo intervento a livello del contenuto.

In un'intervista narrativa risulta molto importante la *durata dell'interazione*: infatti, maggior tempo si dedica all'intervista, più probabile sarà generare la fiducia dell'intervistato. Inoltre, avendo più tempo a disposizione, l'intervistato potrà scavare a fondo nella sua memoria, con tranquillità e senza fretta. Questo gli consente anche di ritornare su frasi già dette o eventi già raccontati, modificandoli, integrandoli, confermandoli o smentendoli.

Per quanto riguarda il *formato del materiale*, nell'intervista narrativa si chiede all'intervistato di formulare un racconto, una storia, un aneddoto inerente all'argomento di ricerca. Esso dovrà contenere alcuni elementi chiave, quali: i personaggi, l'ambientazione, le azioni svolte o da compiere, le situazioni da risolvere, gli insegnamenti morali, e così via. È importante notare, come affermato da Czarniawska (1998), che il materiale raccolto in un'intervista narrativa non si riferisce ad eventi generali o ipotetici ma ad episodi specifici, rilevanti e realmente accaduti nella vita quotidiana dell'intervistato.

Riferendosi infine ai risultati, è possibile vedere come al termine di una ricerca etnografica di tipo narrativo, risultino emergere: il contesto, cioè l'ambito organizzativo in cui si è svolto l'episodio narrato; i partecipanti, i loro ruoli, i loro fini e le loro azioni; le chiavi, cioè il tono con cui i diversi attori hanno agito; la strumentalità, ovvero il ruolo e l'importanza degli oggetti e degli strumenti utilizzati dagli attori organizzativi; le norme e le regole, per verificare se gli attori hanno agito in conformità ad esse; il genere, ovvero la chiarezza e lo sviluppo generale della narrazione (Bodega, 1997: 212, 213).

Anche Cortese (1999) presenta alcune riflessioni in merito all'intervista narrativa, con particolare riguardo ai suoi possibili contenuti e livelli di analisi.

Secondo l'autore, esistono quattro differenti tipi di contenuti delle narrazioni: facts, cronaca/history, story e fiction. Questi contenuti vengono analizzati in funzione di due continuum, che vedono opporsi da un lato la dimensione individuale e quella collettiva, e dall'altro la dimensione soggettiva e quella oggettiva della narrazione.

Con il termine *facts*, Cortese intende i fatti riportati sottoforma di resoconto collettivo e oggettivo; con *cronaca/history* si riferisce alla storia collettiva e oggettiva dell'organizzazione. Nelle *story* rientrano i racconti soggettivi e individuali di episodi e avvenimenti significativi che si sono verificati nell'organizzazione; *fiction*, infine, sono quelle fantasie e quelle immagini inerenti all'esperienza soggettiva e individuale di lavoro (Cortese, 1999: 155, 156).

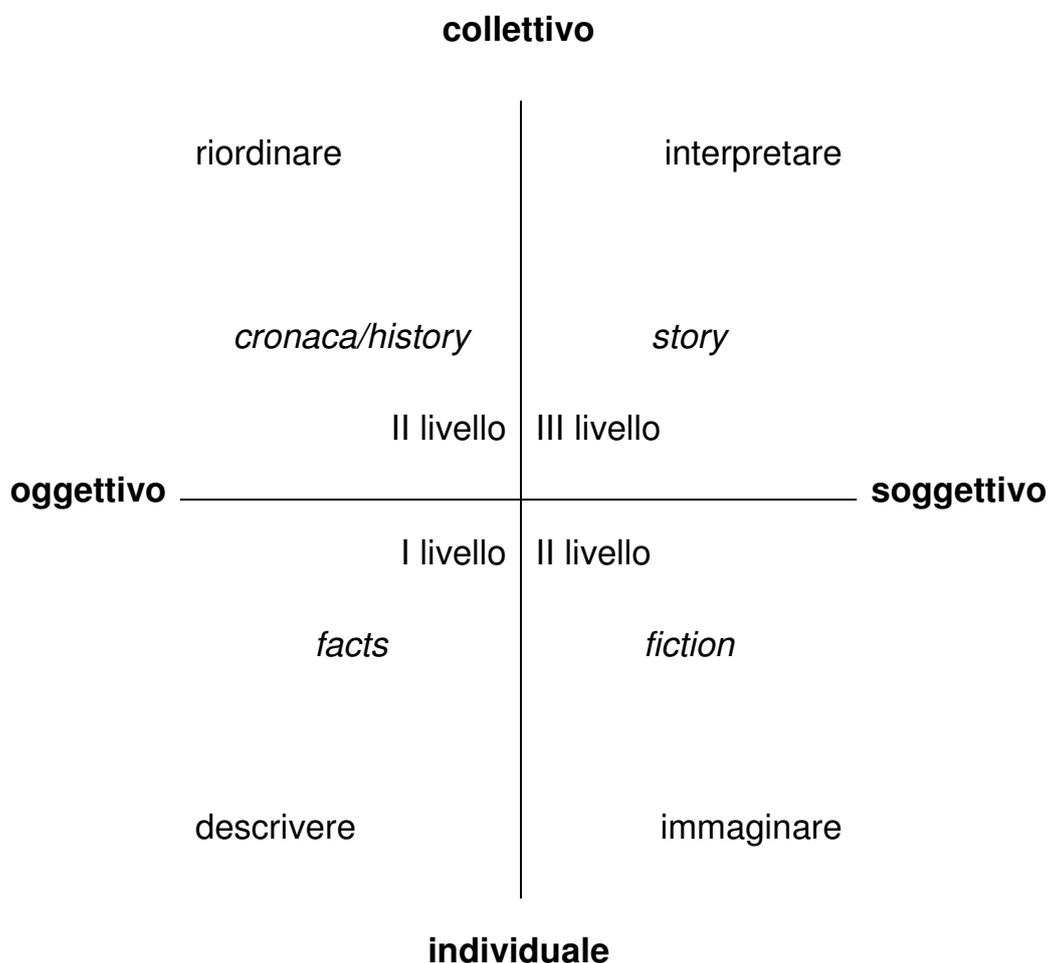
Come si può vedere dallo schema di pagina seguente (Figura n° 1.4), i contenuti della narrazione accennati in precedenza si collocano ognuno in un quadrante, che rappresenta anche un possibile livello di indagine delle narrazioni raccolte.

Il *primo livello* riguarda l'analisi dell'evento, che porta alla raccolta dettagliata dei facts forniti dal soggetto, approfondendo in particolare:

- i dati di contesto;
- lo sviluppo temporale dell'evento;
- le persone coinvolte e le loro azioni;
- le cause e gli effetti dell'evento.

Il *secondo livello* concerne la concatenazione degli eventi, "finalizzata a riordinare i facts in funzione della cronaca/history" (Cortese, 1999: 160), specificandone quindi l'arco temporale. Questo livello chiarisce aspetti come: chi parla dell'evento, in che occasione, come il racconto si è modificato nel tempo.

Figura n° 1.4: Contenuti e livelli di analisi delle narrazioni



Fonte: elaborazione personale da Cortese, 1999

Al *terzo livello* si analizza l'impatto soggettivo dell'evento, raccogliendo i riferimenti più personali della story, come:

- il ruolo del soggetto;
- il coinvolgimento del soggetto;

- gli effetti e i cambiamenti avvenuti sul soggetto a seguito dell'evento;
- l'insegnamento tratto dall'evento;
- le emozioni suscitate.

Infine, al *quarto livello*, si prospettano gli scenari possibili dell'evento, ovvero i possibili andamenti alternativi degli avvenimenti passati o futuri, descritti dai soggetti o prospettati in funzione dei loro desideri e bisogni. A questo livello le domande da porsi sono:

- C'è una metafora che descrive quanto è accaduto?
- Come avrebbero potuto svilupparsi diversamente gli eventi?
- In futuro, le cose si ripeteranno allo stesso modo?
- Quali sono le alternative possibili? Quali le più desiderabili? (Cortese, 1999: 160, 161).

Sempre a parere di Cortese, l'intervista narrativa può seguire due tipi di percorso: il primo, definito top-down, è di tipo astratto e muove dai facts per arrivare alle stories. Il secondo, bottom-up, parte dalle storie per risalire ai fatti.

L'autore si auspica un progressivo passaggio dai facts, alla cronaca/history, alla story e alla fiction, affinché si stimoli maggiormente la funzione narrativa dell'interpretare/spiegare, corrispondente proprio alla produzione di stories.

Date le riflessioni appena svolte in merito all'approccio etnografico, e in particolare allo strumento dell'intervista narrativa, appare evidente come esso presenti parecchie analogie con quello narrativo. Si è potuto notare infatti come per un etnografo le narrazioni e le storie organizzative rappresentino un materiale molto prezioso di ricerca.

Sulla base delle considerazioni fatte, e chiaramente sulla scorta della letteratura analizzata, è possibile considerare l'approccio narrativo come declinazione specifica di quello etnografico. In altre parole, si può affermare che il paradigma narrativo affondi le sue radici nel terreno di quello etnografico. Queste similitudini tra i due approcci saranno ancora più evidenti nel prossimo capitolo, dove si affronterà in modo approfondito l'argomento dello storytelling organizzativo.

Verso lo storytelling organizzativo

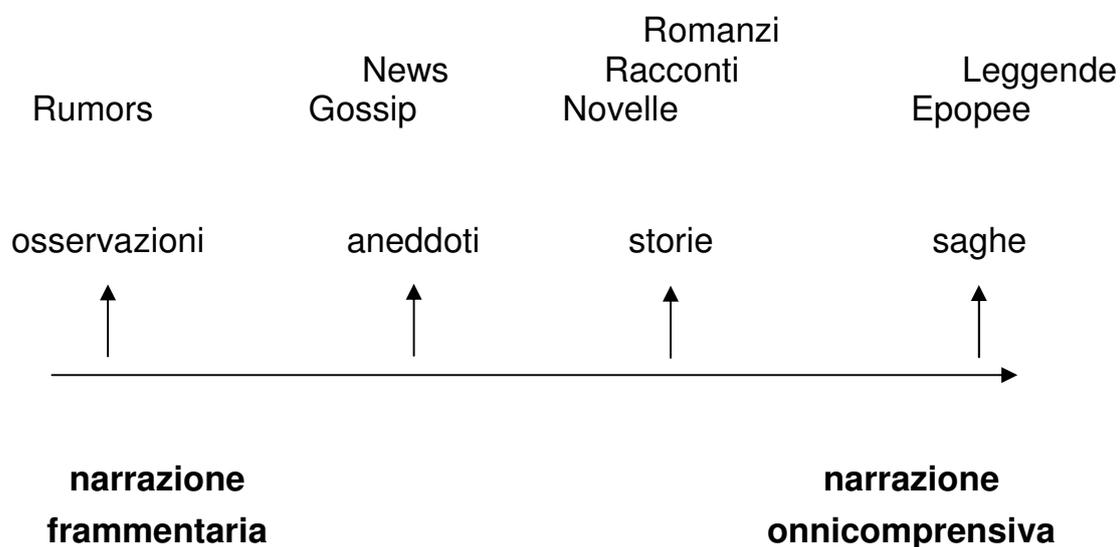
Sul finire di questo capitolo introduttivo alla narrazione e all'approccio narrativo nelle organizzazioni, sembra doveroso e utile creare un ponte di collegamento tra gli argomenti qui affrontati e quello che sarà trattato nel prossimo capitolo, cuore di questo elaborato.

In conclusione, si fa innanzitutto una precisazione in merito alla terminologia fin'ora utilizzata, che servirà anche per comprendere perché, nel prossimo capitolo, saranno utilizzate le storie organizzative come materiale di ricerca e di studio.

In secondo luogo, poiché nel prossimo capitolo si svilupperà il tema dello storytelling organizzativo, ovvero della narrazione di storie in azienda, sembra utile precisare fin da ora cosa si intende con questa denominazione e cosa la contraddistingue dalla narrazione qui analizzata.

Come si è potuto vedere, in questo capitolo si è parlato di storie e di narrazioni quasi fossero sinonimi. In realtà, è bene fare una precisazione: "non tutte le narrazioni sono storie, ma tutte le storie sono narrazioni" (Fontana, 2005). Infatti le narrazioni, cioè gli atti attraverso cui una certa storia è concretamente veicolata verso qualche pubblico, possono essere più o meno frammentarie, e a seconda di questa caratteristica si potrà parlare di: osservazioni, aneddoti, storie o saghe (Figura n° 1.5).

Figura n° 1.5: Tipologie di narrazione secondo la dimensione della completezza



Fonte: elaborazione personale da Fontana, 2005

Più precisamente, come mostra lo schema:

- un'*osservazione* è definibile come un semplice rilievo sulla condotta altrui (Devoto Oli, 1991), appunto un rumors, una chiacchiera.
- Un *aneddoto* può essere definito come un episodio o un particolare curioso e inedito (Devoto Oli, 1991), quali appunto sono le news e i gossip.
- Una *storia* è, sinteticamente, un insieme di eventi, reali o fittizi, disposti secondo un ordine cronologico, connessi da relazioni causali che danno loro un senso (Fontana, 2005).
- Una *saga* è definibile come il "racconto di imprese eroiche, di una serie straordinaria di eventi che ha profondamente segnato le

invece al lato destro della scala, narrando generalmente vicende fantastiche e di immaginazione.

Gli autori precisano che questa scala non ha nulla a che vedere con le dimensioni vero-falso, come anche le riflessioni che sono state svolte in precedenza dimostrano. Infatti “una storia può essere ben lontana dalla realtà eppure mantenere una sua verità intrinseca” (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2001: 14), e viceversa.

Date queste riflessioni, nel prossimo capitolo verrà approfondito il tema della narrazione con particolare riferimento alle storie organizzative, poiché per le loro caratteristiche, quali l'organicità e il riferimento alle azioni umane, al quotidiano, alla creazione di senso, esse rappresentano il miglior materiale sul quale operare per conoscere le imprese e gli attori organizzativi, nonché il loro modo di rappresentarsi e di vivere la realtà lavorativa.

È bene precisare che queste storie possono essere spontanee o progettate, cioè emergere naturalmente nel contesto organizzativo oppure essere concepite e rifinite ad hoc per la situazione organizzativa specifica. Inoltre, esse possono essere di tipo individuale o collettivo, cioè create da uno o più individui (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2001).

Si giunge ora a parlare dell'organizational storytelling: sebbene anche la letteratura in materia spesso si presenti confusa, utilizzando di volta in volta narrazione e storytelling come fossero sinonimi, in questa sede manterremo questi termini distinti.

Con narrazione si intenderà quindi l'antica arte umana di raccontare aneddoti, storie, miti, e così via, per intrattenere il pubblico, insegnare e trasmettere conoscenze, tramandare tradizioni e rituali. Alla narrazione sarà quindi assegnato un significato più ampio e generico.

Al contrario, lo storytelling organizzativo sarà inteso come lo strumento manageriale a disposizione delle imprese che, per svariati motivi, hanno la

necessità di ridefinire la propria identità, cultura, comunicazione e conoscenza.

Attraverso un'analisi dei racconti di vita e di lavoro delle persone che vi lavorano, dei loro vissuti, dei loro modelli di relazione, come vedremo, lo storytelling è in grado di aiutare le imprese a raggiungere importanti obiettivi strategici, come: mostrare i risultati raggiunti, generare consenso e senso di appartenenza, motivare i dipendenti, far conoscere e comprendere i cambiamenti in atto (Fontana, 2005).

Capitolo Secondo

L'organizational storytelling

In questo capitolo viene affrontato il concetto di organizational storytelling, ovvero della narrazione strategica di storie all'interno e da parte delle organizzazioni.

Come si vedrà, lo storytelling sta diventando uno strumento di comunicazione molto innovativo ed altrettanto efficace tra i tanti a disposizione delle imprese: attraverso le storie è possibile infatti trasmettere emozioni e sensazioni che vanno ad arricchire le informazioni diffuse nelle imprese, catturando così l'attenzione dell'interlocutore e coinvolgendolo maggiormente.

Se la comunicazione è oramai divenuto uno asset molto importante dell'agire delle imprese, poiché permette loro di relazionarsi con tutti gli interlocutori aziendali, lo storytelling è in grado di potenziarne l'efficacia: grazie alla narrazione, come si è visto, la mera diffusione di informazioni viene trasformata in un vero e proprio racconto, fatto di personaggi e situazioni che risultano più memorabili per i pubblici.

Per capire l'importanza che lo storytelling può avere all'interno delle imprese, basta pensare a quella che già ha nella nostra vita quotidiana: si impara a raccontare storie fin da bambini, e si continua a farlo per tutta la vita. Per dare un senso a ciò che ci circonda e che ci accade, si organizza la propria esistenza sottoforma di storia, collegando tra loro i fatti e interpretandoli continuamente. Le storie, da sempre, servono per raccontare se stessi a sé e agli altri.

In proposito, Collison e Mackenzie considerano una storia come “uno degli strumenti di base inventati dalla mente dell’uomo allo scopo di accrescere la comprensione. Ci sono state grandi civiltà che non hanno usato la ruota, ma non ne sono esistite che non hanno raccontato storie” (Collison, Mackenzie, 1999: 39).

Gli esseri umani hanno infatti comunicato tra loro attraverso le storie fin da quando vivevano nelle caverne. Anticamente, la narrazione era il principale mezzo di trasmissione delle informazioni: per mezzo delle storie, le antiche comunità codificavano le situazioni e i comportamenti conformi alle norme della società, si tramandavano i saperi, le credenze, i rituali. Basti pensare agli insegnamenti contenuti nella Bibbia e nei Vangeli, o alla tradizione orale dei cantori greci, culminata poi con la scrittura dell’Iliade e dell’Odissea. La storia dell’umanità è ricca di questi esempi, e si può dire che non sia esistita civiltà che non abbia utilizzato lo strumento della narrazione.

Ciò che risulta nuovo oggi sull’arte dello storytelling è l’utilizzo strategico della narrazione in ambito organizzativo.

A tutt’oggi le imprese si considerano e sono viste come entità economiche che devono mirare solo al profitto, rigidamente strutturate e operanti secondo una logica prettamente razionale: “ecco allora comparire organigrammi, bilanci, fatturati” (Fontana, 2004). Ma questo velo di oggettività sembra crollare inesorabilmente nel momento in cui le organizzazioni comunicano con i propri stakeholders: è nei momenti di contatto e di interazione con il contesto che la circonda che l’organizzazione mostra tutta la sua “umana soggettività” (Fontana, 2004).

Le organizzazioni sono infatti composte da individui e con essi parlano, o meglio raccontano e si raccontano: le imprese, come le persone di cui sono costituite, narrano storie evocando emozioni e sensazioni che esprimono la loro identità. In effetti, se tutta la nostra vita, individuale e sociale, è

permeata dalla narrazione, perché non permettere anche alle aziende di raccontarsi?

Come hanno fatto notare Kaneklin e Scaratti, le organizzazioni possono essere considerate come “spazi di narrazione aperta” (Kaneklin, Scaratti, 1998: 30), ovvero luoghi in cui si intrecciano diverse storie e racconti: le conversazioni, le documentazioni, perfino i tabulati possono essere visti secondo l’ottica narrativa.

Denning, uno dei più importanti studiosi in materia, ha sostenuto in diversi suoi libri e sul suo sito internet che lo storytelling è in grado di aiutare il management nelle più importanti sfide del nostro secolo, come trasmettere i valori, condividere la conoscenza, creare fiducia nella propria organizzazione e motivare le persone (www.stevedenning.com).

Attraverso uno sguardo sulla letteratura sul tema, e grazie all’approfondimento di alcuni contributi in materia, in questo capitolo si cercherà di capire perché lo storytelling sia divenuto così importante per le imprese da essere stato definito come l’ingrediente chiave per gestire la comunicazione, l’educazione, la formazione e l’innovazione del ventunesimo secolo (Denning e altri, www.creatingthe21stcentury.org).

Il primo paragrafo pone subito la domanda fondamentale alla quale si vuole rispondere, “Perché lo storytelling?”, e riporterà alcune riflessioni in merito.

Con il secondo paragrafo si cercherà di trovare una definizione di storytelling, partendo dall’analisi delle caratteristiche delle storie che ne rappresentano il materiale e il prodotto concreto.

Il terzo paragrafo fornirà un’ampia prospettiva delle possibili applicazioni dello storytelling all’interno delle imprese, sottolineandone i vantaggi.

Nel quarto paragrafo saranno invece riportati alcuni contributi relativi all'implementazione di un percorso di storytelling, sia a livello strategico sia pratico.

Un ultimo paragrafo sarà poi dedicato ad alcune riflessioni in merito a quanto si è appreso sull'arte dello storytelling. Si tratta di argomentazioni che mostreranno come lo storytelling sia in grado di traghettare le imprese e i loro membri verso il futuro e che condurranno quindi a proporlo come strumento chiave per il modo di fare comunicazione e business nel nuovo secolo.

2.1 Perché lo storytelling? Perché ora?

Perché c'è un ritorno di interesse verso l'antica arte del narrare storie, in un periodo in cui le comunicazioni elettroniche sembrerebbero renderla obsoleta?

La ragione del fatto che lo storytelling sta diventando uno degli strumenti di comunicazione maggiormente utilizzati all'interno delle organizzazioni è molto semplice, ed è che "lo storytelling funziona!" (Denning e altri, www.creatingthe21stcentury.org).

Tutti gli autori presi in considerazione in questa sede hanno sostenuto l'importanza dello storytelling, e ognuno ne ha riportato le motivazioni, in alcuni casi differenti in altri uguali, suggerendo nel contempo svariate applicazioni di questo strumento. Di seguito si sintetizzano alcuni contributi in merito.

James e Minnis, ad esempio, considerano lo storytelling come uno dei più importanti strumenti di gestione e di comunicazione del decennio: le storie "chiariscono, intrattengono e motivano. Attraverso beffe, tragedie e

parabole, esse ci fanno ridere, piangere e ci ispirano” (James, Minnis, 2004: 26).

Silverman sostiene che le storie permettano alle organizzazioni di raggiungere grandi risultati “grazie alla loro abilità di toccare le persone intellettualmente, fisicamente, emozionalmente e spiritualmente” (Silverman, 2004: 48).

Taylor e altri affermano che lo storytelling sia molto utile alle imprese perché “contribuisce non solo all’apprendimento organizzativo, ma anche alla soluzione dei problemi, [...], alla socializzazione dei nuovi dipendenti, alla creazione di significato” (Taylor, Fisher, Dufresne, 2003: 54).

Durrance ritiene che le storie aiutino le persone a portare sul lavoro il meglio di se stesse. Alla domanda “Perché lo storytelling?”, l’autrice risponde: “perché una narrazione [...] porta con sé la cultura condivisa, le credenze e la storia di un gruppo” (Durrance, 1997: 26).

Le citazioni riportate sono servite per dare l’idea di quanti abbiano concentrato la loro attenzione sullo storytelling, secondo diversi punti di vista. Poiché però si ritiene sterile una mera elencazione di contributi in materia, si cercherà di tirare le somme di quanto si è appreso dalla letteratura disponibile e di rispondere alle domande che ci si è posti all’inizio del paragrafo.

Quasi paradossalmente, è proprio uno strumento della nuova generazione di comunicazioni elettroniche ad aiutarci a fare chiarezza sull’antica arte del narrare storie. Seguendo alcuni dei tanti contributi presenti sul sito www.creatingthe21stcentury.org¹, sintetici ma comunque utili, è possibile rintracciare quali sono le motivazioni di base all’uso dello storytelling, ovvero i motivi per i quali oggi quest’arte è stata riscoperta.

¹ Il sito è interamente dedicato allo storytelling e al suo utilizzo in ambito organizzativo. I contributi di Denning e Groh a cui di seguito si farà riferimento sono tutti tratti da questo sito.

Lo storytelling permette alle moderne organizzazioni di raggiungere obiettivi che i tradizionali strumenti di comunicazione non consentono di realizzare (Denning, www.stevedenning.com). Questo dipende da due fattori principali, i quali contribuiscono a rispondere alle domande che ci si è posti all'inizio del paragrafo: il primo di questi fattori è inerente alle caratteristiche dello storytelling stesso ("Perché lo storytelling?"), il secondo riguarda invece l'attuale periodo storico ("Perché ora?").

Come già sostenuto nel capitolo precedente, il contesto economico e sociale in cui le organizzazioni si trovano oggi a competere è caratterizzato da crescente e dilagante complessità, incertezza, ambiguità. Fenomeni come la caduta del paradigma fordista, la globalizzazione, l'ipercompetitività e l'informatizzazione hanno infatti fortemente destabilizzato il contesto interno ed esterno in cui le imprese operano e con il quale hanno a che fare, nonché il loro modo di approcciarsi all'informazione e alla comunicazione (per un approfondimento in merito si rimanda a Forti e Varchetta, 2001). Mai come oggi si è avuta tanta disponibilità di informazioni, ma questo fattore non ha affatto aumentato le conoscenze delle persone: al contrario le ha rese meno certe e verificabili, mutevoli, non facilmente controllabili.

Tornando alle domande che ci si è posti in partenza, si cerca ora di trovare una risposta prendendo in considerazione entrambi i fattori sopra riportati, poiché appare evidente come essi non siano elementi a sé stanti ma strettamente collegati l'uno con l'altro, e come si influenzino a vicenda.

La narrazione è al contempo un'antica e potente "tecnologia": si tratta della più antica forma di comunicazione umana, la quale consente di raggiungere un grande numero di persone in maniera rapidissima. "Attraverso lo storytelling le persone possono cogliere un'idea in un flash" (Denning, 2005). Anche Groh sostiene che lo storytelling permette di comunicare in modo rapido, poiché trasmette le idee in maniera olistica e l'ascoltatore è in grado di cogliere il significato "in un lampo" (Groh, 2005).

Proprio questa caratteristica di rapidità e immediatezza rende lo storytelling uno strumento assolutamente al passo coi tempi: “lo storytelling è sintonizzato con l’economia ad alta velocità” (Denning, 2005).

Si tratta inoltre di una tecnologia gratuita, poiché lo storytelling non richiede grossi investimenti: né hardware, né software, né grandi esperti. Lo storytelling può a tutti gli effetti essere considerato “l’ultima tecnologia basso costo-grande risultato” (Denning, 2005).

Il motivo per il quale non servono grandi esperti è che tutti sono degli storyteller, poiché si impara a raccontare storie quando si è bambini, e si continua a raccontarle e ad ascoltarle per il resto della propria vita. “Lo storytelling è talmente pervasivo che ne siamo inconsci come lo siamo per l’aria che respiriamo” (Denning, 2005). Anche Groh sostiene che lo storytelling permetta di comunicare in modo naturale, poiché è il linguaggio innato delle persone, cioè il modo in cui esse si esprimono da sempre (Groh, 2005).

Inoltre, sviluppando e utilizzando l’arte dello storytelling le persone sono portate ad essere originali e uniche: “lo storytelling è in grado di ricostruire l’autenticità poiché consente agli individui non di recitare astrazioni formulate da altri, ma di articolare storie che rappresentano una loro unica creazione. Lo storyteller è autentico” (Denning, 2005). Si è già avuto modo di vedere, e si vedrà anche in seguito, come alla narrazione attenga il concetto di autenticità, di verosimiglianza e non di verità assoluta. Come sostiene Gabriel, “la verità di una storia non sta nei fatti ma nel suo significato” (Gabriel, 2000: 4).

Lo storytelling consente anche di comunicare in modo chiaro, poiché aiuta a creare senso in un mondo caotico, connettendo spazio, tempo e scopi umani in una sequenza di eventi. Attraverso lo storytelling inoltre si comunica in modo accurato, poiché esso è in grado di fornire un contesto

alle informazioni che vengono con esso trasferite, rendendole maggiormente comprensibili e veritiere (Groh, 2005).

Lo storytelling è anche un modo di comunicare collaborativo, poiché invita a seguire le storie passo a passo: a differenza delle discussioni astratte, che inviano idee come fossero missili, “lo storytelling assomiglia più a una danza che ad una battaglia” (Groh, 2005).

Lo storytelling appare essere anche interattivo e persuasivo, perché la storia viene co-creata da narratore e ascoltatore, ed essa viene così interiorizzata e meglio compresa. Per questo motivo lo storytelling permette anche di comunicare muovendo all'azione: esso non si limita a colmare il gap di conoscenza dell'ascoltatore, ma lo stimola a co-creare la storia stessa.

Lo storytelling è anche un modo di comunicare intuitivo, poiché è con le storie che si trasferisce la conoscenza tacita, cioè quella che non si è consci di avere: “poiché sappiamo più di quanto possiamo dire, attraverso lo storytelling possiamo dire più di quanto sappiamo (conoscenza esplicita)” (Groh, 2005).

La comunicazione attraverso lo storytelling è anche divertente: “le comunicazioni astratte sono noiose e aride perché non sono popolate da persone ma da cose. Come esseri umani noi siamo attratti da ciò che è vivente” (Groh, 2005). Lo storytelling è quindi anche emozionante, ed è in grado di creare discorsi sui sentimenti e le sensazioni in modo elegante e culturalmente accettabile.

Dopo questa digressione sui motivi della riscoperta dello storytelling, questo paragrafo si conclude proponendo una riflessione di Gagliardi in merito al grado di utilizzo dello storytelling e al valore delle storie: “le storie organizzative possono rivelarci molte cose che a tutt'oggi non sappiamo, proprio perché non siamo stati fin'ora disposti ad assumerle come fonti attendibili” (Gagliardi, 1995: 277).

Questa affermazione sembra ampliare la portata delle domande che ci si è posti in questo paragrafo e che ci si porrà nei seguenti: mentre ci si chiede perché utilizzare lo storytelling, come farlo in modo efficace, in quali circostanze utilizzarlo e quali obiettivi esso consente di raggiungere, è necessario tenere sempre in considerazione che, a torto o a ragione, ci sono stati e ci sono ancora dei motivi per i quali esso non è stato ritenuto uno strumento utile, affidabile, efficace.

Alla base di questa diffidenza c'è sicuramente la tendenza a considerare ancora le organizzazioni in maniera oggettiva, come strutture rigide e razionali, eliminando così ogni elemento soggettivo e non controllabile perché considerato destabilizzante. A tal proposito Weick sostiene che "le persone sono spesso handicappate quando cercano di dar senso alla vita organizzativa, poiché la loro capacità naturale di usare le narrazioni per interpretare non è rinforzata da strutture che sono invece progettate per l'argomentazione" (Weick, 1995: 137).

Alle storie viene spesso imputata troppa soggettività, poiché esse non sono semplici resoconti di fatti accaduti così come si sono oggettivamente verificati: si tratta invece di vere e proprie narrazioni su come questi fatti sono stati vissuti dalle persone, includendo quindi aspetti emotivi e svariate sfumature che, in quanto soggettive, rappresentano solo un piccolo e assolutamente parziale punto di vista sugli eventi.

Un'altra ragione di questo atteggiamento diffidente nei confronti dello storytelling sta probabilmente nel fatto che il recupero di un meccanismo di comunicazione fortemente legato al passato è visto come anacronistico, e quindi troppo rischioso. L'epoca in cui viviamo è fortemente influenzata dall'ottica del progresso, e perciò costantemente proiettata verso il futuro: si va avanti senza guardarsi indietro, con la concezione che ciò che è nuovo è necessariamente migliore di ciò che è vecchio. La tendenza è quella di sbarazzarsi di tutto ciò che appartiene al passato, quasi fosse una zavorra che rende difficoltoso progredire verso il futuro.

Senza indagare oltre nelle ragioni specifiche di questo atteggiamento sospettoso e diffidente, è comunque chiaro che “nonostante l’arte e la pratica dello storytelling siano senza tempo, la loro applicazione nel contesto organizzativo è ancora agli inizi” (Silverman, 2004: 41). In effetti, si è avuto modo di vedere come pur essendo lo storytelling un’arte senza tempo, esso risulta comunque sempre attuale, in quanto il narrare storie fa parte della natura dell’uomo e del suo essere sociale.

Lo storytelling, nella sua declinazione organizzativa, sembra allora lanciare la sua sfida al mondo delle imprese: perché non recuperare il passato per coltivare il presente e progettare il futuro? (www.historyfactory.com)

2.2 Alla ricerca di una definizione

Dopo aver esposto e riflettuto sulle ragioni dell’utilizzo dello storytelling a livello organizzativo, con questo paragrafo si inizia ad addentrarsi nel mondo della narrazione, cercando di capire qual è l’oggetto di studio di questa trattazione, cosa lo contraddistingue e come funziona.

Il titolo di questo paragrafo è indicativo dell’atteggiamento con cui ci si vuole approcciare all’argomento: si andrà infatti alla ricerca di una definizione con la consapevolezza che non è facile trovarla, e forse nemmeno utile. Fossilizzare il pensiero all’interno di una definizione data appare infatti sterile e limitante. Come ha affermato anche Cortese, riuscire a fissare una definizione non è sufficiente “per superare tutte le ambiguità che ci si trova ad affrontare esplorando il territorio delle narrazioni organizzative” (Cortese, 1999: 55).

Più che riportare le definizioni di storytelling presenti in letteratura, peraltro poche, si è quindi preferito analizzare i contributi in materia al fine di rintracciare le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono questo strumento.

Nel prossimo sottoparagrafo ci si concentrerà innanzitutto su quelli che sono i materiali dello storytelling, cioè le storie ed in particolare le storie organizzative, per poi giungere ad una sua definizione.

Nel sottoparagrafo successivo, invece, si vedrà quali sono il “come” e il “cosa” dello storytelling, cioè gli elementi caratteristici delle storie e i temi ricorrenti in esse presenti.

Nell’ultimo sottoparagrafo, infine, saranno proposte alcune considerazioni in merito al funzionamento delle storie, con particolare riguardo ai loro effetti psicologici.

2.2.1 Che cos’è l’organizational storytelling

Date le premesse appena esposte, per arrivare a capire a cosa ci si riferisce quando si parla di organizational storytelling, si seguirà un percorso che parte dalle storie, passa per le storie organizzative e arriva, infine, allo storytelling.

Procedendo quindi con ordine, si inizia a capire che cosa è una storia. Tutti sanno o pensano di sapere che cosa sia una storia, ma quando si cerca di definirla o di spiegarla ci si rende conto che le convinzioni che si hanno in merito finiscono sempre in una molteplicità di possibili significati. Anche in questo caso, viene in aiuto la vasta letteratura sul tema.

Nel senso più ampio del termine, una storia è qualsiasi cosa raccontata o letta. Più specificatamente, una storia è qualsiasi cosa raccontata o letta sottoforma di un insieme di eventi, reali o fittizi, collegati tra loro in modo causale.

Secondo Czarniawska “una storia consiste in una trama che comprende episodi connessi in modo causale e culminanti in una soluzione di un problema” (Czarniawsa, 2000: 112).

Boje definisce una storia come “uno scambio tra due o più persone durante il quale un’esperienza passata o anticipata viene riferita, raccontata, interpretata o contestata” (Boje, 1991b: 8).

Secondo Fontana “una storia è un insieme di eventi descritti secondo la loro successione logica e cronologica, cioè è una procedura linguistica che ordina gli eventi umani dando loro un senso” (Fontana, 2005).

Il significato della narrazione si crea stabilendo che un elemento è una parte di un insieme e che qualcosa è la causa di qualcos’altro; il significato di ogni evento è prodotto dal ruolo che questo ha nell’intero episodio. Il significato è un fenomeno sociale, poiché non è prodotto solo dagli individui ma da gruppi, comunità, società e culture. Questi mantengono il significato delle loro narrazioni attraverso miti, racconti, leggende, storie. Lo stock culturale dei significati è dinamico e sempre aperto a nuovi contributi che vanno a sommarsi a quelli già presenti o a sostituire quelli ormai obsoleti.

“Da sempre abbiamo imparato dalle storie. Esse sono un media attraverso cui la mente funziona, danno senso a ciò che accade e permettono alla memoria di cristallizzarsi. Le storie possono essere definite come uno strumento di crescita collettiva diffuso, presente in tutte le culture” (Fontana, 2005).

Le storie organizzative si differenziano da quelle per così dire letterarie innanzitutto per il contesto in cui nascono e si sviluppano, cioè le imprese. Inoltre, per il fatto di essere scritte per scopi ben precisi, raccontate cioè per conseguire determinati obiettivi, e di essere quindi gestite in sinergia con la strategia complessiva dell’impresa.

Il contributo di Cortese può fungere da “cerniera” di collegamento tra storie e storie organizzative. Per giungere alla definizione di una storia organizzativa, egli ha fatto riferimento alla letteratura in materia, e attraverso un procedimento passo a passo ha progressivamente individuato quali sono gli elementi essenziali di una storia.

Le storie, organizzative e non, sono così risultate essere “come racconti, manifestazioni della soggettività, recupero di eventi significativi del passato, espressioni di conflittualità e problematicità, attribuzioni di significato” (Cortese, 1999: 49).

Considerando le storie come *racconti*, si va a sottolineare il fatto che esse “si organizzano intorno ad una dimensione temporale lungo la quale si dispiegano le vicende narrate [...]. Nelle storie è presente inoltre uno schema di base, definibile trama, che sostiene la narrazione [...]. Infine, le storie organizzative in quanto racconti possiedono anche un valore morale, offrendo indicazioni circa ciò che è giusto e ciò che è sbagliato [...].” (Cortese, 1999: 50).

Le storie sono poi *produzioni soggettive*, resoconti personali che un individuo fornisce di un certo fatto: “lungi dal rappresentare una semplice registrazione neutrale degli eventi, la storia emerge a seguito di un processo che coinvolge attività di descrizione, ordinamento, interpretazione e immaginazione compiute dal narratore” (Cortese, 1999: 51). Al di sotto delle storie organizzative si nascondono quindi i bisogni, i desideri e le motivazioni di chi le racconta: pertanto le storie non parlano dell’organizzazione in sé ma “di come ciascuno si sente e si vive in quell’organizzazione” (Cortese, 1999: 51).

Le storie sono dei *riferimenti al passato*, poiché vi si narrano episodi necessariamente già accaduti. Come sostiene Cortese “ciò che si può narrare [...] è ciò che è accaduto in un tempo diverso dall’oggi e dal domani” (Cortese, 1999: 52). Le storie sono così rappresentazioni personali di ciò che è accaduto in passato: non è raro quindi incontrare versioni differenti di uno stesso episodio, perché la memoria di ogni narratore opera diversamente dalle altre trasformando gli eventi.

La memoria e i suoi meccanismi selettivi entrano in gioco anche in riferimento alla salienza degli eventi raccontati. Per questo motivo spesso le

storie sono *resoconti di eventi conflittuali e problematici*, emotivamente molto salienti. “Ciò che si racconta è ciò che ha comportato difficoltà e affanni” (Cortese, 1999: 53): ciò di cui le storie trattano, i contenuti delle storie, possono così essere visti come sintomi di questioni rilevanti e problematiche per l’organizzazione.

Una storia non è un semplice resoconto soggettivo di un fatto, ma un tentativo di attribuire significato a questo fatto: le storie quindi possono essere infine viste come *attribuzioni di significato*, allo scopo appunto di dare un senso a ciò che è accaduto nell’organizzazione.

Cortese arriva quindi ad una definizione di storia organizzativa, secondo cui essa “è un resoconto soggettivo, strutturato in forma di racconto, relativo a un evento passato connesso ad una problematica rilevante, che consente di pervenire ad una attribuzione di significato” (Cortese, 1999: 55).

Altri autori hanno proposto differenti definizioni di storie organizzative, sottolineandone diverse caratteristiche. Se ne vedono ora alcune.

Ad esempio, Swap e altri si focalizzano sul contenuto delle storie, e definiscono una storia organizzativa come “una narrazione dettagliata delle azioni passate del management, delle interazioni tra i dipendenti, o di altri eventi intra o extra-organizzativi che vengono comunicati all’interno dell’organizzazione in maniera informale” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 103). Secondo questi autori le storie organizzative nascono normalmente all’interno delle imprese e riflettono le norme, i valori e la cultura dell’organizzazione.

Fontana collega direttamente le storie organizzative all’esperienza lavorativa: con il termine storie organizzative “si intendono quelle narrazioni, insieme di produzioni letterarie, verbali o scritte, iconiche e filmiche, con cui gli attori organizzativi esprimono, a sé e agli altri, la propria esperienza di lavoro e gli danno un senso nell’organizzazione” (Fontana, 2005).

Boje definisce invece una storia organizzativa come “un racconto che riguarda una persona sorpresa in una situazione che si sviluppa da un inizio, ad un climax, ad una fine (Boje, 1991b: 10), sottolineandone quindi lo svolgimento.

A differenza delle storie e delle storie organizzative, che ne costituiscono il materiale di base, più che un prodotto lo storytelling va infatti considerato come un processo. In questo sta la sua forza: infatti è proprio analizzando come la storia nasce, si sviluppa e si conclude che è possibile rintracciare le emozioni, le motivazioni e i valori che stanno alla base della sua narrazione. Gli autori presi in considerazione hanno colto questo aspetto, e hanno definito lo storytelling come strumento o come percorso.

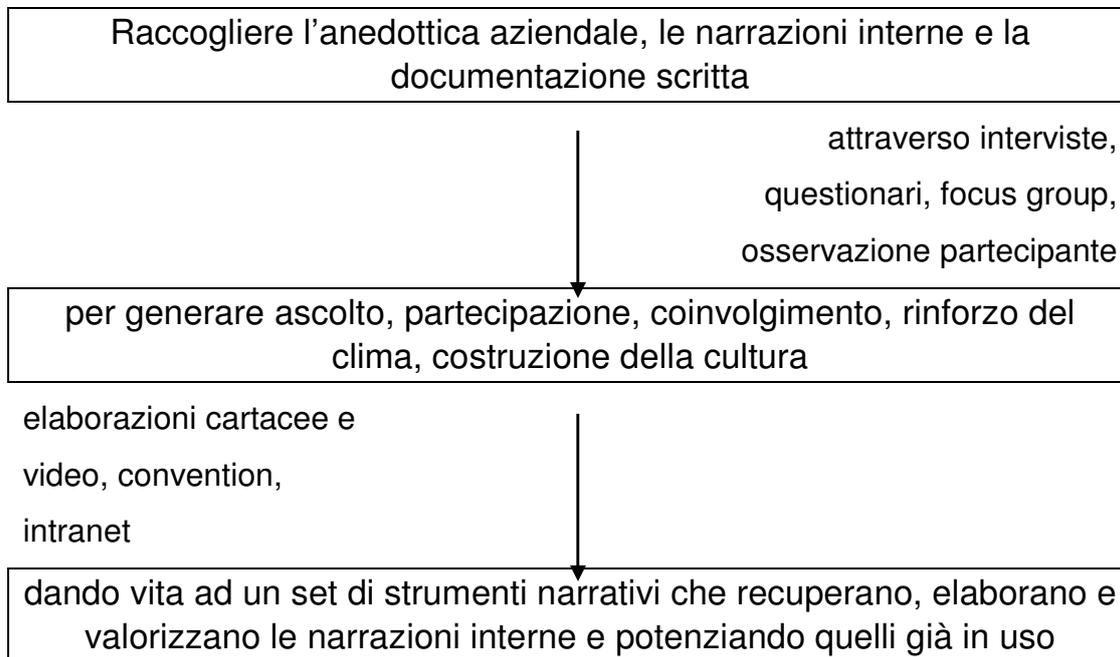
Lo storytelling organizzativo viene così semplicemente definito come “l'utilizzo strategico della narrazione di storie per un fine organizzativo” (www.onethousandandone.com). Oppure, in modo più approfondito, come “l'arte di ritrarre in parole, immagini e suoni ciò che è accaduto in eventi reali o fittizi” (www.learninghistories.com).

Secondo Boyce, lo storytelling è lo strumento che gli attori organizzativi utilizzano per condividere e diffondere i significati, poiché gli ingredienti alla base della costruzione dei significati condivisi sono proprio le conversazioni quotidiane dei membri organizzativi. “Lo storytelling è un'efficace forma di comunicazione per la costruzione del significato collettivo” (Boyce, 1995: 107).

Ancora più legato al contesto organizzativo è Fontana: egli definisce lo storytelling come un “percorso di ri-definizione della strategia di conoscenza e comunicazione della propria organizzazione a partire da un'analisi profonda e da un uso consapevole dei racconti di vita e di professione delle sue persone, del loro immaginario e vissuto, dei loro modelli di relazione lavorativa” (Fontana, 2005).

Sempre Fontana ha proposto un quadro riassuntivo del percorso di storytelling (Figura n° 2.1), che appare molto efficace perché permette di coglierne in pieno le fasi e le caratteristiche principali (Fontana, 2005). Secondo l'autore, lo storytelling consiste nel raccogliere, attraverso interviste, focus group e questionari, l'aneddotica aziendale, le narrazioni interne e la documentazione scritta (ufficiale e non) dell'organizzazione, per generare ascolto, partecipazione, coinvolgimento, rinforzo del clima, costruzione della cultura, dando vita a un set di strumenti narrativi (elaborazioni cartacee e video, eventi relazionali) e potenziando quelli già in uso, che recuperino, elaborino e valorizzino le narrazioni interne all'impresa (Fontana, 2005).

Figura n° 2.1: Lo storytelling



Fonte: elaborazione personale da Fontana, 2005

La figura qui presentata è una sorta di rappresentazione grafica del processo di storytelling e ne evidenzia gli elementi fondamentali: che cos'è e come si realizza un percorso di storytelling, quali sono i suoi materiali e i suoi strumenti di base, che cosa consente di ottenere e sotto quale forma.

Si ritornerà a parlare in maniera più approfondita del percorso di organizational storytelling e delle sue fasi principali nel paragrafo dedicato alla sua implementazione strategica e operativa nelle imprese (paragrafo 2.4).

2.2.2 Cosa raccontano le storie organizzative

Ciò che rende le storie organizzative così utili alla comunicazione d'impresa è rappresentato dai loro elementi e dai loro contenuti fondamentali.

In generale, si può affermare che ogni storia, più o meno consciamente, ha: soggetti partecipi, scopi precisi, valori dichiarati o presunti, temi di base, sentimenti da evocare, comportamenti da suggerire, additare o imporre (Barone, Fontana, 2005).

Pur citando sia i contenuti che gli elementi delle storie, la letteratura analizzata non sempre fa distinzione tra questi due aspetti, che spesso sono trattati come sinonimi o comunque come complementari e quindi inscindibili. In questa sede si è in ogni caso cercato di mantenerli distinti, al fine di una loro migliore comprensione. Risulta necessario far notare, inoltre, come nel trattare elementi e temi delle storie spesso gli autori finiscano col parlare anche della loro struttura.

I primi quattro contributi proposti sono apparsi maggiormente focalizzati sugli elementi distintivi delle storie: come si vedrà, il contributo di Van Riel è una sorta di punto di collegamento tra elementi e contenuti delle storie, che vengono trattati dall'autore in maniera generale. Infine, si parlerà dei

contenuti e delle tematiche delle storie, soprattutto sulla base delle riflessioni fatte da Gagliardi.

Secondo Fontana, una storia aziendale deve comunicare: il contesto storico, il frame narrativo (luogo e periodo), gli attori coinvolti (ruolo aziendale e rapporti reciproci), gli antefatti, lo stato emotivo dei diversi attori prima dei fatti, la vicenda, gli obiettivi e i compiti dei diversi attori, lo svolgimento degli eventi, le emozioni provate, i pensieri, gli apprendimenti, le relazioni instaurate, i propositi per un successivo evento analogo (Fontana, 2005).

Questi elementi si ritroveranno nel paragrafo dedicato all'implementazione pratica di un percorso di storytelling, in quanto sono quelli utilizzati dall'autore per creare la guida di raccolta delle storie (paragrafo 2.4).

Ibarra e Lineback (2005) hanno così riassunto gli elementi chiave di una storia: un protagonista, del quale il lettore può prendersi cura; prove e tribolazioni, cioè la presenza di ostacoli che producono frustrazioni e conflitti; il punto di svolta, cioè il momento in cui il protagonista non può continuare a comportarsi come ha fatto: è il punto di non ritorno; la risoluzione, momento conclusivo nel quale il protagonista ha successo o fallisce.

Prima di proseguire nella presentazione dei contributi presi in considerazione, sembra opportuno soffermarsi su di un elemento delle storie e della loro declinazione organizzativa, citato da tutti gli autori come una delle loro più importanti caratteristiche: la morale, la conclusione, l'insegnamento che emerge dal racconto.

Tra i vari autori analizzati, Parkin è quella che ha maggiormente approfondito questo aspetto, interrogandosi sull'eventualità di rivelare o meno la morale delle storie raccontate. Secondo l'autrice non c'è una risposta definitiva a questo interrogativo, ma sarà lo storyteller a decidere di volta in volta come agire a seconda delle specifiche contingenze, degli obiettivi che si vogliono raggiungere, delle aspettative o delle reazioni dei destinatari (Parkin, 2005a).

L'autrice offre comunque dei consigli in merito, suggerendo di esplicitare o meno la morale della storia a seconda del tipo di racconto e delle sue finalità. In particolare, Parkin configura cinque distinti casi.

Non è consigliabile rivelare la morale della storia nei casi in cui il racconto sia stato utilizzato per porre i destinatari in uno stato di relax: in questa situazione è preferibile lasciarli liberi di riflettere autonomamente sul significato della narrazione. Inoltre, nel caso in cui la storia narrata sia un breve aneddoto di natura umoristica o comunque portatore di un messaggio semplice: in questa circostanza, rivelando la morale si rischia di rovinare l'effetto sorpresa del racconto. Infine, è meglio mantenere nascosta la morale nel caso in cui il racconto abbia lo scopo di esemplificare una teoria o una dottrina, lasciando liberi i destinatari di riflettere sul suo senso, di trovare delle analogie e di tracciare dei collegamenti con la propria esperienza personale.

Al contrario, secondo l'autrice vi sono due casi in cui è consigliabile rivelare la morale: se la storia ha lo scopo di chiarire un argomento ampio o complesso, è infatti meglio spiegarne il senso e il nesso con il soggetto in discussione; lo stesso vale per le storie narrate in relazione ad un caso aziendale (Parkin, 2005b: 48-50).

Proseguendo con il discorso precedente, si richiama di nuovo un contributo di Fontana, il quale propone un elenco delle caratteristiche distintive delle storie, organizzative e non. Esse sono: la sequenzialità, la particolarità, la concretezza, l'intenzionalità, la verosimiglianza, la componibilità, la composizione pentadica e l'appartenenza ad un genere. In dettaglio:

- sequenzialità, cioè la successione di eventi lungo un asse temporale;
- particolarità e concretezza, ovvero il fatto che nelle storie si narrano argomenti specifici;

- intenzionalità, perché le azioni portate avanti dai soggetti sono sempre intenzionali;
- verosimiglianza, poiché nelle storie non si può parlare né di verità né di falsità, ma solo di percezione di verosimiglianza dell'ascoltatore;
- componibilità, poiché le storie che vengono narrate possono essere comprese solo in rapporto al contesto generale in cui sono contenute;
- composizione pentadica: le narrazioni ben costruite presentano sempre cinque elementi, cioè attore, azione, scopo, scena, strumento;
- appartenenza ad un genere: ogni narrazione può essere inserita all'interno di un particolare genere letterario, sulla base di cosa viene raccontato e del modo in cui viene narrato (Fontana, 2005).

Morgan e Dennehy hanno suggerito la sequenza ideale che dovrebbero seguire le storie al fine di aumentare la loro efficacia. Essi propongono cinque step che come si può vedere rappresentano anche gli elementi chiave delle storie: ambientazione, costruzione, climax, insegnamento, morale. Nello specifico:

1. ambientazione: tempo, luogo, personaggi, contesto; descrivendo il setting lo storyteller riesce a costruire uno scenario nel quale l'ascoltatore può immedesimarsi;
2. costruzione: sequenza di eventi che avvertono l'ascoltatore che qualcosa sta per accadere;
3. climax: momento culmine della storia, accadimento atteso o inaspettato che cambia il susseguirsi degli eventi;
4. insegnamento: che cosa il protagonista ha imparato dalla storia;
5. morale: come è cambiato il protagonista a seguito di quello che è accaduto (Morgan, Dennehy, 1997: 498).

Infine, secondo Van Riel (2000), una storia organizzativa per essere efficace deve possedere quattro caratteristiche di base: innanzitutto le storie devono essere realistiche; in secondo luogo devono essere specifiche, cioè attinenti e concentrate sul messaggio chiave. Poi esse devono essere sviluppate con un'attitudine attiva: poiché le storie sono entità dinamiche costantemente reinventate dall'interazione tra pubblici interni ed esterni all'impresa, è necessario essere sempre pronti a modificarle. La quarta caratteristica riguarda il grado di sostenibilità della storia, intesa come capacità di mantenere un equilibrio tra le richieste degli stakeholders e i desideri dell'organizzazione stessa (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000).

Prima di arrivare a parlare delle tematiche specifiche delle storie organizzative, si fa ora un accenno a quelle che da più autori sono state definite le tipologie di trame o di storie (Fontana, 2005; Symon e Cassel, 1999; Gagliardi, 1995; Alvesson, 1993). Se le tematiche che verranno affrontate poco più sotto risultano strettamente legate al contesto in cui le storie sono prodotte, in questo caso organizzativo, le tipologie si collocano invece ad un livello più generico, permettendo la loro declinazione in tematiche differenti.

In questa sede si è scelto di riportare due contributi: il primo proposto è di Fontana, secondo il quale esistono quattro tipologie differenti di trame: epica/romantica, della tragedia, del melodramma e della commedia ironica.

La trama *epica/romantica* è quella più classica e più diffusa nella cultura occidentale d'impresa. Si tratta della storia dell'eroe che deve superare una serie di prove per compiere la sua missione e ricevere una ricompensa.

La trama della *tragedia*, seconda per diffusione, è quella in cui non ci sono eroi ma individui più o meno sventurati che combattono contro le sfortune che accadono loro fino al compimento finale.

Nella trama del *melodramma* ci sono eroi diventati vittime a seguito di svariati eventi, o vittime che si ritrovano a fare gli eroi. Entrambi si muovono nel tentativo di riportare le cose allo stato iniziale.

Infine, nella trama della *commedia ironica*, la tipologia meno diffusa, non ci sono eroi ma solo individui che raggiungono i loro obiettivi con astuzia e intelligenza, spesso divertendosi (Fontana in Barone, Fontana, 2005).

Il secondo contributo proposto è quello di Gabriel (2000), che fa una classificazione molto accurata delle tipologie di storie individuando per ognuna la trama, i personaggi, il contesto, le emozioni in gioco. In analogia con Fontana, Gabriel distingue tra racconti epici, comici, tragici e romantici.

La figura di pagina seguente riporta sinteticamente i tratti che secondo Gabriel contraddistinguono ogni tipo racconto (Figura n° 2.2).

Si giunge ora a concentrarsi sulle tematiche specifiche delle storie organizzative: alcuni autori, hanno identificato i temi più ricorrenti delle storie nelle organizzazioni. Tra questi: “Il grande boss è umano?”, “Può una persona qualunque raggiungere i massimi livelli della scala gerarchica?”, “Verrò licenziato?”, “Come reagirà il capo ai miei errori?”, “Come si comporterà l’organizzazione in presenza di difficoltà?” (James e Minnis, 2004; Swap, 2001; Gagliardi, 1995).

Viene spontaneo chiedersi quale sia il motivo alla base della maggiore diffusione di questi tipi di storie rispetto ad altre. Gagliardi (1995) ha riflettuto in merito a questa questione, arrivando ad ipotizzare l’esistenza di tre ragioni fondamentali alla base di questa forte presenza. Secondo l’autore, i motivi sono: i dualismi presenti in tali storie, la spiegazione degli eventi organizzativi in esse presente e il carattere di unicità da esse assegnato all’organizzazione.

Figura n° 2.2: Tipologie di storie

	protagonisti	personaggi	trama	contesto	emozioni
comica	vittima meritevole e malvagio	imbroglione	sfortuna come punizione meritata	fraintendimento, imprevedibilità	allegria, scherno
tragica	vittima non meritevole	malvagio, aiutante	disgrazie non meritate	crimine, ingiustizia, offesa	paura, pietà, dolore
epica	eroe	vittima, malvagio e aiutante	grandi gesta, nobile vittoria	sfida, prove, missioni	orgoglio, ammirazione
romantica	oggetto d'amore	amante e persona oltraggiata	amore trionfante su tutto	innamoramento, fantasie romantiche	amore, gratitudine, generosità

Fonte: elaborazione personale da Gabriel, 2000: 84

Un *dualismo* è “un problema non facilmente risolvibile in quanto, inevitabilmente, presenta aspetti contraddittori che sono ad un tempo desiderabili e indesiderabili” (Gagliardi, 1995: 142). I principali dualismi presenti nelle storie organizzative riguardano l'uguaglianza e la disuguaglianza (Il grande boss è umano?), la sicurezza e l'insicurezza (Verrò licenziato?), il controllo e l'assenza di controllo (Come si comporterà l'organizzazione in presenza di difficoltà?). Attraverso una storia questi dualismi possono essere armonizzati, perché essa può fungere da “valvola

di sfogo per una tensione che non potrebbe essere dissipata altrimenti” (Gagliardi, 1995: 144).

L'*attribuzione di responsabilità* è inerente al fatto che le storie possono offrire anche una spiegazione agli eventi organizzativi passati. “Gli individui e le organizzazioni spesso ricercano spiegazioni retrospettive” (Gagliardi, 1995: 144), e poiché in queste è in gioco la reputazione e la stima di sé gli individui tendono a presentare i fatti a proprio vantaggio. Secondo lo schema di attribuzione di responsabilità, gli individui tendono ad attribuire a se stessi i successi e a cause esterne o agli altri gli insuccessi, e questa tendenza è riscontrabile nelle storie organizzative.

L'*unicità* rivendicata dalle storie organizzative si spiega pensando a quello che è uno degli obiettivi principali delle imprese: definire la propria competenza distintiva nei confronti dei competitors. Le storie organizzative sono infatti “sforzi per enunciare, con un linguaggio elevato e idealistico, ciò che vi è di distintivo negli obiettivi e nei metodi di un'impresa” (Selznick, 1957, in Gagliardi, 1995: 130). È proprio l'unicità attribuita alla propria organizzazione che permette ai dipendenti di identificarsi con essa.

Tra i vari autori considerati, Gagliardi in particolare ha inoltre fatto notare come queste tematiche ricorrenti siano sviluppate nelle storie organizzative sia in senso positivo che in senso negativo (Gagliardi, 1995).

Ogni storia infatti può essere presentata secondo una versione positiva o negativa, ognuna delle quali presenta le sue caratteristiche. Secondo Gagliardi, si può in generale affermare che le versioni positive presentano l'organizzazione e i suoi dipendenti come totalmente buoni, mentre quelle negative li mostrano come i peggiori del mondo. “Nelle versioni positive [...] i superiori sono competenti e meritano di occupare la loro posizione, l'organizzazione si preoccupa dei propri dipendenti [...], gli errori vengono perdonati e gli ostacoli superati” (Gagliardi, 1995: 141). Al contrario, nelle versioni negative “lo status non è proporzionato alla competenza [...], gli

errori non vengono perdonati, gli ostacoli sono problematici e difficilmente superabili” (Gagliardi, 1995: 141).

2.2.3 Come e perché funzionano le storie

Se le persone passano la propria vita a raccontare storie dipende sostanzialmente dal fatto che esse funzionano in analogia con il loro modo di organizzare e di elaborare l'informazione.

Gli individui costruiscono e raccontano storie per dare un senso a ciò che li circonda e che loro accade: grazie alle connessioni causa-effetto che si stabiliscono tra gli eventi, essi appaiono più semplici e ricordabili. È grazie alle storie poi che le persone comunicano le loro conoscenze e ne apprendono di nuove, stabilendo connessioni e analogie tra quello che già sanno e la nuova informazione.

La narrazione è al contempo un processo cognitivo ed emozionale, in grado quindi di attivare entrambi gli emisferi del cervello umano. Parkin afferma che “le reazioni alle informazioni presentate sotto forma di storia sono diverse da quelle indotte dalla forma analitica [...]. La narrazione di storie è interattiva e complessa, e richiede all'ascoltatore di utilizzare entrambi gli emisferi del cervello per gestire le informazioni” (Parkin, 2004a: 45).

Le storie restituiscono tutte le sfumature delle esperienze che le persone fanno: mentre connettono gli eventi, esse li colorano rendendoli più vividi e contribuendo così a fissarli in memoria. In un suo interessante articolo, Snowden sostiene in proposito che “le storie trasmettono idee complesse in una forma semplice, coerente e memorabile” (Snowden, 2001: 28).

Anche Gagliardi è dell'idea che le storie facilitino l'apprendimento e il richiamo alla memoria: infatti “gli studi sulla memoria dimostrano che vocaboli, frasi e paragrafi di discorsi connessi vengono ricordati con

maggior precisione che versioni più astratte degli stessi fenomeni” (Gagliardi, 1995: 274). Dello stesso parere appare Simmons, secondo la quale “ricordare non è semplicemente in funzione dell’aver o meno una buona memoria. Qualcuno con una cattiva memoria può comunque ricordare una storia (se essa è) memorabile [...] Si ricordano le storie che risvegliano le nostre emozioni” (Simmons, 2002: 122, 123). Sempre a questo proposito l’autrice sostiene che le storie siano in grado di indurre in un diverso stato di conoscenza, “che è meno analitico, più ricettivo e maggiormente collegato agli strati più inconsci” (Simmons, 2002: 126).

Ancora Gagliardi sostiene che le storie siano in grado di stimolare l’impegno: rifacendosi a vari studi psicologici, egli afferma che “l’informazione, se presentata in forma narrativa, genera nella memoria una distorsione più favorevole di quanto non accada per le informazioni sorrette da dati statistici” (Gagliardi, 1995: 275), cioè i dati vengono ricordati come più favorevoli di quanto non lo siano in realtà.

Tra gli autori presi in considerazione, molti si soffermano a riflettere sui meccanismi cognitivi ed emozionali che entrano in gioco nel caso della narrazione di storie. Senza entrare nel merito di una dissertazione psicologica approfondita, è bene comunque richiamare alcuni di questi meccanismi al fine di comprendere meglio il funzionamento delle storie. In particolare, si farà riferimento ai meccanismi della memoria e a quelli dell’apprendimento.

Ad esempio, secondo Evans, i meccanismi cognitivi che entrano in gioco attraverso l’uso della narrazione sono: la concretizzazione, l’assimilazione e la strutturazione (Evans, 1989, in Parkin, 2005b).

Per il meccanismo della *concretizzazione*, le storie sono in grado di rendere tangibili anche le tematiche più astratte, poiché fanno spesso ricorso ad esempi tangibili o si rifanno a metafore o racconti noti a tutti. Grazie a questi espedienti le persone sono in grado di comprendere al meglio e di vivere gli

episodi raccontati, che risultano così più coerenti con la loro esperienza concreta e pregressa.

L'*assimilazione* si basa sul fatto che "l'apprendimento è un processo continuo, mediante il quale si aggiungono nuove informazioni a quelle che sono già archiviate nella nostra memoria" (Evans, 1989, in Parkin, 2005b: 35). La concretezza delle storie e l'utilizzo di vicende note a tutti rendono agevole il richiamo alla memoria delle vecchie informazioni in parte analoghe a quelle nuove, le quali si vanno così a sommare dando vita a nuova conoscenza. Senza il meccanismo dell'accumulo della conoscenza, le nuove informazioni non sarebbero recepite affatto o comunque non in maniera corretta perché risulterebbero difficilmente classificabili.

Secondo la *strutturazione*, ciò che si apprende attraverso le storie non concerne tanto la narrazione in sé o gli episodi ivi narrati, quanto piuttosto una struttura di conoscenza: in altri termini, l'apprendimento riguarda non il contenuto ma la forma, consentendo quindi di generalizzare la conoscenza ad altre aree. "Coloro che imparano tramite l'ausilio della narrazione possono applicare i concetti appresi ad altre situazioni, non direttamente legate a quella specifica in cui si è verificato l'apprendimento" (Evans, 1989, in Parkin, 2005b: 36).

In maniera più approfondita, Swap e altri elencano diversi fondamentali meccanismi cognitivi che si attivano attraverso il "learning via stories" (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 106). Essi sono: l'euristica della disponibilità, l'elaborazione e la memoria episodica.

Secondo l'*euristica della disponibilità* l'evento che è maggiormente disponibile in memoria è quello che viene considerato più credibile e probabile. "Ad esempio, è certamente più probabile che un escursionista sia ucciso da un alce che da un orso. Tuttavia, a causa del fatto che abbiamo ascoltato molte più storie sulla crudeltà degli orsi che sulla morte a causa del calpestamento di un alce, ne abbiamo una vivida immagine, e tendiamo a

esagerare la loro probabilità di accadimento” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 106).

Lo stesso discorso vale per la cultura organizzativa: se i suoi aspetti vengono resi più vividi tramite la narrazione, essi saranno più memorabili, minuziosamente elaborati e giudicati maggiormente veri e verificabili rispetto a quelli espressi tramite dati astratti. Questo accade non solo per i valori già presenti, le conoscenze già acquisite o gli eventi già accaduti, ma anche per quelli che si avranno in futuro: “in accordo con l’euristica della disponibilità [...], una storia rende le nuove procedure più facilmente immaginabili e per questo giudicate maggiormente vere” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 106).

L’*elaborazione* concerne il fatto che le persone ricordano più facilmente e meglio informazioni integrative a ciò che già conoscono. Come sostiene Schacter, “ciò che già conosciamo dà forma a ciò che selezioniamo e codifichiamo; le cose che per noi hanno un significato suscitano spontaneamente il tipo di elaborazione che ne permette il richiamo successivo” (Schacter, 1996 in Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 106). Molti avranno certamente verificato che il modo più semplice per ricordarsi, ad esempio, una lista di parole o di numeri, è includere questa lista in una narrazione, o associarla a delle immagini. Le storie risultano quindi efficaci e più facilmente memorabili proprio perché legano parole e immagini, creando un’esperienza vicaria che si traduce in una maggiore possibilità di essere ricordate.

Per il meccanismo della *memoria episodica* gli eventi di cui si ha avuto esperienza diretta sono più prontamente richiamati in memoria degli altri. Il cervello umano ha una capacità di stoccaggio quasi infinita per le esperienze quotidiane, e il suo sistema di richiamo è in grado di riportarle alla memoria anche solo attraverso un’attivazione parziale dei loro componenti. Se il narratore sarà in grado di raccontare una storia vivida al punto da far vivere vicariamente l’esperienza all’ascoltatore, “molte

caratteristiche delle storie saranno codificate in memoria e saranno prontamente disponibili per il richiamo” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 107).

Strettamente collegati ai meccanismi della memoria si trovano quelli dell'apprendimento. Secondo Petrie e Oshlag, l'impatto della narrazione sull'apprendimento è il risultato di un processo in quattro fasi: anomalia, presentazione della metafora, applicazione della metafora e correzione dell'attività.

Il processo ha inizio nel momento in cui il soggetto percepisce un'anomalia, ovvero si rende conto della presenza di una situazione problematica e di dover fare qualcosa per risolverla. In seguito il soggetto ascolta o legge una narrazione, attraverso la quale viene a conoscenza della metafora. Successivamente egli applica la metafora, ovvero assume il comportamento suggerito dal racconto e inizia a verificare se l'anomalia è stata superata o meno. Per il completo superamento dell'anomalia si rende spesso necessario che il soggetto apporti ulteriori aggiustamenti al comportamento appena appreso (Petrie, Oshlag, 1993, in Parkin, 2005b: 47, 48).

Ma l'apprendimento non presenta solo un livello conscio: passando a parlare del suo lato inconscio, si utilizza ancora un contributo di Parkin. “Il potere della storia sta nel fatto che mentre le nostre menti coscienti sono assorbite, il subconscio è libero di assimilare la morale o il messaggio contenuti nel racconto” (Parkin, 2005a: 35). L'assorbimento prodotto dalla storia dipende dal fatto che la sua fruizione avviene in una condizione di rilassamento, di basso livello di stress, nella quale entrambi gli emisferi del cervello sono chiamati in causa: il sinistro, razionale, per elaborare analiticamente le parole; il destro, creativo, per presiedere la visualizzazione e i modelli di apprendimento.

Sulla base di quanto si è appena appreso, quindi, risulta possibile affermare come l'apprendimento e la memoria funzionino meglio sotto determinate condizioni, ovvero quando (Parkin, 2005a: 25):

- l'informazione è vista come parte di un contesto più ampio;
- vengono generati la novità e l'interesse;
- sono coinvolte le emozioni.

Questo dipende dal funzionamento del cervello umano, in particolare della neocorteccia la cui funzione primaria è “prendere tutti i dati apparentemente privi di significato che entrano nella nostra testa e sistamarli in qualche tipo di modello o mappa percettiva che ci aiuti a comprenderli” (Parkin, 2005a: 25). Attraverso i meccanismi visti in precedenza, nel momento in cui arriva una nuova informazione la neocorteccia crea quindi un'associazione con un modello preesistente (assimilazione) o ne produce uno nuovo (strutturazione).

Il fatto che la nuova informazione non sia del tutto analoga e quindi assimilabile a quelle precedentemente accumulate, fa quindi sì che il cervello debba produrre un nuovo schema di immagazzinamento. La novità dell'informazione suscita un vero e proprio interesse nel cervello, il quale risponde producendo sostanze chimiche come l'adrenalina che agiscono da fissanti della memoria. I processi appena menzionati vengono ulteriormente rafforzati se messi in atto in associazione con attività emotive: le emozioni infatti permettono di “richiamare e dare un senso ai nostri pensieri in modo più chiaro e accurato” (Parkin, 2005a: 30).

Come è emerso da questa breve rassegna, se “le storie sono in grado di promuovere l'elaborazione attraverso la connessione con l'esperienza personale dell'ascoltatore, o evocano immagini, esse sono più facilmente ricordate e quindi trasmettono la conoscenza meglio di pure e semplici liste di informazioni. Inoltre, le narrazioni più ricche di particolari sono più

facilmente giudicate vere e probabili” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 107).

In conclusione, anche Gagliardi sostiene che “le storie riescono a fornire una ricchezza di particolari e una immediatezza descrittiva in cui ci si può riconoscere e addirittura immedesimare [...]: proprio in questa potenzialità di offrire esperienze vicarie risiede la loro memorabilità e credibilità” (Gagliardi, 1995: 276).

2.3 Principali applicazioni nel contesto organizzativo

In questo paragrafo sarà presentato un ventaglio di utilizzi alternativi delle storie all’interno delle imprese, degli obiettivi che con esse possono essere raggiunti e dei vantaggi che lo storytelling può portare alle organizzazioni.

Analizzando la letteratura sul tema, sono emerse inoltre svariate implicazioni dell’applicazione dello storytelling nelle imprese. In questa sede si è scelto di trattare le tre che sono sembrate più rilevanti e interessanti al fine di comprendere meglio l’argomento in esame. Le implicazioni considerate sono: gli utilizzi dello storytelling in ambito di comunicazione esterna, l’utilizzo delle storie da parte dei leaders aziendali, i dubbi che possono emergere nell’utilizzo delle storie, ovvero quando è meglio non utilizzarle. Questi argomenti saranno trattati in tre distinti sottoparagrafi.

2.3.1 Funzioni, risultati conseguibili e vantaggi

Come si vedrà in questo paragrafo, alcuni tra gli autori presi in considerazione si sono focalizzati su di una singola funzione dello storytelling, e di essa hanno trattato in maniera approfondita. Altri invece hanno proposto uno spettro più ampio di applicazioni. Inoltre, alcuni dei contributi analizzati sono apparsi più generici e superficiali, limitandosi a

fornire meri elenchi di applicazione delle storie nelle organizzazioni. Come si vedrà, poi, molte funzioni sono più ricorrentemente citate di altre.

Dopo questa breve precisazione, si passa quindi ad esaminare le funzioni, i risultati conseguibili e i vantaggi dello storytelling, così come sono stati proposti in letteratura.

James e Minnis focalizzano la loro attenzione su otto principali funzioni della narrazione. Secondo questi autori, all'interno delle organizzazioni le storie possono essere utilizzate per: esemplificare la cultura, modificare e controllare i comportamenti, risolvere i problemi e prendere decisioni, gestire il cambiamento, pianificare le strategie, migliorare l'immagine dei leaders, trasferire le conoscenze e formare i futuri leaders (James, Minnis, 2004).

In un suo interessante articolo, Boyce prende in considerazione diversi approcci e prospettive sulla narrazione di storie, e arriva a fare un riepilogo efficace delle sue principali applicazioni all'interno delle organizzazioni. In sintesi, secondo l'autrice le storie servono principalmente a: esprimere l'esperienza organizzativa dei membri o dei clienti, condividere le esperienze tra gli attori organizzativi, orientare e far socializzare i nuovi membri dell'organizzazione, migliorare la realtà organizzativa e co-creare una visione e una strategia (Boyce, 1996).

Secondo Fontana invece le storie organizzative consentono di: dare un senso alle azioni della realtà organizzativa quotidiana, creare un'identità che permetta di riconoscersi sul lavoro, mettere in comune un significato condiviso per garantire una minima dose di sicurezza, mantenere la memoria individuale e collettiva, costruire e presidiare una cultura fatta di valori, atteggiamenti e comportamenti, generare un ordine razionale, sostenere nella progettazione del futuro, ed emozionare. In altre parole le storie organizzative trasmettono i saperi, generano ordine, producono senso, favoriscono il riconoscimento, aiutano la socializzazione, creano

curiosità verso la conoscenza e suscitano emozionalità profonda (Fontana in Barone, Fontana, 2005).

Lo stesso autore fa inoltre un elenco dei vantaggi dello storytelling, che appaiono comunque fortemente collegati alle sue modalità di applicazione. Fontana ritiene che attraverso la narrazione sia possibile: illustrare l'impatto concreto di alcuni significativi cambiamenti organizzativi; sensibilizzare su nuove politiche e nuovi criteri di collaborazione operativi; mostrare i risultati raggiunti, raccontandoli; motivare all'appartenenza e all'importanza del proprio ruolo e del proprio contributo nell'organizzazione; generare una cultura del consenso condiviso e negoziato; rilanciare la progettualità organizzativa, rivitalizzando il senso del futuro di chi lavora nell'organizzazione (Fontana, 2005).

Sempre Fontana, appare interessante nel proporre un collegamento tra funzioni e tipi di narrazioni: "le storie [...] hanno almeno quattro funzioni narrative primarie nella vita organizzativa": di presidio, di apprendimento, di cambiamento e di attivazione emozionale (Fontana in Barone, Fontana, 2005: 105).

Con funzione di *presidio* si hanno le narrazioni di controllo, che permettono il mantenimento e la diffusione dei saperi all'interno di comunità complesse. La funzione di *apprendimento* è svolta dalle narrazioni di presentazione, che servono a diffondere pratiche morali e a farle diventare quotidiane. Le narrazioni di *adattamento* svolgono la funzione di cambiamento, cioè lo promuovono, lo incentivano, lo gestiscono e lo presidiano. Infine, le narrazioni di *eccitamento* adempiono alla funzione di attivazione emozionale, generando investimento affettivo e sentimenti positivi.

Oltre a Fontana, il contributo più approfondito in merito a questa tematica è apparso essere quello di Cortese. Egli propone infatti una classificazione esaustiva delle funzioni che possono avere le storie, sia a livello personale che più specificatamente organizzativo. Secondo l'autore le storie servono a:

recuperare ed esprimere i vissuti personali, rielaborare l'esperienza, confrontarsi e condividere, costruire un senso comune degli eventi, trasmettere valori, regole e soluzioni, far apprendere l'organizzazione, portare alla luce un conflitto e stimolare il cambiamento (Cortese, 1999: 58-74).

In quanto racconti soggettivi, la prima funzione delle storie organizzative è quella di "offrire a ciascun individuo narrante la possibilità di *recuperare ed esprimere la dimensione personale* dei vissuti di lavoro" (Cortese, 1999: 58). Infatti le storie non descrivono il mondo in termini logico-scientifici, con leggi causali e modelli astratti, ma in termini di azioni e motivazioni umane: in esse ha un ruolo fondamentale la voce del singolo, con i suoi sentimenti, bisogni, desideri.

Le storie consentono inoltre di *rielaborare l'esperienza*, perché narrare un episodio implica una riflessione cosciente su di esso, riordinando e interpretando i fatti accaduti. La narrazione diventa quindi un'occasione di apprendimento e di valorizzazione dell'esperienza, ovvero, come sostiene Cortese, "di comprensione della dinamica degli eventi e delle situazioni, di messa a fuoco degli elementi più significativi, di valutazione delle cause e degli effetti" (Cortese, 1999: 60).

Ma c'è di più. Raccontare storie non è "funzionale solo per chi produce il racconto: anche chi ascolta, partecipando all'atto della narrazione e contribuendo alla sua co-costruzione, può *confrontarsi e condividere* un evento significativo che ha segnato la vita organizzativa" (Cortese, 1999: 62). Lo storytelling quindi non ha a che fare con l'acquisizione oggettiva di dati, ma con la partecipazione soggettiva ad esperienze più dense e intense dei semplici fatti.

Questa caratteristica di co-costruzione comune delle storie, porta alla definizione di un'ulteriore loro funzione: *costruire un senso comune degli eventi*. Le storie si costruiscono attraverso il confronto con gli altri, perciò agli

eventi narrati viene progressivamente attribuito un significato negoziato e condiviso. Le storie paiono così essere il punto di contatto tra il soggettivo e l'oggettivo, tra il personale e il collettivo.

Trasmettere valori, regole e soluzioni è una funzione che le storie hanno in qualunque ambito vengano utilizzate. A livello organizzativo, le storie hanno la capacità di “stimolare e favorire l’interiorizzazione e la diffusione della cultura organizzativa” (Cortese, 1999: 66): infatti le storie illustrano qual è il modo giusto di fare e di essere all’interno dell’organizzazione; esse “non solo descrivono che cosa è successo, ma anche cosa avrebbe dovuto succedere” (Cortese, 1999: 68). Nella loro funzione di trasmissione di valori e regole, le storie si pongono come veri e propri strumenti di controllo sociale all’interno delle organizzazioni.

Le storie sono anche in grado di favorire l'*apprendimento organizzativo*, poiché contribuiscono alla “trasformazione dell’informazione in conoscenza, della conoscenza in sapere e del sapere in comportamenti operativi” (Cortese, 1999: 69).

Le storie consentono inoltre di *portare alla luce un conflitto*, dipanando le problematiche più intricate e complesse che si sono sedimentate nell’organizzazione. Ciò è reso possibile dal fatto che per narrare un episodio l’individuo debba prima riflettere su di esso, riordinando gli avvenimenti, ritrovando i tasselli mancanti ed esternando le sue emozioni.

Infine, le storie hanno la funzione di *stimolare il cambiamento*: proprio perché una storia narra ciò che è successo e anche ciò che sarebbe dovuto succedere, permette il confronto tra la situazione attuale e quella desiderata, indicando una strada per il cambiamento.

Come questa digressione ha dimostrato, le storie consentono quindi agli attori organizzativi “di raggiungere una più profonda consapevolezza del funzionamento del proprio contesto di lavoro [...], recuperando, condividendo e negoziando i significati e i vissuti soggettivamente attribuiti

agli eventi e alle esperienze che caratterizzano lo stare e il fare nell'organizzazione, facilitando di conseguenza la trasmissione di valori, regole e soluzioni sintonici rispetto alla cultura organizzativa dominante [...] e promuovendo quell'apprendimento individuale e organizzativo che si orienta nella direzione del cambiamento" (Cortese, 1999: 75).

Tra gli autori che si concentrano invece su una sola specifica applicazione dello storytelling, in questa sede si è deciso di riportare Gagliardi, Boje e Swap per la peculiarità dei loro contributi.

In particolare, Gagliardi considera le storie come strumenti di controllo, poiché esse "rappresentano un importante indicatore dei valori condivisi [...], delle prescrizioni sociali su come le cose vanno fatte, nonché sulle conseguenze che comporta l'adeguarsi o il rendersi devianti" (Gagliardi, 1995: 267). Le storie sono così viste come simboli dell'organizzazione stessa, poiché ne narrano la fondazione, i personaggi e gli eventi significativi, i valori e le norme. Esse sono anche veri e propri copioni, in quanto sono utilizzate "al fine di inculcare determinati comportamenti o atteggiamenti approvati" (Gagliardi, 1995: 268): i copioni permettono così di capire l'organizzazione e come muoversi al suo interno. Proprio per queste loro caratteristiche, le storie fungono da strumenti di controllo indiretto all'interno delle organizzazioni: a differenza delle norme e degli ordini che agiscono in modo diretto sugli individui, le storie contengono esempi concreti di quei comportamenti considerati accettabili, auspicabili o condannabili all'interno dell'impresa.

Boje si concentra invece in modo particolare sull'utilizzo delle storie nella gestione del cambiamento, affermando che "le storie e il cambiamento sono intrecciati" (Boje, 1991b: 9). In particolare sono le storie riguardo al futuro dell'organizzazione ad essere interpretate "in un dialogo collettivo tra gli stakeholders aziendali in quanto danno senso e riguardano il cambiamento organizzativo" (Boje, 1991b: 9).

Al contrario, secondo Swap e altri le storie hanno la funzione principale di trasferire la conoscenza. Prima di affrontare questo argomento gli autori premettono che esistono diversi tipi di conoscenza, e che le storie “non si prestano ugualmente bene nel trasferire tutti i tipi di conoscenza” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 103). In particolare, risulterebbe difficile trasferire mediante le storie quelle che gli autori definiscono “critical skills”, le conoscenze più profonde, per le quali sono più adatti metodi più formali di educazione e di apprendimento. Al contrario, le storie appaiono veramente utili nel caso di trasferimento dei “managerial system”, ovvero la “grande varietà di informazioni relative a chi fa cosa e come nell’organizzazione” (Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 100), dei valori e delle norme aziendali. Inoltre le storie possono risultare utili non solo per il trasferimento delle conoscenze già acquisite, ma anche per la creazione di nuove: “possiamo anche utilizzare una buona storia [...] per scoprire nuove conoscenze e capacità che possediamo ma non utilizziamo” (Snowden, 1999 in Swap, Leonard, Shields, Abrams, 2001: 110).

Come si è potuto vedere, funzioni, obiettivi, applicazioni e vantaggi dello storytelling si intrecciano tra loro, e non è agevole distinguerli. A parere di chi scrive, questa difficoltà risulta essere limitante solo a livello pratico, ovvero a riguardo della loro elencazione e ripartizione. Sul piano strategico, invece, si ritiene che essa sia fortemente indicativa della complessità intrinseca dello storytelling, e della necessità quindi di gestirne il percorso in maniera consapevole.

In conclusione, volendo operare una sintesi generale dei contributi proposti, si può affermare che un utilizzo consapevole delle narrazioni all’interno delle imprese abbia ripercussioni positive principalmente su quattro livelli: i comportamenti dei membri organizzativi, la loro identità, il governo dello stress e l’organizzazione del lavoro (Barone, Fontana, 2005).

A livello di *comportamenti*, si può notare come lo storytelling abbia l’effetto di attivare processi di interazione, di partecipazione e di arricchimento

interpersonale. Raccogliere, elaborare e restituire le storie dei membri consente un elevato scambio informativo e di conoscenze intra e interpersonali che portano ad un aumento e un miglioramento della qualità delle relazioni organizzative. Lo storytelling inoltre favorisce l'attivazione dell'ascolto, elemento spesso lasciato in secondo piano all'interno delle imprese: i membri organizzativi imparano ad ascoltare se stessi e gli altri, e il sentirsi ascoltato fa aumentare la motivazione e l'impegno di ognuno. Inoltre, grazie allo storytelling ciò che si ascolta è l'organizzazione informale, ovvero quella che si muove e vive al di là delle procedure e delle regole dettate dall'impresa, difficilmente penetrabile con altri strumenti (Barone, Fontana, 2005).

Parlando delle conseguenze positive che lo storytelling ha sull'*identità* dei membri organizzativi, ci si ricollega a quanto si sosteneva nel primo capitolo circa la relazione tra identità e cultura d'impresa (paragrafo 1.1.1) Le narrazioni agiscono come elemento culturale, consentendo agli attori organizzativi di dare un senso alla loro esperienza lavorativa e contribuendo a creare un sistema condiviso di credenze e di principi: sulla base di questa compagine e all'interno della cornice di senso da essa offerta, i membri organizzativi e di conseguenza tutta l'impresa riconoscono la propria identità, negoziandone continuamente le componenti e il significato. Le narrazioni hanno quindi la conseguenza positiva di generare appartenenza, aggregazione, di stimolare la partecipazione e la condivisione, permettendo così ai membri organizzativi di riconoscersi come facenti parte di un'unica realtà (Barone, Fontana, 2005).

Lo storytelling si rivela utile anche nel *governo dello stress* e dei conflitti perché, grazie alla capacità delle storie di stimolare e favorire l'interiorizzazione e la diffusione della cultura organizzativa, trasmette e genera un clima culturale condiviso (Barone, Fontana, 2005). Le narrazioni quindi sono mappe che simboleggiano il proposito e la filosofia a cui ispirarsi e forniscono suggerimenti concreti relativi a come i soggetti devono agire:

esse illustrano il modo giusto di fare e di essere in funzione della cultura organizzativa. Permettono inoltre di portare alla luce le problematiche più intricate, complesse e difficili che si sono sedimentate nell'azienda: agendo come una valvola di sfogo, consentono di individuare i maggiori timori presenti in un'organizzazione. In questo senso le narrazioni sono sintomi di qualcosa di più profondo che si nasconde dietro la loro trama ed ascoltarle può essere utile per mettere in atto interventi volti a ridurre lo stress e le ansie che i membri organizzativi esprimono attraverso il loro racconto (Cortese, 1999).

Infine, lo storytelling si rivela uno strumento efficace per l'*organizzazione del lavoro*, poiché promuove l'apprendimento organizzativo, facilitando la trasformazione dell'informazione in conoscenza, della conoscenza in sapere e del sapere in comportamenti operativi (Cortese, 1999). La disponibilità dei membri organizzativi a scambiarsi conoscenze e a metterle a disposizione di tutti è in stretta relazione con alcuni fattori culturali, quali la fiducia, la collaborazione ed il riconoscimento, elementi generati anche grazie alla narrazione. Le storie sono una sorta di memoria collettiva e, in quanto fattori di apprendimento, consentono di ripetere meno errori. In tal modo non avviene solo uno scambio di conoscenze ma ne vengono generate di nuove, ed eventualmente vengono identificate delle lacune. Tutto ciò ha un ritorno positivo in termini di integrazione, collaborazione, ed efficienza (Barone, Fontana, 2005).

2.3.1.1 Storytelling e comunicazione esterna

Come si è già sostenuto in precedenza, lo storytelling può diventare un utile strumento di supporto alla comunicazione d'impresa, contribuendo a migliorare l'impatto, la memorabilità, la credibilità, la comprensione e l'efficacia dei messaggi trasmessi sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. In questo paragrafo si concentra l'attenzione su questo

secondo tipo di comunicazione, giungendo al tema della comunicazione pubblicitaria, che a tutt'oggi rappresenta il maggior investimento effettuato dalle imprese per parlare con i loro pubblici esterni. In effetti, è proprio la comunicazione pubblicitaria a fungere da ponte di collegamento tra le imprese e i loro mercati e pubblici di riferimento.

Da quanto si è appreso circa le caratteristiche e le peculiarità dell'approccio narrativo, emerge che se le imprese saranno in grado di comunicare il prodotto e i suoi benefit sottoforma di una storia, non comunicheranno solo la merce in quanto tale, ma la arricchiranno di colori, emozioni e sensazioni. Questi elementi la renderanno maggiormente interessante per il consumatore, aumentandone nel contempo la memorabilità e la distintività rispetto ai concorrenti. In un suo interessante libro, Jensen sostiene che siano le storie a determinare la nascita dei brand, arrivando ad affermare che solo quando la storia è stata raccontata ad un numero sufficiente di consumatori ed essi sono in grado di ricordarla, allora l'azienda potrà affermare di avere un brand (Jensen, 1999).

Le storie dei prodotti potranno magari 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 vision aziendale: ogni impresa ha un passato ricco di eventi, delle origini da raccontare, dei fondatori di cui vantare le gesta, una cultura e un'identità uniche distintive che ne hanno determinato lo sviluppo e la strategia di business. È proprio tra questi elementi che le storie devono piantare le loro radici, raccontando al pubblico il mondo della marca e dei suoi prodotti, e accompagnandolo all'interno del suo immaginario.

Non poche sono le imprese che si sono già mosse in questa direzione, e moltissimi risultano quindi essere gli esempi di pubblicità basate sull'uso delle storie.

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, quando le finalità commerciali erano da nascondere e quindi venivano relegate nel “codino” finale, la pubblicità ha raccontato delle storie, inventando contesti narrativi fantastici per divertire ed emozionare il pubblico.

Da sempre, la pubblicità ha fatto leva sui meccanismi emotivi delle persone, costruendo intorno al prodotto un vero e proprio mondo, venduto insieme al prodotto stesso. Ciò che il consumatore acquista, e che quindi ha visto rappresentato insieme al prodotto, non è la merce in sé, ma il biglietto d’ingresso nel suo immaginario fantastico e unico rispetto a quello dei competitors.

Nel contesto attuale, caratterizzato dall’ipercompetitività interbrand e da una crescente omogeneità oggettiva dei prodotti, per le aziende si è reso necessario affidarsi e puntare sulle loro caratteristiche più soggettive e meno imitabili, quali sono appunto i valori che contraddistinguono la marca.

Inoltre, poiché i consumatori sono diventati sempre più attenti al rapporto qualità/prezzo dei prodotti, sempre più sensibili alle offerte promozionali di tipo saving, e quindi sempre meno fedeli alla marca, per le aziende si è reso necessario trovare un modo per affezionarli ai propri prodotti.

La narrazione di storie può venire in aiuto alle imprese nel creare e nel trasmettere l’immaginario di marca, aumentando l’appeal emotivo dei prodotti e della loro comunicazione pubblicitaria. Le storie riescono a far presa sul pubblico, poiché lo immettono direttamente nel mondo della marca e dell’impresa, facilitando la comprensione degli eventi e dell’evolversi delle vicende.

A parere di scrive, la comunicazione pubblicitaria e la narrazione di storie possono trovare un terreno comune a due livelli, contenutistico e strutturale: rispettivamente, nel mondo immaginario delle favole e nella tipologia della comunicazione seriale.

L'analogia contenutistica appare di semplice comprensione: sentendo parlare di storie e di narrazioni il primo pensiero va certamente alle favole tante volte ascoltate nell'infanzia, abitate da personaggi fantastici e ricche di accadimenti straordinari. Dell'analogia di tipo strutturale si è invece già avuto modo di parlare in precedenza (capitolo primo, paragrafo 1.2.1), quando si sosteneva che la narrazione può essere considerata una variazione all'interno di schemi noti: è infatti proprio nella trasformazione di schemi codificati che sta la forza della narrazione. Essa risulta così al contempo originale e conosciuta, soddisfacendo quindi simultaneamente l'umana curiosità e il suo correlato bisogno di regolarità.

Tra i vari esempi presenti nel panorama pubblicitario, in questa sede si è deciso di approfondirne due, uno per ogni tipologia di contatto tra narrazione e pubblicità: come esempio di affinità di contenuto è stata scelta la campagna del 2001 di *Mulino Bianco*, mentre come esempio di somiglianza strutturale gli spot seriali di *Lavazza*.

Nel corso del 2001 *Mulino Bianco* ha proposto una campagna pubblicitaria incentrata su fiabe e leggende classiche, inserendo armonicamente il prodotto reclamizzato nella trama della storia. Alcuni esempi: una mamma *Mary Poppins* che di notte vola in cielo per cogliere le stelle più luminose che al mattino a colazione appaiono sui biscotti "Pan di stelle". Un moderno *Romeo* che si arrampica su di un balcone per dare il buongiorno alla sua *Giulietta* con una soffice "Nastrina". Un piccolo *Pinocchio* di legno che diventa bambino non per la magia della *Fata Turchina* ma per quella di un biscotto "Rigoli". Gli episodi sono numerosi: quello che conta è comprendere come *Barilla* riesca a trasmettere ai suoi prodotti i valori delle fiabe che utilizza nei suoi spot, quali la tradizione, la semplicità e la dolcezza. Si tratta, tra l'altro, di valori che da sempre hanno contraddistinto le campagne di questo brand, che grazie all'uso dello storytelling risultano quindi rinforzati e avvolti da quell'alone di magia tipico delle fiabe.

Da anni *Lavazza* utilizza la tipologia della serialità per reclamizzare il suo prodotto: la saga del caffè Lavazza, iniziata con Manfredi, proseguita con Solenghi e ora interpretata da Bonolis e Laurenti, ha divertito generazioni di italiani con i suoi episodi continuamente diversi ma sempre caratterizzati da humor e ironia. Come sostiene anche Righetti, “la pubblicità Lavazza ha un primato storico di continuità nel panorama pubblicitario italiano che si articola sia sul piano espressivo che sul piano del contenuto e che si esplica attraverso un’equilibrata capacità di aggiornamento. L’effetto di variazione narrativa nella ripetizione di uno stesso posizionamento di marca è straordinario grazie ad una rigorosa scelta di serialità nella quale il mood nazional popolare ed il registro della commedia all’italiana restano indissociati da una catena di testimonial-emblema, personificazioni dirette e coerenti dei core values di italianità, simpatia e familiarità” (Righetti, 2003: 119).

All’origine della continuità pubblicitaria di Lavazza c’è il claim “Più lo mandi giù più ti tira su”, così efficace da aver ispirato il setting della campagna “Paradiso”: Il caffè che “ti tira su” ha portato i protagonisti degli spot ad arrivare fino al Paradiso, scenario in cui si svolgono le vicende degli interpreti. È proprio il Paradiso a costituire un “palcoscenico immaginifico e una fonte potenzialmente inesauribile di storie ricche di riferimenti biblici e letterari, a partire dagli incontri con personaggi attinti dal filone dantesco” (Righetti, 2003: 120).

Come si è potuto vedere quindi, l’uso dello storytelling nella comunicazione pubblicitaria presenta molti risvolti positivi, riuscendo anche a rendere personale una comunicazione che è per definizione di massa: ciò accade perché ognuno può far propria la storia narrata nello spot, interpretandola e vivendola attraverso la lente del suo personale background di conoscenze, esperienze ed emozioni. Una volta entrato nel mondo del consumatore, il prodotto ne diventa così parte integrante, e grazie alla dimestichezza che il

consumatore stesso ha con la narrazione questa integrazione risulta del tutto naturale.

2.3.1.2 Leadership storytelling

Alcuni tra gli autori presi in considerazione concentrano i loro studi sull'utilizzo che i managers possono fare dello storytelling e sui vantaggi che possono trarne. "I leaders di ogni livello possono imparare ad utilizzare lo storytelling per educare, informare, motivare e ispirare i propri dipendenti" (Breuer, 1998: 37). In questo senso, il ruolo dei leaders di oggi non differisce di molto rispetto a quello che i cantastorie avevano nell'antichità: si tratta in entrambi i casi di proteggere l'identità della comunità, di trasmettere i suoi valori e i suoi insegnamenti, di fornire un modello di comportamento cui ispirarsi (Parkin, 2004b).

Anziché quindi considerare lo storytelling come risultato di narrazioni fatte da tutta l'organizzazione, come è stato fatto fino a questo momento, si considera ora il caso di un uso strategico delle storie da parte dei managers aziendali, per conseguire diversi obiettivi.

Se i dirigenti sono in grado di offrire temi, storie e simboli organizzativi, per essi risulterà più facile avere un buon controllo sulla propria organizzazione. Infatti, è proprio la mission aziendale espressa dal top management, fatta appunto di temi e valori, ad essere in grado di creare una buona coesione tra le diverse parti dell'impresa e a muoverla quindi verso un fine comune.

Lo storytelling dei leaders diventa così il punto di partenza per la narrazione di storie da parte anche degli altri membri, posti a tutti i livelli della scala gerarchica. In un certo senso, i leaders aziendali forniscono il "buon esempio" agli altri attori organizzativi.

Alcuni studi condotti da Gagliardi hanno dimostrato che “quando gli alti dirigenti forniscono un insieme coerente di idee o indicazioni generali [...], allora i partecipanti cominciano non solo ad avere il tempo e la materia prima sufficienti per dare vita a proprie storie, ma anche a disporre del tempo necessario per tramandare quelle narrate dalla direzione” (Gagliardi, 1995: 271, 272). Il leadership storytelling sembrerebbe quindi fungere da elemento scatenante di una sorta di “narrazione a cascata” all’interno dell’organizzazione.

È chiaro che, una volta attivata questa cascata di storie, i managers devono mostrarsi altamente attenti e recettivi nei confronti delle narrazioni dei loro subordinati. In proposito, Allan e altri sostengono infatti che se le storie raccontate dai managers corrono un rischio minore di non essere ascoltate, lo stesso non può dirsi per quelle narrate agli altri livelli organizzativi, che spesso non sono considerate da chi sta più in alto nella scala gerarchica (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2001).

Secondo il parere di Fleming (2001), la narrazione può essere utilizzata per perfezionare le tre competenze fondamentali dei leaders, ovvero diagnosticare, comunicare e adattare.

Diagnosticare significa essere in grado di comprendere la situazione nella quale ci si trova. A livello di diagnosi, il leader può analizzare le storie narrate nell’organizzazione al fine di fare emergere gli apprendimenti fondamentali in esse contenuti. In questo senso si può affermare che lo storytelling “incoraggia la riflessione” (Fleming, 2001: 35).

Comunicare non è solo informare o trasmettere conoscenza, il cosa, ma anche e soprattutto il come si comunica, ovvero significa essere in grado di farsi capire e ricordare dal proprio pubblico. In tal senso lo storytelling interviene in due sensi: in primo luogo nell’ascolto e nella narrazione delle storie, che permettono di comprendere e di comunicare visione e valori. In secondo luogo nell’interpretazione delle storie, imparando a coltivare la

cosiddetta arte del “tag back” (Fleming, 2001: 36), ovvero considerare le storie che emergono nell’organizzazione come un potente strumento di comprensione del passato utile per muoversi nel presente e nel futuro.

Adattare vuol dire essere in grado di modificare i propri convincimenti o comportamenti per risultare coerenti e sinergici con le contingenze. Grazie allo storytelling si rendono evidenti le strade che l’impresa può percorrere e le alternative che le vengono offerte adottando un certo comportamento piuttosto che un altro. In questo senso si può affermare che le storie promuovano l’adattabilità dell’organizzazione.

In un suo recente articolo, Harris si rivolge direttamente ai managers aziendali esortandoli all’utilizzo dello storytelling. “Se state cercando di migliorare le condizioni della vostra azienda, di incoraggiare le truppe a lavorare meglio e di più, o di comunicare un’idea complessa in un modo chiaro ed efficace, la soluzione è raccontare storie” (Harris, 2005: 7).

L’autore innanzitutto suggerisce ai managers di raccontare storie che provengono dalla propria esperienza personale. Inoltre, di sviluppare buone doti comunicazionali, poiché “voi potete anche essere eccezionali nel vostro campo, ma se non siete in grado di comunicare le vostre idee in un modo che le renda comprensibili a chi è fuori da questo campo, esse incontreranno dei limiti” (Harris, 2005: 7).

Per essere un buon storyteller il leader deve in primo luogo catturare l’attenzione dei propri ascoltatori, e un buon modo per farlo è iniziare parlando di se stessi e in particolare dei propri fallimenti: errori, decisioni sbagliate, accorgimenti non presi. Questo espediente avrà un grande effetto sul pubblico, perché contribuirà a rendere “il grande boss” una persona come le altre, stimolando l’apertura e aumentando il livello di credibilità. Harris esorta i managers a “non sottostimare il valore della relazione che si viene a creare quando i propri dipendenti li vedono come fallibili” (Harris, 2005: 8). Dello stesso parere appare Simmons (2002), secondo la quale la

rivelazione da parte del leader dei propri errori o difetti ha come effetto una forte generazione di fiducia da parte dei dipendenti nei confronti leader stesso: se egli mostra di fare affidamento sui propri dipendenti tanto da mostrar loro i suoi lati più deboli, lo stesso faranno i sottoposti accordando maggior fiducia al capo.

Inoltre, poiché la comunicazione è un processo a due vie, è bene che il leader sia ricettivo nei confronti delle esigenze dei suoi ascoltatori: “non importa quanto importante o profonda sia un’idea, essa non avrà alcun impatto se gli altri non la ascoltano, non la comprendono e non passano all’azione” (Harris, 2005: 7).

I temi più ricorrenti del leadership storytelling sono stati individuati da Harris, e sono i seguenti:

- errori e fallimenti,
- opportunità inaspettate,
- rischi e ricompense,
- scelte e conseguenze,
- ostacoli e sfide,
- consigli di un mentore,
- “qualcuno che mi ha ispirato” (Harris, 2005: 8).

Le storie dei leaders possono avere svariate applicazioni nel contesto organizzativo, tra le quali sempre Harris ricorda: insegnare, presentarsi a un nuovo team, orientare le nuove persone del proprio team di lavoro, illustrare un concetto, parlare di un problema comune (Harris, 2005).

L’autore conclude il suo articolo con un elenco dettagliato di consigli per i managers che vogliono essere efficaci narratori. Tra questi si ricorda:

rivelare qualcosa di se stessi che il pubblico non conosce, avere un messaggio chiaro ed avvincente, evitare sarcasmo o commenti negativi, includere elementi nei quali gli ascoltatori possano identificarsi, comunicare in modo empatico (Harris, 2005).

2.3.1.3 Quando è meglio non usare una storia

Come si è avuto modo di vedere, lo storytelling consente di raggiungere innumerevoli vantaggi. Nonostante tutti gli aspetti positivi della narrazione di storie e gli obiettivi conseguibili, è necessario tenere presente che ci sono dei casi in cui lo storytelling è particolarmente inefficace e inappropriato, ed è quindi preferibile comunicare con altri strumenti.

In particolare, Denning ritiene che sia meglio non utilizzare una storia:

- quando l'audience non vuole una storia, come nei casi in cui si richiede un'analisi numerica o dei tabulati; non bisogna comunque dimenticare che spesso una storia può anche aiutare a comprendere i numeri;
- quando sarebbe meglio utilizzare l'analisi: lo storytelling infatti non può sostituire il pensiero analitico, ma solamente supportarlo;
- quando la storia non è pronta: non bisogna raccontare le storie in modo prematuro, ma è necessario testarle anticipatamente;
- quando la storia sarebbe ingannevole: le storie sono strumenti molto potenti e spesso pur di raggiungere un obiettivo ci si lascia tentare dallo stratagemma di colorire, distorcere o inventare una storia. Anche se ciò potrebbe portare risultati positivi nel breve periodo, a lungo termine si avrà certamente una perdita di credibilità e di reputazione: detto in altri termini, le menzogne non pagano (Denning, www.creatingthe21stcentury.org).

Oltre al citato Denning, altri autori hanno concentrato le loro riflessioni sugli svantaggi e sugli aspetti negativi dello storytelling e del suo utilizzo in azienda.

In particolare, Alvesson ha riflettuto sul rapporto che intercorre fra la cultura e le sue manifestazioni, arrivando ad affermare che “la capacità di una storia di rispecchiare l’organizzazione [...] è tutta da determinare” (Alvesson, 1993: 83): egli si riferisce al fatto che spesso le storie sono solo soggettive e parziali visioni del contesto complessivo in cui vengono prodotte. Alle stesse conclusioni giunge Rhodes, arrivando ad affermare che le storie non sono la vita reale ma una sua ricostruzione tramite l’esperienza delle persone, e per questo motivo risultano inaffidabili e instabili, ovvero suscettibili di continue re-interpretazioni, differenti o anche contrastanti tra loro (www.nova.edu). Quello che in precedenza è stato accreditato come un grande potenziale delle storie (si veda il capitolo primo, paragrafo 1.2.1), ne rappresenta quindi anche un limite e un rischio da tenere in considerazione.

Anche Allan e altri hanno riflettuto sui punti di debolezza delle narrazioni, arrivando ad individuare alcune possibili obiezioni e resistenze all’utilizzo delle storie in azienda. Ad esempio, gli autori citano il fatto che nelle organizzazioni vige ancora la credenza che l’oggettività debba prevalere su ogni cosa: “quando si sostiene una ragione occorre basarla sui dati di fatto” (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2001: 4), anche se si ha a che fare con elementi difficilmente quantificabili come il capitale intellettuale. Lo stesso criterio viene ad esempio applicato per la creazione e la diffusione delle conoscenze, viste come “un immenso database” di cui è sufficiente possedere la chiave “per raggiungere un sapere definitivo” (Allan, Fairtlough, Heinzen, 2001: 4). Le narrazioni invece mettono in gioco la dimensione emotiva e implicano un’interazione costante tra gli attori organizzativi, con la consapevolezza che nulla è dato una volta per tutte e allo stesso modo tutto è in continuo divenire.

Un ulteriore aspetto negativo delle storie, e quindi un altro motivo di resistenza alle stesse, sta nel fatto che esse spesso riflettono il punto di vista di una minoranza organizzativa, oppure sono studiate ad hoc per rafforzare l'ideologia dominante. Si tratta di considerazioni relative al potere delle storie: come si è già avuto modo di affermare, c'è chi considera le storie come strumenti di controllo sociale (si veda il paragrafo 2.3.1) e per questa loro caratteristica le considera un pericolo. Le narrazioni infatti non hanno un carattere neutrale ma sono portatrici della cultura e dell'ideologia dominante: per questo motivo possono risultare eccessivamente prescrittive e rigide, ed essere utilizzate per rinforzare questa ideologia anziché per stimolare il confronto e la negoziazione del significato.

La parola è senza dubbio un'arma molto potente, e poiché il significato delle narrazioni non è dato una volta per tutte ma viene plasmato e suggerito da interlocutori e contesto, è chiaro che può accadere che colui che narra cerchi di dare alla sua prospettiva limitata un valore di verità. "Ogni storia narrata, ogni racconto, ha politicamente lo scopo di inscenare una data realtà" (Fontana, 2004). Se dietro ad una storia c'è la volontà di manipolare e influenzare gli altri è evidente come allora essa sottenda una serie di sofisticazioni, omissioni o quant'altro utile allo scopo per il quale viene narrata. Le storie risultano quindi essere potenti strumenti di orientamento, che suggeriscono, indicano o addirittura arrivano ad imporre comportamenti, valori, credenze.

A tal proposito, Allan e altri mettono in guardia dal pericolo di manipolazione ad opera di chi detiene il potere nelle organizzazioni. Gli autori si chiedono se dalla forza persuasiva della narrazione traggano vantaggio solo coloro che stanno più in alto nella gerarchia o comunque solo chi è in grado di raccontare efficacemente. Si tratta certamente di una possibilità plausibile, e nemmeno difficilmente verificabile, ma che viene in ogni caso compensata dal carattere democratico delle storie, poiché "la pratica della narrazione

appartiene in modo naturale a tutte le persone” (Allan, Fairlough , Heinzen, 2001: 11).

Date queste riflessioni, è bene quindi tenere sempre a mente che “lo storytelling non è un panacea” (Denning in Brown, Denning, Groh, Prusak, 2005: 124), ma deve essere progettato e gestito in coerenza con la strategia e le necessità dell’organizzazione.

Inoltre, in conclusione, non bisogna dimenticare che le storie da sole, non sono sufficienti, ma è necessario che esse siano accompagnate da azioni e fatti concreti. A nulla serve raccontare la cultura, l’identità, o i cambiamenti organizzativi se poi questi aneddoti non trovano riscontro nella realtà organizzativa. Risulta quindi sempre necessario “bilanciare gli ideali presentati nelle storie con la pratica concreta” (Gagliardi, 1995: 277).

2.4 Implementazione di un percorso di organizational storytelling

In questo paragrafo verranno presentati alcuni contributi in merito al come attuare un processo di storytelling in maniera efficace. Tra gli autori presi in considerazione, Van Riel, Fontana e Cortese sono quelli che se ne sono occupati in modo maggiormente approfondito.

Fare storytelling non si riduce al puro scrivere e raccontare storie. Se “la ricetta per una buona storia è veramente molto semplice” (Czarniawska, 2000: 113), l’implementazione di un percorso di organizational storytelling non è così immediata. Affinché esso risulti efficace è necessario suddividerlo in fasi distinte e gestirlo tenendo sempre in considerazione la strategia complessiva dell’impresa: fondamentale è, infatti, mantenere un buon livello di coerenza tra ciò che l’impresa è e ciò che, attraverso lo storytelling, dice di essere.

Nell'affrontare il tema del percorso di storytelling nelle imprese, è bene innanzitutto distinguere due livelli: strategico e pratico. Sebbene interagenti e strettamente connessi l'uno all'altro, questi due aspetti devono essere trattati distintamente, poiché concernono e hanno oggetti differenti.

Senza dubbio lo storytelling è sia strategico che pratico: le storie organizzative narrate non possono prescindere da uno stretto legame con la strategia globale dell'impresa, poiché ne esprimono i valori, le norme, le inclinazioni, i comportamenti e così via. D'altra parte non si può negare che esse presentino anche aspetti fortemente pratici, relativi al come effettivamente raccogliere, scrivere e presentare le storie.

Pertanto, i paragrafi seguenti tratteranno l'implementazione di un percorso di organizational storytelling secondo questi due punti di vista.

2.4.1 Storytelling e strategia

Tra quelli presi in considerazione, Van Riel e Fontana sono gli autori che hanno maggiormente dedicato la loro attenzione all'aspetto strategico dello storytelling organizzativo.

Il contributo più ampio è quello di Van Riel (2000): egli parla di storie di corporate, cioè comprensive di tutto ciò che l'impresa è e fa. Non prende quindi in considerazione le molteplici storie singole che possono emergere più o meno spontaneamente nell'organizzazione, ma si concentra sul processo di creazione di un'unica grande storia aziendale. Inoltre, l'autore include nel percorso di storytelling passaggi complessi, come la determinazione del posizionamento dell'impresa, e studi inerenti all'identità e alla reputazione dell'organizzazione.

Secondo Van Riel (in Schultz, Hatch, Larsen, 2000), il punto di partenza per la creazione di una corporate story sostenibile è l'aggregazione delle parole

chiave dell'organizzazione evocate attraverso ricerche qualitative e quantitative svolte su audiences interne ed esterne all'impresa.

Per combinare queste parole chiave e creare una corporate story sostenibile, Van Riel propone un percorso di sei fasi: posizionamento, corporate identity attuale e desiderata, analisi della reputazione e trends nell'opinione pubblica, creazione e validazione di una corporate story sostenibile, implementazione della versione finale della corporate story, monitoraggio del successo della corporate story.

Nella fase di *posizionamento* i managers cercano di individuare la giusta corrispondenza tra desideri interni e possibilità esterne all'organizzazione. Sulla base di considerazioni fatte dai managers in merito alle loro percezioni relative all'attrattività del mercato e all'abilità di competere, l'impresa o le sue business unit vengono posizionate su una mappa che ha per assi questi due elementi.

Il concetto di *corporate identity* ha a che fare con il modo in cui l'impresa si presenta ai suoi stakeholders, attraverso strumenti quali il logo, il nome, le sue attività e il suo modo di operare. Per avere un'idea della condizione in cui si trova l'impresa, si chiede al management di descrivere la situazione attuale e desiderata dell'organizzazione. Per facilitare questo passaggio si possono utilizzare strumenti quali il focus group.

A partire poi dalla descrizione dell'impresa, gli attori organizzativi sono chiamati a scegliere quali sono i termini più importanti da usare come indicatori di come è e di come dovrebbe essere l'organizzazione. Questo materiale, che viene poi sottoposto a valutazione avvalendosi dell'uso di scale, "è un buon punto di partenza per la creazione di una corporate story sostenibile" (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000: 169).

La *reputazione* di un'impresa può essere studiata attraverso diversi indici, come il Fortune o il Coopers-Financial Times. Van Riel sostiene che questi indici siano "interessanti punti di riferimento per creare una corporate story

sostenibile” (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000: 169), poiché monitorano nel lungo periodo la reputazione delle imprese anche in relazione ai loro competitors.

Il primo passo per la *creazione e la validazione di una corporate story sostenibile* consiste nell'utilizzo dei dati raccolti all'interno e all'esterno dell'impresa “per fare una prima bozza della corporate story” (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000: 171). Basandosi sulle informazioni raccolte durante i primi tre step del processo, si mettono su carta le promesse principali dell'organizzazione, trasformando le parole chiave precedentemente raccolte in vere e proprie frasi. L'output di questa fase sarà testato sia all'interno che all'esterno dell'impresa, affinché la versione finale corrisponda al massimo alle percezioni dei pubblici aziendali e vi sia perciò consenso.

Van Riel suggerisce a questo punto di utilizzare un metodo, definito CAR (Critical success factors, Activities and Results), che è in grado di aiutare il top management a creare una vera e propria storia (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000). Ogni elemento di questo metodo si focalizza su alcuni aspetti rilevanti: i critical success factors, ad esempio, mettono a fuoco aspetti come il modo di operare dell'impresa e in che cosa essa differisce dai suoi competitors. Activities si concentra, come dice la parola stessa, sulle attività dell'impresa. Infine, i results concernono aspetti come la customer satisfaction, le quote di mercato, il prestigio dell'impresa. Ai partecipanti, raccolti in un focus group, viene chiesto di elencare i fattori CAR della propria organizzazione, e di connetterli tra loro attraverso frecce a indicare le relazioni causali che tra essi intercorrono.

Per *l'implementazione della versione finale della corporate story* possono essere utilizzati i cosiddetti Common Starting Points (CSPs), definibili come “i valori centrali che fungono da base per intraprendere qualsiasi tipo di comunicazione prevista da un'organizzazione” (Van Riel in Schultz, Hatch,

Larsen, 2000: 176). Essi hanno lo scopo di stimolare la coerenza di ogni tipo di comunicazione fatta dall'impresa.

Il *monitoraggio del successo della corporate story* è un'attività che va svolta costantemente, poiché "una corporate story è un'entità dinamica [...] che non sarà mai finita" (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000: 178). Come già accennato, una storia organizzativa nasce attraverso il contributo di tutti gli stakeholders aziendali, è una sorta di punto di incontro tra percezioni interne ed esterne all'impresa ed è quindi suscettibile di continue modifiche e revisioni: "se l'organizzazione o il suo ambiente cambiano, anche la storia cambierà" (Van Riel in Schultz, Hatch, Larsen, 2000: 178). È pertanto necessario che l'organizzazione mantenga un dialogo aperto con tutti i suoi pubblici, ad esempio attraverso un sito internet.

In minor grado approfondito, ma non per questo meno interessante, appare invece il contributo di Fontana: la sua proposta di percorso di organizational storytelling sembra infatti fornire semplicemente una sorta di quadro di riferimento da tenere presente per poterlo gestire efficacemente.

Fontana propone un percorso di quattro fasi: impostazione strategica, progettazione, realizzazione e monitoraggio. Ognuno di questi step viene dall'autore declinato secondo quattro elementi fondamentali: fattori critici di successo, figure coinvolte, contenuti e strumenti di lavoro, applicazioni, attività operative.

La fase di *impostazione strategica* prevede la definizione del livello di coerenza tra l'approccio dello storytelling e la cultura d'impresa e la verifica dell'aspettativa dei vari pubblici interni rispetto a quest'ultima. Le figure coinvolte sono il Comitato e la Funzione di comunicazione interna e i managers delle funzioni interessate allo storytelling. In questo step si ha l'identificazione del core message e il suo adattamento rispetto alla strategia dell'impresa, nonché la definizione di una linea e di una strategia narrativa d'impresa. Gli strumenti di lavoro più idonei per questa fase sono i workshop

di impostazione con il Comitato comunicazione interna e gli incontri individuali con i singoli managers.

Per la fase di *progettazione* i fattori critici di successo sono: la scelta dei criteri di selezione delle tematiche e l'individuazione delle macro-aree tematiche narrative e dei protagonisti delle narrazioni (quali storie, dove trovarle, chi le ha vissute). Figura coinvolta in questo step è la Funzione comunicazione interna. A livello di contenuti si ha la classificazione dei macro-filoni tematici raccolti e l'individuazione dei temi di attualità e di periodo. È questa la fase in cui si compilano le griglie di selezione tematica delle narrazioni e dove si fa una programmazione editoriale delle narrazioni a livello di temi e di calendario uscite.

Durante la fase di *realizzazione*, i fattori critici di successo sono: la chiarezza logico-descrittiva, l'appealing emotivo/evocativo, la memorabilità e lo sviluppo storico della trama narrativa. Sono coinvolte figure come i caporedattori e i redattori di Funzione e l'ufficio grafico, interno o esterno. I contenuti riguardano: i cambiamenti organizzativi, le acquisizioni, il lancio di nuovi prodotti e vari temi di interesse specifico, come per esempio programmi speciali per i neoassunti o iniziative per la rete di vendita. Gli strumenti di lavoro sono svariati, tra essi si ricordano: racconti brevi, biografie, cortometraggi, video clip, talk show.

La fase di *monitoraggio* prevede la verifica del gradimento delle pubblicazioni, il loro impatto di utilità e il loro ROI effettivo. In questo step sono coinvolti sia la Funzione comunicazione che i redattori di Funzione. A livello di contenuti si vanno a verificare le percentuali di readership e la manifestazione di comportamenti coerenti con le strategie d'impresa. Gli strumenti utilizzati sono le survey sul livello di gradimento delle pubblicazioni (Fontana in Barone, Fontana, 2005: 111).

Per fornire un quadro riassuntivo dei contributi appena presi in considerazione se ne propone una rappresentazione grafica che, a parere di

chi scrive, è in grado di fornire una sintesi efficace del processo strategico di storytelling (Figura n° 2.3).

Sulla base di quanto appreso circa le considerazioni strategiche che stanno alla base dell'implementazione di un percorso di storytelling, si è deciso di proporre un processo di quattro fasi principali, a loro volta declinate in step secondari. Come si può vedere dalla figura che segue, i passi proposti sono: impostazione strategica, progettazione, implementazione e monitoraggio.

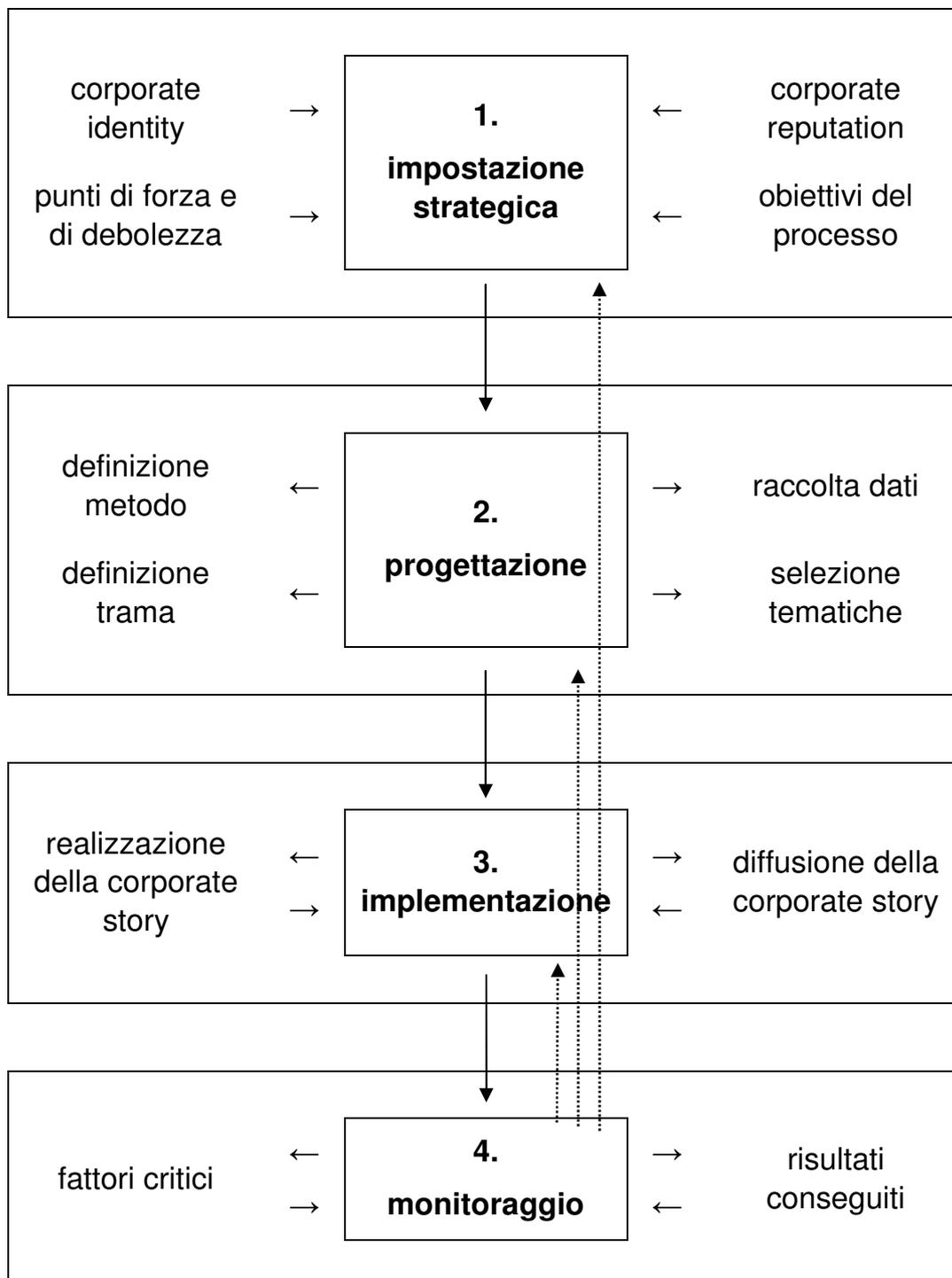
L'*impostazione strategica* trova il suo fondamento in quattro elementi fondamentali: la reputazione e l'identità di corporate, i punti di forza e di debolezza dell'impresa e della sua strategia, gli obiettivi che si vogliono raggiungere con lo storytelling. Un'attenta analisi di questi fattori è in grado di fornire ai responsabili del processo un accurato quadro generale della situazione in cui si trova l'impresa: posizione sul mercato, rapporto con i competitors, percezioni dei pubblici interni ed esterni. Sulla base di questi elementi l'impresa imposterà i fattori strategici chiave del percorso di storytelling che vuole implementare.

Con la fase di *progettazione* si entra nel vivo del percorso di storytelling: in questa sede si definiscono le metodologie di ricerca che si applicheranno per la raccolta delle informazioni utili alla realizzazione della storia, e si inizierà a farsi un'idea delle tematiche che si vorranno affrontare con lo storytelling.

La fase di *implementazione* prevede la realizzazione concreta della corporate story, sulla base degli elementi raccolti nella fase precedente e senza perdere di vista gli obiettivi che ci si è prefissi di conseguire. Questa fase prevede inoltre la diffusione della storia all'interno (o anche all'esterno) dell'organizzazione, sottoforma cartacea, video o di altro tipo.

La fase di *monitoraggio* conclude il percorso strategico: in questo step si verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e si analizzano i risultati raggiunti con lo storytelling.

Figura n° 2.3: Il processo strategico di storytelling



Fonte: elaborazione personale

Quest'ultima fase è poi collegata alle precedenti, in quanto è sulla base di quello che si è conseguito durante il processo, delle difficoltà incontrate e delle opportunità emerse che si modificheranno alcuni elementi critici delle fasi precedenti e si progetterà un nuovo percorso di storytelling.

2.4.2 Lo storytelling in pratica

A livello operativo, buona parte della letteratura sul tema è concorde nel suddividere il percorso di storytelling in diverse fasi, tra le quali le più ricorrenti sono la raccolta, l'analisi, l'interpretazione e la restituzione delle storie.

In questa sede si riportano i contributi di Fontana e di Cortese, in quanto sono apparsi essere i più approfonditi e accurati.

Fontana propone un percorso di sei fasi che, in relazione a quello da lui proposto a livello strategico, possono essere viste come declinazioni ulteriori delle fasi di progettazione e di realizzazione presentate in precedenza. Gli step suggeriti da Fontana sono: definizione dei problemi o dei temi con l'impresa committente; supporto alla committenza per individuare gli episodi ad alta significatività simbolica relativi ai problemi che si vogliono affrontare; costruzione di una guida per orientare la raccolta delle storie; raccolta delle storie sul campo, attraverso interviste, colloqui, focus group; analisi delle storie, selezione degli elementi utili rispetto ai problemi da affrontare ed elaborazione delle storie; restituzione delle storie (Fontana, 2005).

Il percorso proposto da Cortese (1999) si compone di vari step, raggruppabili in tre macro-fasi: raccolta, analisi e interpretazione delle storie. All'interno di queste fasi si ritrovano ulteriori step operativi.

1. Raccogliere le storie: negoziare la ricerca con l'organizzazione, definire la metodologia, condurre le interviste.

2. Analizzare le storie: trascrivere e categorizzare le storie.

3. Interpretare le storie.

Nei sottoparagrafi seguenti vengono riportati i contributi considerati suddivisi per step operativi. Il paragrafo si concluderà con un accenno al tema della validazione del processo di storytelling: come per qualunque altro tipo di ricerca o di studio, anche nel caso della narrazione di storie è naturale chiedersi il valore e l'attendibilità dei prodotti risultanti dal processo messo in atto.

2.4.2.1 La raccolta delle storie

In relazione a questo step, Fontana suggerisce di raccogliere i racconti attraverso questionari, interviste e focus group svolti su un campione rappresentativo della popolazione aziendale. L'autore non approfondisce il metodo d'indagine e di raccolta delle storie, concentrando però la sua attenzione sulla stesura di un format di indagine per la raccolta delle storie (Fontana in Barone, Fontana, 2005).

La guida per la raccolta delle storie proposta da Fontana contiene: il contesto storico, il frame narrativo (luogo e periodo), gli attori coinvolti (ruolo aziendale e rapporti reciproci), gli antefatti, lo stato emotivo dei diversi attori prima dei fatti, il fatto, gli obiettivi e i compiti dei diversi attori, lo svolgimento dei fatti, le emozioni provate, i pensieri, gli apprendimenti, le relazioni instaurate, i propositi per un successivo evento analogo (Fontana, 2005).

Per quanto riguarda i protagonisti di questa fase, secondo l'autore la raccolta delle storie può essere fatta sia da professionisti esterni che interni.

Più approfondito in merito appare invece il contributo di Cortese (1999). Secondo l'autore la raccolta delle storie è un momento cruciale del

processo, perché il significato e il valore delle conclusioni dipende proprio dalla qualità dei dati raccolti.

Per Cortese questo step si compone di tre fasi: negoziare la ricerca con l'organizzazione, definire la metodologia e condurre le interviste.

Nella fase di *negoziazione* confluiscono ulteriori momenti, tra i quali è fondamentale l'individuazione di un contesto organizzativo adeguato, in cui cioè siano presenti una forte cultura e un vertice disposto ad acconsentire alla ricerca. È poi necessario definire gli obiettivi della ricerca e accordarsi per la restituzione dei dati in termini di scadenze, forma, protagonisti e responsabilità. È inoltre indispensabile ottenere il sostegno di un referente interno all'organizzazione che sia disposto a seguire la ricerca dall'inizio alla fine.

La *definizione della metodologia* concerne l'approccio che sarà utilizzato nel corso delle interviste. Il ricercatore si trova di fronte a due opzioni di indagine: raccogliere le storie che spontaneamente possono emergere durante l'intervista, oppure suscitare le storie stesse ponendo domande appropriate. Si tratta, rispettivamente, dell'approccio etnografico e di quello narrativo, già citati in questa tesi (capitolo primo, paragrafo 1.2), ognuno dei quali presenta vantaggi e svantaggi. Per un approfondimento in merito a questi approcci si rimanda inoltre alla tabella sintetica formulata da Cortese (Cortese, 1999: 88, 89).

A prescindere dall'approccio utilizzato, prima della conduzione dell'intervista è indispensabile: eleggere il campione, predisporre lo strumento di indagine (tipologia di intervista, modalità di registrazione dei contenuti) e definire il ruolo dell'intervistatore e dell'intervistato (più o meno attivo).

La *conduzione delle interviste* presuppone tre attività: innanzitutto, predisporre la traccia dell'intervista, in secondo luogo definirne il setting, ad esempio in termini di tempi e luoghi. Infine, individuare le modalità per

sostenere il racconto: si tratta di una sorta di check-list cui il ricercatore potrà fare riferimento per articolare la narrazione delle singole storie.

2.4.2.2 L'analisi delle storie

Come già accennato nel precedente paragrafo, per la fase di analisi delle storie Fontana si concentra sulla stesura di un format di indagine “che permette di mettere insieme prima e analizzare poi i temi e le narrazioni utili all'interpretazione dei fenomeni aziendali” (Fontana in Barone, Fontana, 2005: 108). Data questa definizione, si può ipotizzare che l'autore ritenga questo format ugualmente valido sia per l'analisi che per l'interpretazione delle storie.

I passi fondamentali di questo format sono:

- scoprire salienze: sondare episodi importanti e momenti epici della vita organizzativa;
- verificare connivenze: analizzare come le narrazioni individuali e di gruppo si relazionano tra loro e quali risultati producono nelle loro interazioni;
- osservare dissolvenze: capire come tempi e luoghi condizionano la vita organizzativa e come questi vengono raccontati;
- inventariare le invenzioni: scoprire il modo di produrre oggetti fisici o servizi e come questo si ripercuota sui modi di lavoro e sulle relazioni;
- (re)interpretare trame: comprendere in modo nuovo o diverso come i soggetti individuali e i gruppi si auto-percepiscono e come queste auto-rappresentazioni creino intrecci di senso che confluiscono sui modi di lavorare e sui risultati prodotti.

Anche in relazione a questo step, il contributo di Cortese appare più approfondito. Secondo l'autore, l'analisi delle storie concerne una serie di attività "mediante le quali i dati raccolti vengono progressivamente elaborati sino ad assumere una forma tale da sostenere e facilitare il successivo lavoro di interpretazione" (Cortese, 1999: 103).

Questa fase si compone di due ulteriori step: trascrivere le storie e categorizzare le storie.

La *trascrizione delle storie* porta a trasferire i dati precedentemente raccolti su di un'apposita scheda di raccolta, attraverso tre momenti: trascrivere le interviste, individuare le storie e predisporre un archivio informatico.

Tralasciando la trascrizione delle interviste, operazione semplice e intuitiva, si passa a parlare dell'individuazione delle storie. Si tratta di un'operazione che viene fatta sulla base del file in cui sono state trascritte le interviste. "L'individuazione di una storia è basata sull'analisi di tre principali tipi di informazioni: l'impressione registrata dal ricercatore nel corso dell'intervista, la presenza di segnali verbali di inizio e fine storia e la descrizione di uno scenario o di figure che introducono la storia" (Cortese, 1999: 107).

Un ruolo fondamentale in questa fase è ricoperto dalla scheda di raccolta delle storie, riportata nella figura di pagina seguente, che si compone di diverse parti (Figura n° 2.4).

In particolare, come si può notare dalla figura, si hanno tredici finestre: la prima corrisponde al numero di riconoscimento con cui verrà archiviata la storia, la seconda riguarda la realtà organizzativa, la terza l'autore della storia, la quarta la sua posizione all'interno dell'impresa.

Si hanno poi due finestre inerenti al contenuto della storia: una che riguarda il tema della storia, ed è una specie di titolo che ne condensa il contenuto; e una che è detta "testo storia", e riporta integralmente la storia.

Figura n° 2.4: La scheda di raccolta delle storie

numero	
organizzazione	
autore	
posizione	
tema	
testo della storia	
parole chiave	
personaggi protagonisti	personaggi partecipanti
storie simili	
tipo di narrazione	
morale della storia	
qualità della storia	

Fonte: elaborazione personale da Cortese, 1999: 108

Si hanno anche tre finestre per la descrizione della storia in termini di: parole chiave, personaggi e storie simili. In quest'ultima finestra si trascrivono i numeri di riconoscimento di altre eventuali storie analoghe. Le ultime tre finestre contengono quelle che sono state definite "variabili di interpretazione" (Cortese, 1999: 109): tipo di narrazione, morale della storia e qualità della storia, ovvero articolazione della trama, caratterizzazione dei personaggi, e così via.

Predisporre poi un archivio informatico, sorta di database per la raccolta e l'archiviazione delle storie, faciliterà notevolmente il lavoro del ricercatore, poiché rende agevolmente e immediatamente accessibili i dati raccolti.

La *categorizzazione delle storie* comprende tre step: definire le variabili, compilare le schede e creare un quadro di sintesi, applicare le statistiche.

La definizione delle variabili da prendere in considerazione per l'analisi non può basarsi unicamente sull'elenco di quelle già consolidate nelle ricerche qualitative, come autore, organizzazione, posizione. Nel caso dello storytelling una variabile fondamentale sarà certamente il tipo di narrazione, con una preliminare distinzione tra storie e non storie e una successiva classificazione delle tipologie di storie in: comiche, epiche, tragiche, romantiche, e così via.

Tralasciando la compilazione delle schede, che deve chiaramente essere il più possibile oggettiva, si passa a parlare dell'ultimo step: la creazione di un quadro di sintesi e l'applicazione delle statistiche. Di ciascuna scheda vengono riportati gli elementi indispensabili per rendere più immediata e agevole la successiva interpretazione. Infine, al quadro di sintesi vengono applicate le statistiche, per poter così disporre di uno spaccato completo delle caratteristiche maggiormente assunte da ogni variabile per ogni campione analizzato.

2.4.2.3 L'interpretazione e la restituzione delle storie

L'unico autore che dedica ampio spazio alla fase di interpretazione delle storie è Cortese. Per mettere in atto questo step, egli suggerisce ai ricercatori di tenere presente che:

- le storie organizzative individuano alcune tematiche chiave ad elevato valore conflittuale, che non sono ancora state elaborate dai soggetti;
- le trame delle storie identificano quale rappresentazione gli attori organizzativi hanno di particolari momenti della propria storia passata, presente e futura;
- i personaggi delle storie riconducono alla figure significative che, attraverso scelte, azioni e relazioni, incarnano la storia stessa dell'organizzazione;
- la qualità delle storie evidenzia la propensione degli attori organizzativi a utilizzare il racconto come modalità di comunicazione e di elaborazione di significati (Cortese, 1999: 117).

La fase di restituzione delle storie è molto importante, poiché è chiaro come risulti fondamentale il modo in cui esse vengono presentate ai pubblici aziendali. Si tratta di un passo importante e da non sottovalutare, poiché anche se una storia è stata creata in maniera esemplare a livello di contenuti, struttura e così via, se presentata male essa perde di efficacia rischiando di inficiare tutti gli sforzi compiuti per realizzarla.

Secondo Fontana, l'esito finale di un percorso di storytelling può essere elaborato secondo tre differenti modalità: letterarie/cartacee, audio-video e drammaturgiche/teatrali (Fontana in Barone, Fontana, 2005).

Le *elaborazioni letterarie* sono solitamente brevi racconti cartacei, destinati alla lettura personale, distribuiti ad esempio in allegato alla newsletter aziendale. La loro pubblicazione può avvenire a cadenza mensile,

semestrale o annuale, e può anche assumere la forma di vere e proprie biografie di personaggi simbolici dell'azienda. Barone ritiene che nonostante la diffusione e il sempre maggiore utilizzo di forme di comunicazione elettronica, i media cartacei continuano a ricoprire un ruolo molto importante nelle imprese. Infatti, le caratteristiche di questi mezzi, quali la ritualità, l'iconizzazione, la corporeità e la fidelizzazione permettono di soddisfare i bisogni di conoscenza e di comunicazione dei dipendenti, che oggi come non mai necessitano di punti fermi poiché travolti e sommersi da un fluido ininterrotto di informazione multimediale e multisensoriale. Le persone non hanno mai avuto così tanta disponibilità di informazione, con il rischio di ridondanza e disorientamento (Barone in Barone, Fontana, 2005).

Ad esempio, in una newsletter si possono trovare tutte le caratteristiche sopra ricordate: essa infatti dà informazione con cadenza regolare nel tempo (ritualità), permette una valorizzazione dell'immagine migliore rispetto ai media elettronici poiché può dedicare più spazio alle fotografie (iconizzazione), è tangibile, fisica (corporeità), e proprio per questo offre la possibilità di raccoglierla, archivarla e collezionarla (fidelizzazione).

Le *elaborazioni audio-video* si presentano come fiction con lo scopo di ricostruire alcuni episodi significativi della vita aziendale. Questo tipo di elaborazione può avere diverse soluzioni visive, come: cortometraggi di 10-15 minuti, da proiettare ad esempio in occasione di meeting aziendali. Oppure video clip di presentazione dell'azienda, nei quali mostrarne il volto nascosto con un tono personale. O ancora documentari dedicati a temi, luoghi o progetti specifici, oppure video biografie di personaggi emblematici dell'azienda. Infine, talk show in cui si incontrano managers e altri dipendenti per discutere su temi importanti per l'azienda in modo amichevole e disinvolto.

Nelle *elaborazioni drammaturgiche/teatrali* le storie vengono trasformate in veri e propri copioni, interpretati dal vivo dagli stessi protagonisti durante eventi aziendali organizzati ad hoc. Si viene così a creare uno psico-

dramma che ripropone la situazione realmente vissuta nell'organizzazione. Tra gli strumenti di comunicazione aziendali, quello che certamente rappresenta al meglio questo tipo di elaborazione è il teatro d'impresa, genere ancora d'avanguardia e di limitata diffusione, ma che sta sempre più raccogliendo interessi in ambito comunicativo e formativo per la sua capacità di coinvolgere emotivamente "attori" e pubblici aziendali (Barone, Fontana, 2005).

2.4.2.4 La validazione del processo di ricerca

Al termine di qualunque ricerca è naturale chiedersi quale sia il suo valore, in termini di rappresentatività, veridicità ed efficacia. Come già detto, questo accade anche nel caso delle storie raccolte e analizzate.

In merito al tema della validazione del processo di storytelling, Cortese si pone essenzialmente due domande: "Quanto le storie raccolte sono realmente rappresentative dei significati attribuiti dagli individui alla propria presenza in organizzazione? Quale impronta vi ha lasciato il ricercatore?" (Cortese, 1999: 143). Per rispondere a questi quesiti l'autore affronta la questione della veridicità delle storie e delle possibili influenze del ricercatore sul processo di ricerca.

Per quanto riguarda la *veridicità delle storie*, è bene preliminarmente distinguere tra due tipi di verità: quella teorica, cioè come le cose dovrebbero essere percepite in base ai fatti, e la verità in uso, cioè come le cose sono percepite soggettivamente. È chiaro che questo secondo tipo di verità è l'unico a disposizione degli attori organizzativi, poiché è quello che essi sperimentano quotidianamente nell'impresa in cui lavorano. Come già sostenuto, esso è inoltre quello che attiene allo storytelling, poiché è la verità vissuta dagli attori organizzativi che viene poi narrata nelle storie che raccontano. Perciò anche se le storie risultano essere lontane dalla verità teorica sono comunque ben vicine a quella in uso, che risulta essere

fondamentale per chi vive e lavora nell'organizzazione: "ciò che l'individuo pensa e crede è più importante di ciò che è vero nei fatti" (Cortese, 1999: 145). Quindi "il valore delle storie non è da ritrovarsi nella loro capacità di offrire dati, ma piuttosto di esprimere rappresentazioni soggettive" (Cortese, 1999: 146).

È necessario quindi abbandonare il concetto di verità e di oggettività assoluta, per abbracciare quello di verità e oggettività relativa: si tratta di quello che è stato definito "realismo soggettivo" (Hanson, 1997 in Cortese, 1999), cioè presentare in profondità il punto di vista soggettivo del narratore, rispecchiando anche le sue emozioni. È questo il tipo di oggettività cui deve riferirsi il ricercatore nella validazione delle storie, poiché "contiene l'esperienza dei soggetti che vivono e lavorano nelle organizzazioni" (Cortese, 1999: 145).

Si passa ora all'*influenza del ricercatore* nel processo: poiché egli non può accedere direttamente all'esperienza raccontata dai suoi interlocutori, deve necessariamente "percorrere un processo in cui questa viene filtrata" (Cortese, 1999: 145). Per questo motivo la sua influenza non può chiaramente essere eliminata dalle storie. Risulta tuttavia importante che il ricercatore stesso sia consapevole della sua influenza, e che adotti strategie per ridurla al minimo evitando di distorcere i dati con cui entra in contatto durante la raccolta, l'analisi e l'interpretazione delle storie.

Appare quindi evidente come il ricercatore non possa essere considerato un'entità imparziale, senza un definito e personale background di conoscenze, valori, credenze. L'abilità del ricercatore sta nel mantenere questi elementi sullo sfondo, senza farsi influenzare da essi. Come sostiene Gabriel (2000), il pericolo più grande della ricerca basata sulle storie è l'uso selettivo delle narrazioni raccolte nelle organizzazioni per amplificare o rinforzare le idee o i preconcetti del ricercatore.

Nel corso della ricerca si possono distinguere cinque livelli di rappresentazione, che congiungono il momento in cui l'individuo fa l'esperienza oggetto di indagine al momento in cui qualcun altro la conosce leggendo i risultati di ricerca. Questi livelli sono: assistere all'esperienza, raccontarla, trascriverla, analizzarla e leggerla (Riessman, 1993 in Cortese, 1999). Ognuno di questi passaggi necessariamente deforma e semplifica l'esperienza originaria: il ricercatore ne deve essere consapevole e deve essere in grado di mantenere un controllo sulla sua influenza, al fine di evitare errori che vadano ad annullare il valore della ricerca stessa. Dello stesso parere appare Musson, secondo il quale l'aspetto centrale della validità della ricerca risulta appunto l'esplicitare gli assunti di base del ricercatore e del contesto di ricerca (Musson in Symon, Cassel, 1999).

Infine, per quanto riguarda la validazione complessiva del processo di ricerca, Cortese svolge un'ampia analisi della letteratura in materia e arriva a formulare una scheda riassuntiva dei criteri proposti dai diversi autori da lui presi in considerazione (Cortese, 1999: 152).

Tra i criteri di valutazione della ricerca proposti da Cortese, se ne riportano alcuni:

- autenticità, intesa come capacità del testo di convincere il lettore che il ricercatore ha saputo comprendere le modalità attraverso le quali gli attori organizzativi interpretano e danno senso al mondo in cui vivono;
- fondatezza, cioè la possibilità per il ricercatore di sostenere le proprie affermazioni attraverso il riferimento ai dati raccolti;
- coerenza, ovvero congruenza interna della storia organizzativa considerata nel suo complesso e a livello di singoli episodi (Cortese, 1999: 149-151).

In conclusione, è chiaro comunque che il criterio ispiratore di ogni tipo di ricerca, a maggior ragione se di tipo narrativo, debba essere la serietà: il

rischio è di cadere nella banalità e finire per dar ragione a coloro che ancora non hanno riconosciuto l'importanza che può avere l'approccio narrativo nelle organizzazioni. Si può rischiare di cadere in una eccessiva soggettività, proponendo storie che rappresentano solo un singolo punto di vista e che assumono la forma del pettegolezzo. Interpretare le storie in modo sbagliato, inoltre, comporta il rischio di restituire narrazioni individuali e non collettive: l'abilità del ricercatore sta nel riuscire a trasformare la conoscenza personale in collettiva e condivisa, giungendo a valorizzare e ad armonizzare tutti i contributi raccolti nell'organizzazione.

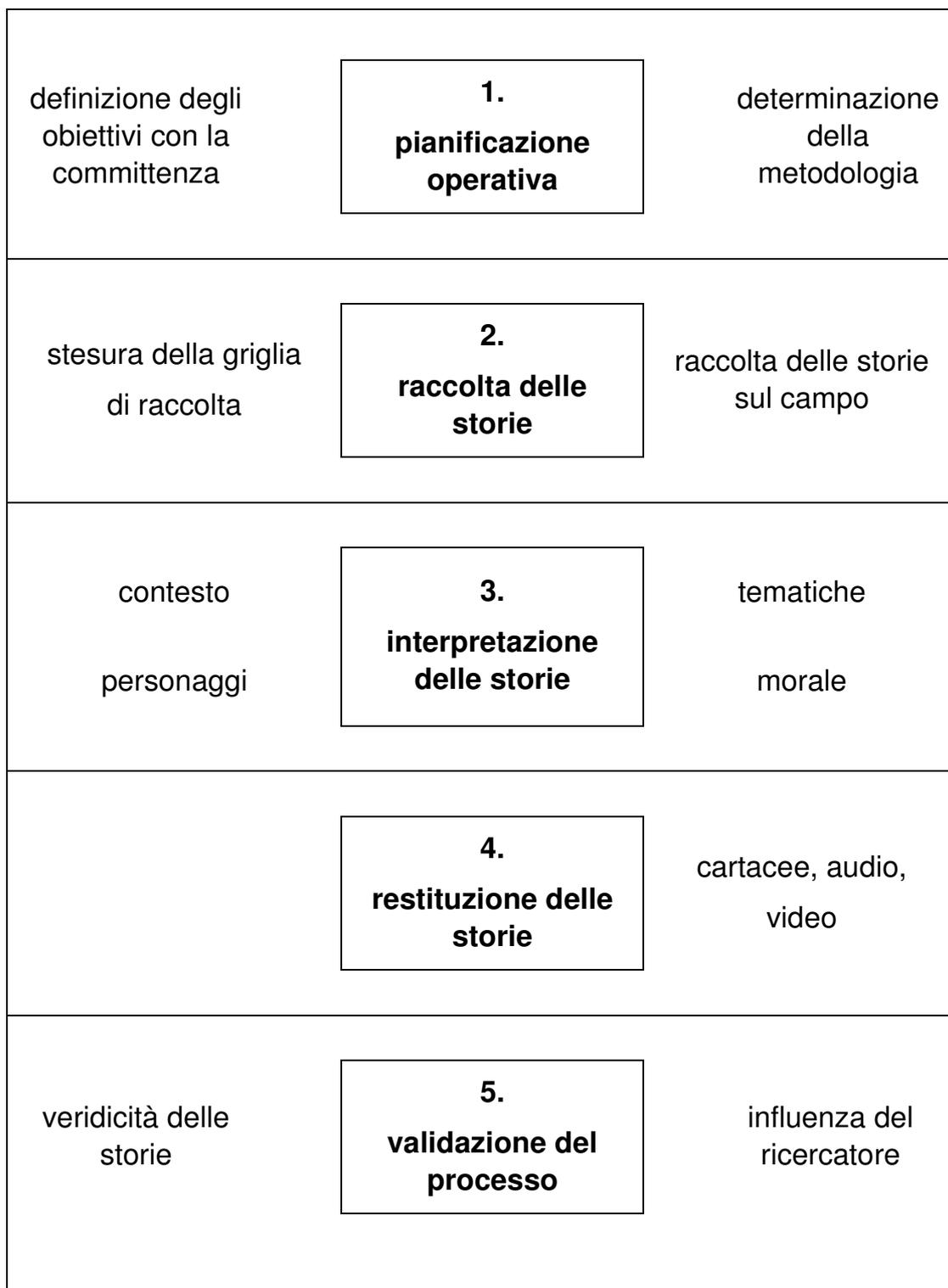
Come è stato fatto in precedenza nel caso dello storytelling strategico, anche in questa sede si è deciso di riportare una rappresentazione grafica del processo operativo di storytelling, che fornisce una sintesi dei contributi che sono stati esposti nei sottoparagrafi precedenti (Figura n° 2.5).

Come si può notare dalla figura proposta alla pagina seguente, si è deciso di proporre un percorso di cinque fasi fondamentali, ognuna delle quali prevede la messa a punto e il compimento di alcuni step. La descrizione di ogni fase sarà breve e concisa, poiché una dissertazione più approfondita in merito è stata svolta poco sopra.

La *pianificazione operativa* è il passo iniziale del processo, e ha inizio con il contatto con la committenza, con la quale si definiscono gli obiettivi che si vogliono conseguire con lo storytelling e si determina la metodologia che si utilizzerà per implementare il processo.

La *raccolta delle storie* viene fatta sul campo da coloro che sono stati designati a questo ruolo, che raccolgono il materiale necessario alla stesura delle storie basandosi su di una griglia di raccolta, precedentemente realizzata sulla base delle necessità specifiche dell'organizzazione.

Figura n° 2.5: Il processo operativo di storytelling



Fonte: elaborazione personale

Nella fase di *interpretazione delle storie* il materiale raccolto viene sottoposto al vaglio dei ricercatori e dei responsabili del processo, che estrapoleranno dai dati elementi utili alla successiva stesura definitiva e restituzione delle storie, quali: il contesto, i personaggi, le tematiche principali, la morale dei racconti.

La fase di *restituzione delle storie* prevede una loro stesura definitiva e successiva presentazione ai committenti e a tutti i destinatari dell'iniziativa. Le storie vengono presentate sotto varie forme: cartacee, audio, video, teatrali, multimediali e così via.

La *validazione del processo* si basa su due elementi principali: la veridicità del materiale raccolto e diffuso e l'influenza del ricercatore nel processo. La conoscenza di questi aspetti rende possibile fare considerazioni in merito alla validità generale del processo di storytelling messo in atto.

In conclusione, sembra utile proporre uno schema che riassume tutte le fasi del processo di storytelling, strategiche e operative. Come si accennava in precedenza, è infatti evidente come i due livelli di implementazione del processo di storytelling siano fortemente collegati tra loro, e nella pratica concreta si richiamino l'un l'altro.

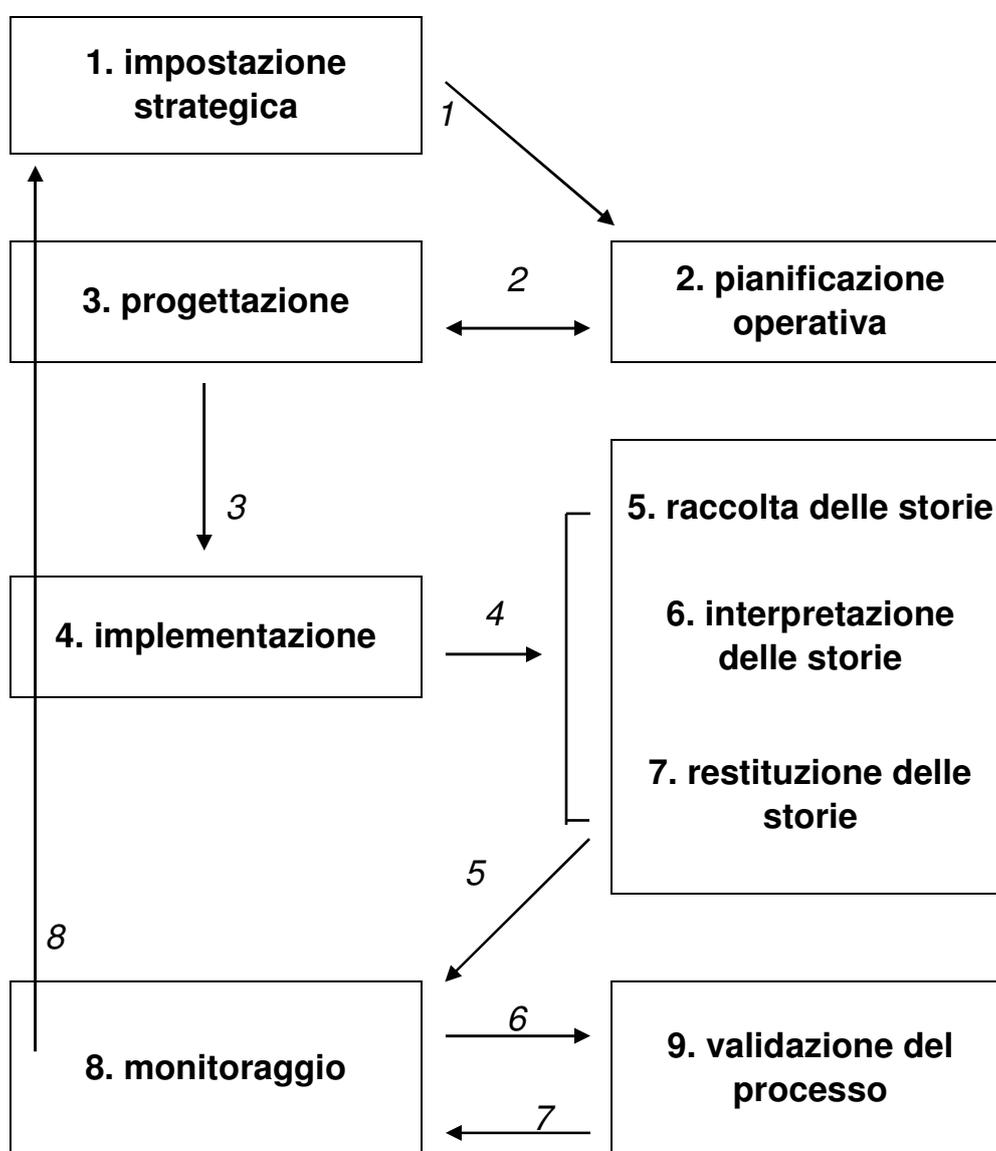
La visione d'insieme del processo di storytelling è proposta nella figura a pagina seguente (Figura n° 2.6).

Come si può notare, sulla sinistra sono elencate le fasi strategiche del percorso mentre sulla destra quelle operative. La successione delle diverse fasi è segnalata dal numero accanto al nome della stessa, mentre le loro interconnessioni sono segnalate dalle frecce e dalla loro numerazione.

In particolare, il processo ha inizio con la fase di impostazione strategica, dalla quale consegue direttamente la pianificazione operativa. Tra quest'ultima fase e quella strategica di progettazione c'è uno stretto legame, poiché quest'ultima è la fase maggiormente legata agli aspetti operativi del

processo, mentre la pianificazione operativa deve risultare coerente con quella strategica. Inoltre questo legame è biunivoco, poiché è evidente come la pratica debba discendere dalla strategia, che a sua volta non può essere resa operativa senza la pratica.

Figura n° 2.6: Organizational storytelling: un quadro d'insieme



Fonte: elaborazione personale

Dopo aver progettato il processo si passa alla sua implementazione, fase strategica che ricomprende tre diversi step operativi, ovvero la raccolta, l'interpretazione e la restituzione delle storie.

Si arriva infine al monitoraggio dell'intero processo, fase che include anche lo step operativo della validazione della ricerca. I risultati di validità del processo vengono ricompresi e interpretati alla luce dei risultati complessivi del percorso. Un ultimo importante legame è quello che intercorre tra il monitoraggio e lo step iniziale di impostazione strategica: sulla base di quanto accaduto nel corso del processo, dei suoi punti di forza e degli elementi critici ci si orienterà per progettare un altro intervento di storytelling. La chiusura del cerchio assicura la coerenza del processo, ne massimizza l'efficacia e attiva sinergie tra le sue varie fasi.

2.5 Storytelling ovvero un trampolino per il futuro

Questo paragrafo conclusivo offre alcuni elementi di riflessione in merito alla tematica affrontata in questo capitolo e alle considerazioni su di essa fatte. In particolare, in questa sede si vuole proporre un peculiare tipo di storie che per le loro caratteristiche risultano essere particolarmente adatte a supportare le strategie delle imprese nel futuro: si tratta delle springboard stories, ovvero le storie trampolino.

Se lo storytelling si è rivelato uno strumento utile alle imprese per il conseguimento di svariati obiettivi, alcuni studi condotti in modo particolare da Denning circa l'efficacia di questo metodo, hanno dimostrato che ancora più valida della narrazione di storie per così dire semplici è la narrazione di quelle che lui stesso ha definito "springboard stories" (Denning, 2001 e 2004). Come si vedrà, l'efficacia di questo tipo di storie risiede nelle loro peculiari caratteristiche e soprattutto nella loro capacità di generare fiducia nel destinatario, che sarà così più ricettivo nei confronti di quanto gli viene

narrato e sarà pertanto portato a mettere in pratica il messaggio contenuto nelle storie attraverso l'azione.

Procedendo con ordine, nel primo sottoparagrafo si inizia ad occuparsi delle storie trampolino riportando innanzitutto alcune riflessioni in merito al processo di storytelling e ai suoi obiettivi ed effetti sull'audience. Da queste considerazioni emergeranno alcune implicazioni relative alle lacune restanti nel processo e alla capacità delle storie trampolino di colmare questi gap e permettere così alle imprese di proseguire efficacemente il loro cammino verso il futuro.

Dopo queste digressioni si ritornerà ad occuparsi delle storie trampolino, presentandone le caratteristiche e fornendo alcuni consigli in merito alla loro creazione e implementazione, argomenti trattati in un secondo sottoparagrafo.

2.5.1 Realizzare il futuro: fiducia e azione

A parere di Denning, il processo di storytelling non si esaurisce nella storia in sé. Quando una narrazione è strategicamente utilizzata per conseguire obiettivi organizzativi, non contano tanto il contenuto, la trama o i personaggi del racconto: "il mondo della storia esplicita rappresenta solo un trampolino, un semplice punto di partenza per nuove storie che l'ascoltatore genererà nella sua stessa mente, dal suo ambiente, dal suo particolare contesto e dalla sua esperienza dei problemi" (Denning, 2001: 86).

L'autore sostiene infatti che la cosa importante sia creare un trampolino per il pensiero del destinatario della narrazione, lasciandogli la possibilità di creare la sua storia. "È la storia che l'ascoltatore inventa per se stesso come risultato della storia ascoltata dal narratore a rappresentare il mio reale obiettivo come storyteller", afferma l'autore (Denning, 2001: 181).

Una storia trampolino “non è solo qualcosa in cui si vuole far immergere l’ascoltatore per catturare il suo interesse, non è nemmeno affascinante in sé” (Denning, 2001: 181): a parere dell’autore, essa rappresenta invece un’opportunità concettuale, una rampa di lancio il cui scopo è rendere possibile alle persone di proiettarsi mentalmente più in alto di quanto abbiano mai fatto. La storia trampolino risulta così essere un mezzo per un fine e, a parere di Denning, il fine è unirsi all’audience per co-creare il futuro.

Queste parole hanno due importanti implicazioni, che rappresentano uno spunto per una riflessione più approfondita sulla narrazione all’interno delle imprese e sugli obiettivi conseguibili attraverso questo strumento. Ci si riferisce in particolare al rapporto che intercorre tra le storie e i loro effetti concreti sul comportamento dei destinatari, che dipende da come le storie vengono presentate e dal grado di coinvolgimento che riescono a suscitare.

Questi elementi appaiono strettamente legati l’un l’altro: se lo scopo ultimo della narrazione di storie è la generazione di miglioramenti, cambiamenti e innovazione a vari livelli organizzativi, è chiaro che affinché ciò avvenga è necessario che le storie siano in grado di coinvolgere l’audience al punto di spingerla ad agire per realizzare concretamente il futuro prospettato. Obiettivo molto difficile da raggiungere specie se le storie sono gestite senza un metodo strategico efficace o considerate solo a scopo di intrattenimento.

Nonostante i numerosi aspetti positivi e i punti di forza della narrazione, si è potuto notare come l’azione non sia spesso vista come tipica conseguenza dell’ascoltare una storia. “Quando ascoltiamo una storia possiamo esserne divertiti. Possiamo esserne commossi. Possiamo ridere o piangere. Ma normalmente non ci lanciamo nell’azione, tantomeno in accordo con gli altri ascoltatori” (Denning, 2001: 84). Quello che ci si deve chiedere è quindi che cosa nelle storie che vengono raccontate nelle organizzazioni possa aiutare a generare una risposta action-oriented anziché esaurire i suoi effetti a livello di comunicazione, conoscenza o diffusione dei valori.

A parere di Denning, per giungere a rispondere a questa domanda è necessario tenere presente che si ha a che fare non con una storia ma con due: “ci sono due voci [...] l’ascoltatore ascolta lo storyteller raccontare la storia, ma ascolta anche la sua voce interna e la sua mente considera una serie di altri differenti pensieri” (Denning, 2001: 85), sviluppando così una sorta di storia parallela.

Poiché vi è una compresenza di due voci, è possibile che il loro rapporto non sia caratterizzato da coerenza e che queste possano risultare contrastanti: se al contrario le due voci sono tra loro in armonia, allora lo storyteller potrà raggiungere l’obiettivo di generare nell’ascoltatore una risposta orientata all’azione (Denning, 2001).

Il tentativo di rendere assonanti queste due voci, e quindi garantire una buona dose di coerenza tra la storia del narratore e quella del destinatario muovendolo all’azione, può risultare di maggior successo se chi propone la storia gode di una buona dose di fiducia presso il destinatario. Essa può essere generata dalle storie stesse e dalla loro presentazione oppure risiedere nelle caratteristiche o nelle doti del narratore stesso.

Questa considerazione presenta due ulteriori implicazioni: in primo luogo risulta necessario che le storie creino fiducia; in secondo luogo appare evidente come il rapporto tra il narratore e l’audience e la performance espositiva della storia possano contribuire a generare questa fiducia.

A parere di Simmons, ciò che gli attori organizzativi cercano nelle storie non sono informazioni, dati o meri fatti, ma appunto fiducia nel narratore, nei suoi obiettivi e nella storia che racconta. “È la fiducia a muovere le montagne, non i fatti” (Simmons, 2002: 3). Affinché siano in grado di generare fede, i fatti necessitano di una storia significativa che li sostenga, che ispiri fiducia nello storyteller e speranza nel fatto che le sue idee siano in grado di offrire ciò che promettono.

La narrazione di storie rappresenta quindi una strada per creare la fiducia, poiché con esse si è in grado di portare i destinatari a raggiungere le stesse conclusioni, a decidere da sé di credere a quello è stato loro narrato e a fare quello che si vuole che loro facciano. È naturale che le persone abbiano una considerazione maggiore delle proprie conclusioni rispetto a quelle degli altri: esse avranno pertanto fiducia solo in una storia che è diventata reale per loro personalmente. In proposito, Simmons esorta gli storytellers a tenere sempre presente che “una volta che le persone rendono la vostra storia la loro storia avete raggiunto la potente forza della fiducia: per farsi o meno influenzare dalla vostra storia le persone si chiedono innanzitutto se possono aver fiducia in voi” (Simmons, 2002: 3).

Questa considerazione fa fare un passo avanti alle riflessioni che si stanno delineando in questo paragrafo, portandole a spostare l'attenzione sul secondo aspetto citato in precedenza come base per la generazione di fiducia: il rapporto tra narratore e audience e la performance della narrazione. Il fatto che non sempre le storie abbiano l'effetto di indurre il destinatario all'azione risiede probabilmente nel ruolo a lui riservato nel processo di storytelling e nel come le storie vengono narrate, elementi dai quali dipende il loro effettivo impatto sul destinatario.

La forza della narrazione non risiede nella storia in sé ma nel suo racconto: focalizzarsi solo sulla storia, con l'esclusione dell'interazione tra lo storyteller e l'audience, manca quindi l'obiettivo dello storytelling, che è rappresentato invece proprio dalla reciprocità dei due attori del processo e dal significato comune che da essa emerge (Denning, 2001).

Lo storytelling è costituito da tre elementi, la storia, il narratore e il pubblico, e solo quando queste tre variabili sono in armonia e in equilibrio il racconto può costituire un mezzo efficace per creare un rapporto produttivo con il destinatario, portandolo a sviluppare fiducia nello storyteller e nella storia che narra (Parkin, 2005b). Questo appare particolarmente evidente se le storie vengono presentate all'audience sottoforma orale anziché scritta,

come hanno notato alcuni degli autori presi in considerazione: essi considerano infatti lo storytelling un processo meramente orale e valutano di secondaria importanza la presentazione di storie sottoforma scritta.

Nell'oral storytelling l'attenzione del narratore si rivolge alla performance del processo e a quali elementi possano massimizzarne l'impatto. Lo sguardo, l'intonazione della voce, la postura del corpo, le reazioni dell'audience e le risposte del narratore a tali reazioni: tutti questi aspetti danno un grande contributo al significato della storia e devono essere gestiti in sinergia per massimizzare l'impatto e la credibilità del messaggio (per un approfondimento in merito alla tematica dell'oral storytelling e delle tecniche per migliorare le performances della narrazione si rimanda ad esempio a Denning, 2001 e Simmons, 2002).

Certamente un'interazione diretta e personale con il pubblico ha maggiore impatto poiché contempla in maniera maggiore la reazione dell'audience alla storia, rendendolo a tutti gli effetti co-autore della storia narrata: se si lascia che il destinatario legga e interpreti da sé la storia si perde la ricchezza dell'interazione vis à vis, ed è per questo motivo che Denning esorta gli storyteller a presentare oralmente le storie trampolino.

D'altra parte, è vero anche che fornire un supporto durevole alle storie, quale appunto la carta, lascia al destinatario una maggiore possibilità di riflessione sulla narrazione stessa, permettendogli di ritornare più volte su alcune parti o sulla totalità di essa magari risultate poco chiare in prima lettura. Inoltre, anche la parola scritta offre svariate alternative ed espedienti narrativi per migliorare la lettura, la comprensione, l'attrattività e la credibilità della storia. Pertanto, in questa sede si è deciso di non suggerire la supremazia di una forma o di un'altra di storytelling, considerandole entrambe ugualmente valide ed efficaci.

2.5.2 Costruire una springboard story

Dopo queste riflessioni, si torna ora a focalizzarsi sulle springboard stories partendo dalla considerazione che non tutte le storie hanno un effetto trampolino: le narrazioni di successo, in grado di generare fiducia nel destinatario e muoverlo di conseguenza all'azione, presentano determinate caratteristiche, delle quali si propone qui di seguito un breve elenco. Esso risulta dalla sintesi operata su due interessanti contributi in materia, cui si rimanda per ulteriori approfondimenti (Denning, 2001 e 2004). È bene che le springboard stories:

- siano raccontate secondo la prospettiva di un singolo protagonista che racchiuda in sé alcune caratteristiche tipiche del destinatario e che si trovi in una situazione considerata prototipica del business dell'organizzazione. La situazione narrata deve risultare pertanto familiare all'ascoltatore;
- abbiano un certo grado di stranezza e di incongruità, cosicché possano risultare interessanti, catturare l'attenzione dell'ascoltatore e stimolare la sua immaginazione;
- siano raccontate nella maniera più semplice e breve possibile. È necessario quindi spogliare la storia dei dettagli superflui che rischierebbero di far perdere di vista il messaggio centrale della narrazione;
- risultino comprensibili non in generale ma per la loro audience specifica, cosicché possano portarla ad un nuovo e migliore livello di comprensione. È infatti la calibratura sul destinatario a rendere la storia efficace;
- siano vere o quantomeno plausibili. Sebbene la verità delle storie attenga più alla loro veridicità e coerenza interna che alla loro aderenza alla realtà, una storia vera ha maggiore forza di una fittizia,

poiché il suo radicamento nella vita e nel mondo reale la rende più solida e difficilmente smentibile;

- abbiano un lieto fine, poiché per stimolare l'audience e indurla all'azione è necessario che essa abbia un'attitudine positiva e sia quindi maggiormente recettiva nei confronti della narrazione.

Le storie trampolino risultano particolarmente efficaci per conseguire soprattutto tre obiettivi, fondamentali ai fini del discorso che si faceva poco sopra riguardo allo storytelling come strumento di successo per il futuro. Una springboard story risulta infatti in grado di proiettare le imprese nel futuro poiché è in grado di generare quella fiducia che muove il destinatario all'azione.

Le principali tipologie di springboard stories sono pertanto rappresentate da storie per: innescare l'azione, comunicare la propria identità, traghettare verso il futuro (Denning, 2004: 69, 70). Per conoscere meglio queste tipologie di narrazioni, se ne propone di seguito una descrizione focalizzata su alcuni loro elementi fondamentali quali: le caratteristiche della storia e della sua stesura e presentazione, gli obiettivi con essa conseguibili e alcuni suggerimenti per comprendere il livello di successo dello storytelling.

Una storia per *innescare l'azione* deve avere un tono positivo e presentare una vicenda realmente accaduta; essa inoltre deve avere un unico protagonista con il quale il destinatario possa identificarsi, che quindi presenti delle caratteristiche tipiche dell'attore organizzativo. La storia deve poi essere raccontata senza troppi fronzoli, senza però cadere nella monotonia e nel grigiore espressivo: al contrario, deve essere presentata in modo da suscitare l'interesse del pubblico, riuscendo a guidare l'attenzione di chi ascolta in modo che egli possa giungere alla comprensione desiderata. Questo effetto può essere ottenuto con l'ausilio di frasi del tipo "pensate solo se...", "immaginate...", "che cosa sarebbe successo se...", che aiutano il destinatario ad immedesimarsi nella situazione e a

prospettarsi strategie alternative di azione. Una storia di questo genere avrà avuto successo se chi ascolta avrà afferrato l'idea in essa contenuta e sarà pertanto stimolato a tradurla nella pratica.

Una storia per *comunicare la propria identità* è di solito raccontata in modo tradizionale e presenta un'ambientazione, dei personaggi e una trama. La narrazione deve rivelare qualche punto forza o qualche momento di difficoltà vissuto in passato dal narratore o dal protagonista. Chi racconta la storia deve essere sicuro che il destinatario sia davvero interessato ad ascoltarla. La storia userà frasi tipo "interessante", "non conoscevo questo tuo aspetto". Si avrà successo se chi ascolta arriva a conoscere meglio il narratore/protagonista e inizierà pertanto ad avere fiducia in lui.

Una storia per *traghetare verso il futuro* le persone deve essere una storia suggestiva ed evocativa al fine di entrare in risonanza con chi ascolta. Deve inoltre essere raccontata in modo dettagliato affinché l'idea venga compresa appieno. È bene che la storia evidenzi un risultato positivo conseguibile e parli del futuro, catturando gli elementi essenziali della direzione in cui si vuole andare. Per ottenere questi effetti il narratore deve fornire chiarimenti riguardo al contesto passato e attuale, in modo da collegarli a quello prefigurato per il futuro. È bene che il narratore si accerti preventivamente che i destinatari abbiano la volontà di seguirlo, altrimenti è consigliabile raccontare una storia per innescare l'azione. Frasi tipiche di questa tipologia di storie sono "quando si comincia?", "facciamolo!". Si può dire che la storia ha avuto successo se chi ascolta è in grado di capire la direzione nella quale l'impresa sta andando (Denning, 2004: 181-184).

Una storia trampolino permette quindi al pubblico di fare un salto in avanti in termini di conoscenza e di comprensione del mondo organizzativo e del suo modo di muoversi, conoscere, cambiare. La sua efficacia non dipende dalla quantità delle informazioni trasmesse ma dalla capacità di accelerare la comprensione, creare fiducia e di muovere all'azione.

A partire da quanto nella storia trampolino viene narrato, i destinatari possono immaginare quello che potrebbe analogamente accadere nella propria vita organizzativa. Grazie alle grandi capacità evocative delle storie, il destinatario è in grado di viverle in prima persona, ottenendo un effetto di immedesimazione nelle idee da esse trasmesse tale da renderle proprie del destinatario: quest'ultimo crede a ciò che viene narrato perché è la storia stessa a renderlo in grado di capirne il senso, accompagnandolo passo a passo nella sua comprensione.

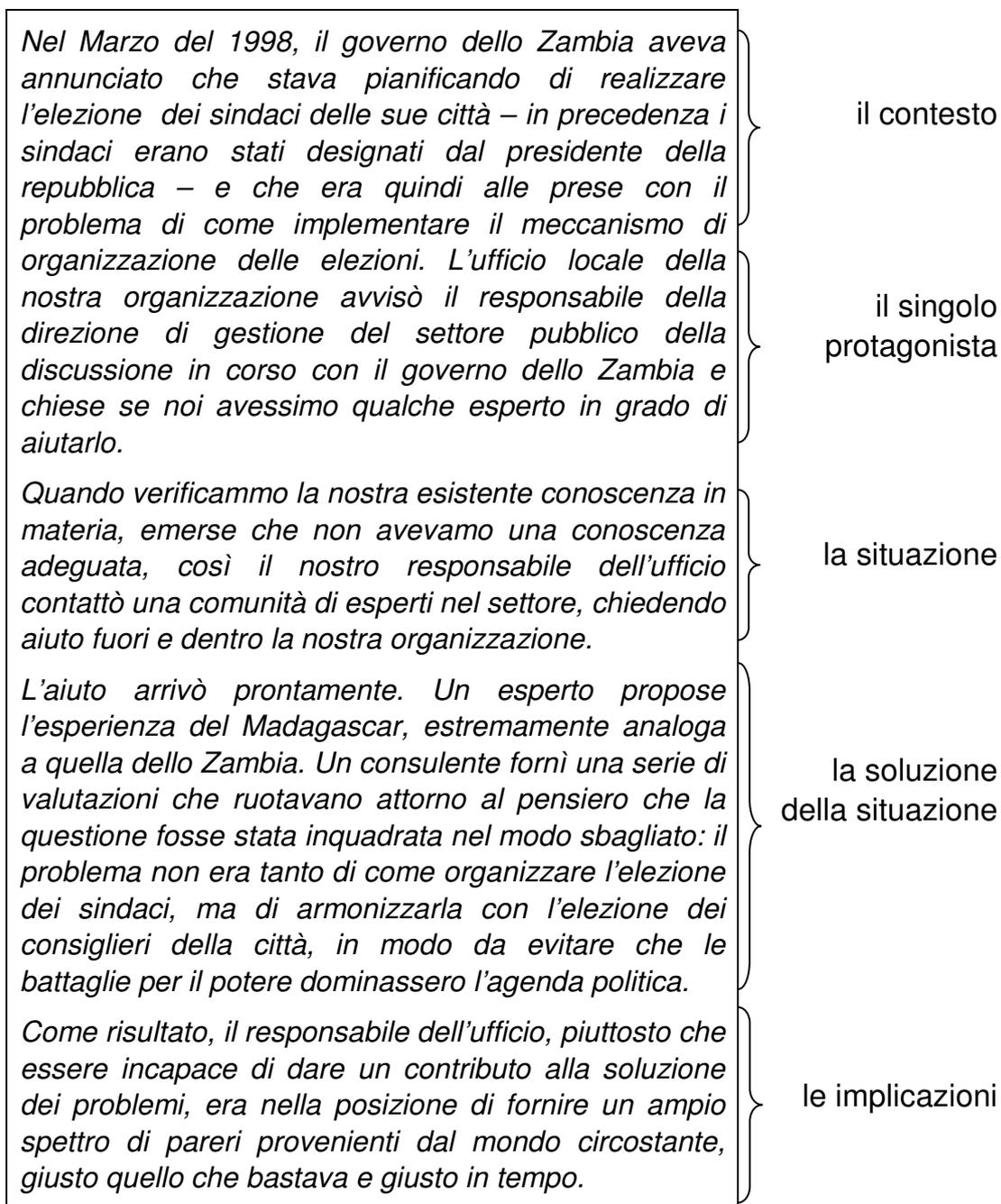
Per concludere il discorso sull'efficacia delle storie trampolino, si può seguire il ragionamento di Simmons relativo alla semplice teoria del "best stories win". Il concetto è di immediata comprensione: ad aver successo sono le storie migliori; risulta essere particolare, invece, la concezione che l'autrice ha di migliore. Simmons, infatti, con questo termine non intende "la storia giusta (e) nemmeno quella più frequentemente raccontata, ma la storia che ha maggior significato per il maggior numero di persone, ovvero l'unica che viene ricordata" (Simmons, 2002: 149). Ancora una volta il testimone passa al destinatario della storia al quale spetta il compito di decretarne il successo.

A suggello di quanto è stato fin'ora detto in merito alle storie trampolino e alle loro peculiarità, viene proposto un esempio di springboard story, riportato nella figura di pagina seguente (Figura n° 2.7).

Dopo aver compreso cosa sia una storia trampolino, quali siano le sue caratteristiche fondamentali e che tipo di obiettivi permetta di conseguire, si propongono ora dei suggerimenti per sviluppare e presentare questa tipologia di storia.

Nel farlo ci viene in aiuto un interessante contributo di Denning, che propone quattro differenti strutture che possono assumere una storia trampolino e la sua presentazione, ovvero: immediatezza, serendipità, sensibilizzazione e urgenza (Denning, 2001: 150-162).

Figura n° 2.7: Un esempio di springboard story



Fonte: elaborazione personale da Denning, 2001: 213

Sebbene riferite in maggior misura alla narrazione orale, queste strutture possono senza dubbio essere applicate anche alla presentazione di storie scritte, suggerendone diverse impostazioni.

Per fornire un'idea più precisa delle quattro strutture proposte, si è deciso di offrirne una rappresentazione grafica (Figura n° 2.8), che viene riportata nella pagina seguente.

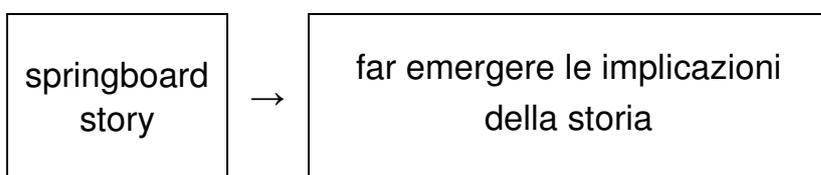
La strategia dell'*immediatezza* suggerisce di iniziare direttamente presentando la springboard story e poi farne emergere le implicazioni: "lanciare l'interlocutore nella storia dal principio ha dimostrato di essere efficace [...], poiché il destinatario può così vedere il resto della presentazione attraverso il prisma della storia trampolino" (Denning, 2001: 150). Se si trascina da subito l'audience all'interno della storia e dell'idea che essa trasmette, gli ascoltatori iniziano a vederla non come semplici spettatori ma come se ne fossero partecipanti, vivendo quindi la storia in prima persona. È anche per questo motivo che con questo approccio si stimola molto il dibattito e la riflessione. Infine, sebbene fortemente incentrata sulla storia e sullo sviluppo narrativo, questa costruzione non esclude comunque il pensiero analitico, che può emergere dalla storia o esservi applicato per aiutare nella sua comprensione.

La strategia della *serendipità* propone di raccontare più storie consecutive, metodo che può aiutare ad accrescere la possibilità che l'audience sia in grado di co-creare il seguito e gli effetti delle storie. Il termine sta ad indicare la capacità di scoprire, in modo del tutto casuale, qualcosa di inatteso e che non ha nulla a che vedere con quanto si stava cercando (www.cassiopeaonline.it). Si tratta quindi di una strategia consigliabile quando non si è sicuri delle azioni da seguire e/o degli effetti che si avranno: infatti, se non si hanno informazioni sufficientemente dettagliate su cosa raccontare nella storia è meglio raccontarne più d'una, citando anche casi analoghi al proprio per stimolare la collaborazione del pubblico. A parere di Denning, infine, "raccontare molte storie riguardo a cosa è accaduto può

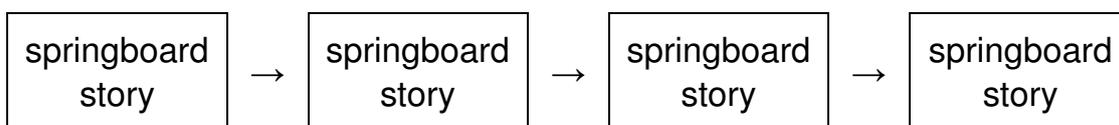
aiutare l'audience non solo a capire il passato ma anche a immaginare e co-creare il futuro" (Denning, 2001: 156).

Figura n° 2.8: Storytelling: quattro differenti costruzioni

1 Immediatezza: iniziare con la springboard story



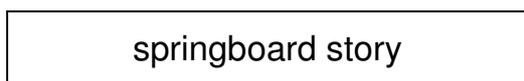
2 Serendipità: raccontare una successione di storie



3 Sensibilizzazione: accentuare il problema



4 Urgenza: raccontare semplicemente la storia trampolino



Fonte: elaborazione personale da Denning, 2001: 207

Con la strategia della *sensibilizzazione*, si inizia la presentazione accentuando l'attenzione sulla natura del problema da risolvere e poi si racconta una storia in qualità di esemplificazione della soluzione del problema. Il nome di questa strategia è quindi proprio dovuto al fatto che essa sensibilizza l'audience sulla questione da affrontare. Deve comunque essere molto chiaro che la storia trampolino non è e non fornisce la soluzione al problema, ma è in ogni caso in grado di fornirne un esempio e così facendo far vedere al pubblico la rilevanza della storia trampolino e stimolarlo a scoprire da sé la soluzione.

La strategia dell'*urgenza*, infine, suggerisce di raccontare un'unica storia trampolino nella quale porre l'intero soggetto in esame, e viene utilizzata quando si ha poco tempo a disposizione. Può capitare, specie se l'argomento è complesso, che vi sia la tentazione di utilizzare ragionamenti di tipo analitico, ma non essendoci il tempo di svilupparli adeguatamente si finisce col fornire mere definizioni astratte. Più opportuno appare invece utilizzare una storia che, essendo in grado di aumentare l'attenzione dell'audience e di stimolare la sua partecipazione, può quindi di far comprendere al meglio l'argomento di cui si sta parlando.

Capitolo Terzo

Differenti applicazioni dello storytelling: tre case histories

Questo capitolo è dedicato alla presentazione di tre differenti applicazioni dello storytelling nei contesti organizzativi. Per far ciò verranno illustrate tre case histories, ognuna delle quali mostra un diverso possibile utilizzo della narrazione di storie all'interno delle imprese.

Come è stato sostenuto nel capitolo precedente, lo storytelling può concorrere al raggiungimento di svariati obiettivi aziendali e può avere altrettanti utilizzi all'interno delle organizzazioni. In questa sede si è deciso di approfondirne tre: lo storytelling per narrare l'impresa, per narrare il cambiamento, per narrare il progetto.

Sulla base della letteratura presa in esame e precedentemente esposta, è possibile affermare che i primi due impieghi dello storytelling poco sopra citati siano quelli relativamente più diffusi e per così dire canonici. In questi casi le storie servono alle imprese per raccontare ad esempio se stesse, la propria storia, i propri valori e i momenti più significativi della vita aziendale.

Utilizzare la narrazione per esporre un progetto appare invece un caso più particolare di impiego dello storytelling: attraverso una o più storie si espongono casi di ricerca in modo più accattivante e originale del semplice e più diffuso resoconto cronologico.

I prossimi paragrafi saranno quindi dedicati alla presentazione di questi casi aziendali. Nonostante le diversità intrinseche delle tre case histories, in

particolare modo della terza, si è deciso di mantenere per tutte una struttura il più possibile omogenea, per facilitarne la comprensione e il confronto. Di volta in volta, verranno messe in luce le peculiarità di ogni caso.

Il primo paragrafo esporrà il caso di Omnitel, dove con l'iniziativa "Storie di Omnitel" lo storytelling è stato utilizzato come strumento per narrare l'impresa. Il paragrafo sarà suddiviso in due distinti sottoparagrafi: il primo per conoscere l'impresa, la sua storia, la sua missione e i suoi valori. Il secondo è dedicato interamente al progetto di storytelling e ne presenta i protagonisti, le fasi e l'output.

Il secondo paragrafo sarà invece dedicato alla presentazione del caso Tim "Fabula Impresa", nel quale si è utilizzato lo storytelling per narrare il cambiamento. Anche in questo caso il paragrafo sarà ripartito in due sottoparagrafi: il primo dedicato all'azienda e il secondo all'iniziativa di storytelling e ai suoi sviluppi.

Nel terzo paragrafo, infine, si illustrerà un caso di utilizzo dello storytelling per narrare un progetto: "DevelopNet Lombardia". Proprio per il suo differente approccio allo storytelling, questo caso risulta peculiare rispetto agli altri: per questo motivo si è deciso di lasciare maggiore spazio alla narrazione, sintetizzando al massimo le informazioni di contesto. Pertanto in quest'ultimo caso il paragrafo relativo alla presentazione del progetto sarà maggiormente articolato, lasciando ampi margini al racconto.

3.1 Narrare l'impresa

Questo paragrafo è dedicato alla presentazione del caso "Storie di Omnitel", ovvero del progetto di storytelling messo in atto nell'azienda di servizi di telefonia mobile nel 1999. Come si vedrà, con questa iniziativa Omnitel ha voluto coinvolgere tutti i suoi dipendenti in una sorta di celebrazione

dell'azienda stessa e delle sue persone, del loro modo di lavorare e di vivere l'ambiente organizzativo.

Narrare l'impresa significa raccontare l'organizzazione, la sua storia, i suoi valori, la sua mission, le sue persone, il suo modo di lavorare. Questo è l'utilizzo che si è deciso di fare dello storytelling in Omnitel, dove questo strumento è stato utilizzato con l'obiettivo di celebrare l'impresa e i suoi successi, il suo modo di approcciarsi al lavoro, alle sfide del mercato, alla sperimentazione e all'innovazione. In Omnitel è possibile scorgere gli albori dell'utilizzo dello storytelling: l'azienda di telefonia mobile è stata infatti la prima nel nostro Paese ad avvalersi di questo strumento di comunicazione e di formazione.

Nato come concorso letterario tra tutti i dipendenti per celebrare i successi dell'azienda, lo storytelling in Omnitel ha assunto una grande rilevanza e un'altrettanto grande portata, permettendo all'impresa di raggiungere obiettivi importanti, quali la motivazione dei dipendenti e il rinforzo del clima aziendale. Dalle "Storie di Omnitel" traspare infatti l'orgoglio di appartenere ad una grande organizzazione, all'avanguardia in campo tecnologico e che sa prendersi cura delle sue persone, e la passione che solo chi davvero ama il proprio lavoro e la propria azienda riesce a mettere in ciò che fa e nel modo in cui lo fa.

Per presentare il caso in questione si è deciso di approfondire innanzitutto la conoscenza dell'azienda, per poi passare ad illustrare il progetto di storytelling. Alla base di questa scelta c'è la convinzione che solo conoscendo il contesto in cui il progetto di storytelling è nato e si è sviluppato sarà possibile comprenderlo al meglio e coglierne le peculiarità.

Il prossimo paragrafo è quindi incentrato su Omnitel, in termini di storia, missione, valori e principi di business; quello seguente presenterà invece "Storie di Omnitel", illustrandone i protagonisti, le fasi e i risultati.

3.1.1 Omnitel: storia e valori

La storia di Vodafone Italia, nata come Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani, prende avvio da un'idea imprenditoriale di Carlo De Benedetti ed Elserino Piol, che nel 1994 si sono aggiudicati la prima gara italiana per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili. Prima alternativa al monopolio nelle telecomunicazioni in Italia, Omnitel è stata lanciata nel 1995, lancio non esente da rischi ma, da subito, di successo, tanto che già nel 1997 l'azienda ha raggiunto l'utile commerciale.

Questo e altri risultati sono stati conseguiti grazie non solo alle tante innovazioni proposte al mercato ma anche alle novità di gestione aziendale: fin dall'inizio sono stati infatti posti valori chiari ed etici alla base della condotta dell'impresa, come il rispetto della diversità e la centralità del cliente. Non a caso il primo claim di Omnitel è stato "Vi diamo ascolto", valore certamente fino a quel momento disatteso dal competitor.

Tra il 2000 e il 2003 si è assistito all'assorbimento di Omnitel nel gruppo Vodafone, con il progressivo cambio di brand dell'azienda: da Omnitel Vodafone, a Vodafone Omnitel, a Vodafone Italia. La rete GSM di Vodafone Italia copre il 97% del territorio e il 99,4% della popolazione italiana, e l'azienda conta anche accordi per il roaming internazionale con oltre quattrocento operatori in 223 paesi. Con il lancio e il continuo sviluppo del servizio UMTS, che va ad affiancarsi al GSM, Vodafone Italia è in grado di fornire ai suoi clienti in ogni situazione la migliore qualità e le migliori prestazioni, sia nel traffico voce che nella fruizione dei servizi multimediali.

A riprova del grande successo dell'azienda, alcuni dati: al 30 giugno 2005 Vodafone Italia conta quasi ventitré milioni di clienti, e ha conseguito ricavi totali per 8.159 milioni di euro. Inoltre l'azienda ha ben diecimila dipendenti, otto call center e più di duemila punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Se questa breve introduzione è servita per fornire una visione generale della realtà aziendale di Vodafone Italia, nei sottoparagrafi che seguono viene proposta una presentazione più articolata ed approfondita dell'impresa, con particolare riferimento alla sua storia, alla sua missione, ai suoi valori e ai suoi principi di business.

La storia e la mission

Per la presentazione dell'azienda, partiamo innanzitutto dalla sua *storia*, che verrà qui di seguito riassunta.

Il 19 giugno 1990 nasce Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani, con l'obiettivo di entrare nel mercato della telefonia mobile italiana, in previsione dell'introduzione di un nuovo gestore GSM. Il capitale sociale di 200 miliardi è diviso tra alcuni soci, che sono tra i più importanti gruppi internazionali nel settore delle telecomunicazioni, quali: Olivetti, Bell Atlantic International e Telia International. Questo patrimonio consolidato di esperienze e capacità operative ha consentito, fin dall'inizio, il disegno di un'azienda profondamente dedicata all'ascolto del cliente e tecnologicamente innovativa. Alla fine dell'anno viene presentato al Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni il primo progetto per la costruzione di una rete GSM nazionale. Quando nel dicembre del 1993 viene emanato il bando di gara per l'assegnazione delle concessioni, Omnitel è ammessa alla gara. A guidare la creazione di tutte le strutture operative e a tracciarne le strategie fondamentali è Francesco Caio, che ricopre il ruolo di Amministratore Delegato.

All'inizio del 1994 Omnitel firma un accordo con la società Pronto Italia S.p.a. per presentare un'offerta unica. Nasce così Omnitel Pronto Italia, di cui Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani detiene il 70%. Il 28 marzo dello stesso anno il Ministero comunica a Omnitel l'aggiudicazione della gara e il 30 novembre arriva la Convenzione tra il Ministero delle Poste e delle

Telecomunicazioni e Omnitel Pronto Italia. Il 1995 si apre con la firma del Decreto presidenziale che rende operativa la Convenzione, e da subito fervono i lavori di creazione della nuova rete GSM. Vengono aperti i primi centri di assistenza alla clientela di Milano e Roma, e a maggio si firma l'accordo con Telecom Italia che permette l'interconnessione con la rete fissa. Nasce e si sviluppa la rete commerciale, mentre il personale Omnitel stesso collauda l'efficienza e la funzionalità del servizio: è la prova generale prima del debutto sul mercato, avvenuto il 7 dicembre dello stesso anno, quando, raggiunta la copertura del 40% del territorio nazionale, Omnitel comincia ad offrire i propri servizi al pubblico.

Il 13 febbraio 1996 viene attivato il Roaming Nazionale: i clienti Omnitel possono usufruire del servizio GSM anche nelle zone del Paese coperte solo da Telecom Italia Mobile. Lo sforzo per costruire la rete produce risultati eccezionali: il 31 dicembre Omnitel raggiunge la copertura di circa il 60% del territorio nazionale e di circa il 85% della popolazione. I clienti superano i settecento mila, un record senza precedenti nel settore delle telecomunicazioni mobili. Nel corso del 1997 viene annunciata la chiusura del semestre con margine operativo lordo positivo e un fatturato di 680 miliardi di lire. Per tutto l'anno Omnitel lancia sul mercato prodotti innovativi e competitivi: dalla "RAM", la Rete Aziendale Mobile, a "Valore Ricaricabile" la prima ricaricabile destinata al mondo degli affari che funziona anche all'estero. L'anno si chiude con il lancio di "City", il primo telefono mobile GSM a tariffa locale, mentre l'azienda annuncia di aver superato i due milioni di clienti.

Nei primi mesi del 1998 Omnitel lancia una proposta rivoluzionaria: si tratta di "Personal", un unico piano tariffario che consente al cliente di scegliere in quale fascia oraria sistemare il proprio off peak. Omnitel è all'avanguardia anche sul fronte dei prodotti per le aziende, tanto che arriva a delineare i contorni di una nuova figura professionale: si tratta del TLC Manager, l'esperto aziendale di telecomunicazioni, che si incaricherà di gestire tutto il

sistema delle telecomunicazioni di ogni impresa. A marzo del 1998 Omnitel supera la cifra di tre milioni di clienti e annuncia un fatturato in crescita del 147%. A giugno il Customer Care di Omnitel riceve due importanti riconoscimenti: Teleperformance gli assegna il “Grand Prix Customer Service Awards” per il miglior servizio di assistenza alla clientela delle aziende italiane, mentre Arthur Andersen e Il Sole 24 Ore conferiscono ad Omnitel l’”Attestato di Eccellenza” del “Customer Satisfaction Award ‘98”. Sempre a giugno nasce “Omni Arte”, un servizio di informazioni realizzato in collaborazione con il Touring Club Italiano che consente di ascoltare dal proprio telefono cellulare la descrizione delle più importanti piazze d’Italia. A luglio vengono annunciati i risultati semestrali: i ricavi di Omnitel aumentano del 157% rispetto al 1997, e si raggiunge il pareggio finanziario con un anno di anticipo rispetto alle previsioni. Omnitel chiude il 1998 con l’annuncio di un altro traguardo: sei milioni di clienti.

Nel 1999, in linea con le preferenze del mercato, Omnitel lancia “Personal 195 Ricaricabile” per il segmento consumer e “RAM Ricaricabile” per il segmento aziende. Nei primi mesi dell’anno l’azienda firma due accordi importanti con Cisco System e Pagine Italia Fininvest per il lancio commerciale di servizi internet su piattaforma WAP (Wireless Application Protocol). Durante l’estate nasce “Omnitel 2000”, il nuovo portale sorto per gestire l’accesso a oltre un centinaio di servizi fruibili da qualsiasi tipo di telefono, e si apre il call center di Bologna, l’ottavo dopo quelli di Ivrea, Milano, Padova, Pisa, Roma, Napoli e Catania. Omnitel chiude il 1999 con più di dieci milioni di clienti e affronta le sfide del nuovo millennio concentrandosi sui due settori che caratterizzeranno lo sviluppo del mercato delle telecomunicazioni: la trasmissione di dati sui telefonini e i nuovi servizi su internet con il sito www.omnitel.it.

Per Omnitel il 2000 sarà ricordato come “l’anno di internet”: a marzo nasce il “190 online”, il primo Servizio Clienti italiano via internet e uno dei primi attivi in Europa. Sul sito istituzionale viene creata anche la sezione dedicata al

Recruiting Online, che rappresenta, ancora una volta, il primo esempio italiano di gestione in internet delle candidature. Per gli acquisti online nasce il “2000 Shop Center”, il mall di commercio elettronico che con oltre 100 grandi marche disponibili rappresenta la più grande iniziativa di e-commerce italiana. Per tutta l'estate Omnitel salpa con “Goletta Verde” e tramite SMS e WAP i clienti possono così conoscere la salute del mare e delle proprie spiagge preferite. A giugno Omnitel offre la mostra di Giotto a Firenze sul telefono cellulare attraverso il servizio “Omni Arte”.

Il primo grande servizio multimediale è senza dubbio legato al programma televisivo più innovativo dell'anno: il Grande Fratello. Omnitel consente agli appassionati di seguire le vicende sul cellulare sia tramite GSM sia da telefoni WAP. Per incentivare lo sviluppo dell'e-commerce e del mobile commerce nasce anche “Omnifin”, la divisione finanziaria di Omnitel che, in occasione di Smau, presenta la prima carta telefonica prepagata “Omnipay” per pagare gli acquisti effettuati su internet o via WAP. A gennaio del 2001 Omnitel e il suo azionista di riferimento, Vodafone, si presentano insieme per la prima volta: nasce il brand Omnitel Vodafone. Il primo risultato di questa sinergia sono i servizi paneuropei: grazie a “Eurocall”, i clienti del Gruppo Vodafone possono così usufruire di particolari tariffe di conversazione e di condizioni di roaming preferenziale.

Tra aprile e maggio dello stesso anno vedono l'avvio due master in Wireless & Web e in E-Business, che confermano l'importanza che per l'azienda ha il legame con l'università per la formazione di figure professionali altamente qualificate. Il 2001 è inoltre caratterizzato dall'impegno di Omnitel Vodafone nel terzo settore, a riprova che il principio della solidarietà sociale è destinato a diventare parte integrante delle attività dell'impresa. Le iniziative più significative nel non profit sono la partnership con Telethon nella raccolta fondi per la ricerca sulle malattie genetiche e il progetto “L'ultima buona azione della lira” con l'AIRC per la ricerca sul cancro. Gli stessi dipendenti sono coinvolti in prima persona nell'iniziativa “Dona il tuo PC alla scienza”,

con la quale hanno messo a disposizione il proprio PC per la lotta contro il cancro.

A gennaio del 2002 Vodafone lancia il servizio GPRS Roaming per consentire ai clienti del gruppo di utilizzare i servizi a connessione veloce indipendentemente dal paese in cui si trovano. L'anno si apre con il rinnovato impegno di Vodafone Omnitel nel terzo settore: ad aprile nasce il "Super Messaggio Solidale", un innovativo strumento di raccolta fondi che consente ai clienti Vodafone Omnitel di devolvere in beneficenza l'importo di un euro attraverso il semplice invio di un SMS. L'evento più significativo di quest'anno si verifica il 27 maggio, quando Omnitel Vodafone diventa Vodafone Omnitel: il cambiamento di logo e di denominazione sociale sottolinea la sempre maggiore integrazione con Vodafone, non solo in termini di missione e di valori, ma anche di immagine e di comunicazione. Il processo di avvicinamento al marchio Vodafone subisce una forte accelerazione grazie alla sponsorizzazione del team Ferrari di Formula 1, che diventa così il motore dell'introduzione del logo Vodafone nel nostro Paese.

Il 2002 si chiude con il lancio di un altro prodotto tecnologicamente all'avanguardia: la "Vodafone Mobile Connect Card", che permette di connettersi ad internet, controllare la casella di posta elettronica ed accedere alle informazioni della rete aziendale in modo semplice, veloce e sicuro. Il 2003 si apre subito con un'importante riconoscimento: Vodafone Italia è premiata nella sezione marketing sociale del "Sodalitas Social Award", per il progetto "Super Messaggio Solidale" a sostegno dell'iniziativa del CESVI "Fermiamo L'AIDS sul nascere". A maggio il brand Vodafone Omnitel diventa Vodafone: il cambiamento del logo rappresenta la completa integrazione con il Gruppo Vodafone. In ottobre Vodafone Italia raccoglie quasi un milione e mezzo euro durante l'iniziativa "La Fabbrica del Sorriso" promossa dalla Onlus Mediafriends. A fine dicembre Vodafone Italia supera i venti milioni di clienti. Il 12 febbraio 2004 Vodafone Italia annuncia

ufficialmente il lancio commerciale per le aziende e il mondo consumer dei servizi UMTS con “Vodafone Mobile Connect Card”.

Nei primi giorni di marzo Vodafone Italia inaugura il primo asilo nido aziendale pensato e realizzato per i propri dipendenti. Vodafone Italia lancia inoltre “My Country”, la prima promozione dedicata al mondo degli extracomunitari residenti in Italia, con tariffe semplici e vantaggiose. Dal primo aprile per i clienti Vodafone Italia il roaming 3G diventa realtà nei Paesi in cui il Gruppo Vodafone offre il servizio UMTS. Il 14 maggio Vodafone apre le porte delle sue ottanta sedi ai figli dei dipendenti per la terza edizione del “Children’s Day”, registrando un record di presenze: quasi quattromila persone fra genitori e bambini. L’8 luglio viene inaugurato il primo Vodafone One a Desenzano dedicato al futuro, alle nuove tecnologie, ai servizi evoluti e ai servizi multimediali. Riparte, infine, la raccolta di cellulari, batterie e accessori usati per garantirne il corretto smaltimento nel rispetto dell’ambiente.

Passando alla storia più recente, il 2005 inizia con il successo di un’iniziativa solidale: dopo la tragedia che ha colpito le popolazioni asiatiche a dicembre 2004, il numero unico messo a disposizione dagli operatori mobili italiani raccoglie oltre ventisette milioni di SMS del valore di un euro. La cifra consente l’intervento diretto in Indonesia, Sri Lanka e Thailandia, con il coordinamento del Dipartimento della Protezione Civile. Nel maggio del 2005 parte la nuova campagna pubblicitaria di Vodafone Italia a supporto del piano tariffario “People”. Lo spot rappresenta un’importante evoluzione nella comunicazione di Vodafone che rende le persone comuni protagoniste dello spot. Nello stesso mese, Vodafone è nuovamente sponsor della fiera DISHOW in cui viene presentato “Vodafone Speaking Phone”, il telefonino per i non vendenti in grado di leggere e descrivere le icone del menù e i messaggi di testo, consentendone anche la redazione e l’invio. A luglio vengono comunicati i risultati del primo trimestre che confermano il positivo andamento della divisione italiana del Gruppo Vodafone.

Si passa ora a parlare della *mission* di Vodafone. Come riportata sul sito internet dell'azienda, essa recita testualmente: "essere leader mondiali nelle comunicazioni mobili per migliorare la vita dei nostri clienti e aiutare persone, imprese e comunità a essere sempre più in contatto tra loro in un mondo mobile". In altri termini, ciò che Vodafone desidera è migliorare la vita dei propri clienti attraverso i servizi di telefonia che offre. L'obiettivo di Vodafone è quello di essere scelta dalle persone e dalle imprese poiché da essi ritenuta in grado di offrire il miglior servizio disponibile sul mercato.

I valori e i principi di business

Sempre sul suo sito internet, l'azienda fa un elenco dei *valori* che la animano, e dà una spiegazione di ognuno. Oltre a ciò, e prima di presentarli, Vodafone chiarisce cosa intende per valori: "i valori sono il nostro modo di fare le cose. Descrivono il modo in cui ci si aspetta che le persone di Vodafone si comportino ogni giorno nel lavoro in relazione ai clienti, ai colleghi, ai risultati e al mondo attorno a noi; e ci aiuteranno a trasformare la nostra visione in realtà". Da notare il forte legame che unisce i valori all'azione, che nasconde la consapevolezza che non basta avere buone idee o buoni propositi ma è necessario metterli in atto per ottenere risultati concreti.

I valori di Vodafone sono quattro, e sono: *passion for customers*, *passion for our people*, *passion for results*, *passion for the world around us*.

Passion for customers: i nostri clienti hanno riposto in noi la loro fiducia. Noi dobbiamo quindi fare del nostro meglio per comprendere e anticipare i loro bisogni e le loro necessità al fine di soddisfarli pienamente con i nostri servizi. Noi mettiamo i clienti al primo posto ed aspiriamo ad arricchire la loro vita, a renderla più soddisfacente e più ricca di scambi con il mondo.

Passion for our people: individui eccezionali capaci di lavorare assieme fanno di Vodafone un'azienda di straordinario successo. Vogliamo attrarre, sviluppare, premiare e mantenere nella nostra azienda persone di eccezionale qualità.

Passion for results: siamo persone orientate all'azione e spinte dal desiderio di essere i migliori. Ci impegniamo ad essere i migliori in tutto ciò che facciamo.

Passion for the world around us: ci proponiamo di aiutare tutte le persone nel mondo ad avere una vita migliore sia attraverso i servizi che forniamo, sia attraverso l'impatto che abbiamo sul mondo intorno a noi. Riconosciamo le responsabilità che accompagnano la nostra crescita.

Oltre alla vision e ai valori che animano il suo agire, Vodafone ritiene che il proprio successo sia dovuto anche all'impegno profuso nel condurre una corretta politica imprenditoriale e dipenda dal proprio modo di interagire con i suoi diversi interlocutori: azionisti, dipendenti, clienti, partner commerciali e fornitori, governi, autorità, comunità.

I *principi di business* sui quali si fonda la politica aziendale di Vodafone rappresentano un ulteriore impegno dell'azienda nei confronti di tutti coloro che interagiscono con il gruppo. La politica aziendale del gruppo è infatti applicata a tutte le società Vodafone nelle quali l'impresa ha una partecipazione di maggioranza, e quindi anche a tutti i dipendenti. Laddove Vodafone opera insieme a partners commerciali, a terzi o in accordi di joint venture, dove quindi non ha una partecipazione di maggioranza, il gruppo si adopera comunque per promuovere l'applicazione dei propri principi. Ciò per la consapevolezza che Vodafone sarà giudicata proprio in base alla sua capacità di aderire e rispettare i propri principi aziendali.

I Vodafone Business Principles sono dieci: creazione di valore, politica, comunicazione, clienti, dipendenti, comportamento, ambiente, comunità e società, salute e sicurezza, partners commerciali e fornitori.

Creazione di valore. Noi riteniamo che in un'economia di mercato la concorrenza esercitata in modo etico rappresenti la via migliore per garantire benefici a tutti. Il nostro impegno deve garantire ai nostri azionisti i migliori risultati possibili. I criteri che guidano i nostri investimenti, le acquisizioni e i rapporti commerciali sono prima di tutto di tipo economico, ma includono anche considerazioni sociali e ambientali.

Politica. Esprimeremo la nostra opinione in merito alle proposte governative e sulle questioni che potrebbero toccare da vicino tutte le persone che hanno relazioni con Vodafone, ma non effettueremo donazioni o contributi a partiti politici né interverremo in questioni politiche di partito.

Comunicazione. Comunicheremo in modo aperto e trasparente a tutti i nostri diversi interlocutori, nei limiti della riservatezza commerciale.

Clienti. Ci impegniamo a offrire ai nostri clienti prodotti sicuri e affidabili e servizi con un buon rapporto qualità-prezzo. Lavoreremo cercando di capire, anticipare e rispondere alle diverse esigenze dei nostri clienti per offrire loro prodotti e servizi innovativi. Teniamo in grande considerazione la fiducia che ci accordano i nostri clienti e proteggeremo le informazioni che ci vengono fornite in conformità con le leggi vigenti.

Dipendenti. I rapporti con e tra i dipendenti si fondano sul rispetto degli individui e dei loro diritti umani. Adotteremo una politica basata sulle pari opportunità in considerazione della diversità degli individui. Aiuteremo i nostri dipendenti a sviluppare al massimo le loro potenzialità attraverso appropriati corsi di formazione e di sviluppo. Promuoveremo la partecipazione dei nostri dipendenti ai piani azionari di incentivazione.

Comportamento. Ci aspettiamo che tutti i nostri dipendenti agiscano con onestà, integrità e imparzialità. Non sarà tollerata alcuna forma di corruzione, compresi pagamenti impropri chiesti dai dipendenti o loro offerti. I dipendenti devono evitare ogni contatto che può portare, o far pensare, a un conflitto di interessi tra la loro attività e quella di Vodafone. I dipendenti

devono evitare di accettare doni od ospitalità che potrebbero farli sentire in obbligo verso terzi.

Ambiente. Ci impegniamo a promuovere azioni che possano garantire uno sviluppo sostenibile e la protezione dell'ambiente. Utilizzeremo con attenzione le risorse limitate presenti in natura. Promuoveremo l'impiego di procedure che possano aiutarci a ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività. Intendiamo sostenere lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi che possano apportare benefici ambientali e sociali.

Comunità e società. Accettiamo la nostra responsabilità di impegnarci con le comunità e di investire nella società in modo da impiegare efficacemente le nostre risorse, offrendo il nostro supporto anche a organizzazioni umanitarie.

Salute e sicurezza. Ci impegniamo a salvaguardare la salute e la sicurezza dei nostri clienti, dipendenti e delle comunità in cui operiamo. Riveleremo qualsiasi informazione di cui verremo a conoscenza che dimostri chiaramente che i nostri prodotti o servizi infrangono regole o direttive di sicurezza internazionali.

Partners commerciali e fornitori. Insieme ai nostri partners commerciali e ai fornitori creeremo rapporti reciprocamente vantaggiosi. Cercheremo di promuovere l'applicazione dei nostri Principi anche da parte dei nostri partners commerciali e dei fornitori.

Come si è potuto vedere nelle pagine precedenti, Vodafone è un'azienda fortemente orientata all'*innovazione tecnologica*. "Per questo offriamo ai nostri clienti sempre le migliori soluzioni tecniche di comunicazione mobile disponibili, secondo i più innovativi e recenti paradigmi tecnologici esistenti", recita il suo sito. L'attenzione dell'azienda nei confronti della tecnologia risulta essere per così dire selettiva, e questa peculiarità ne aumenta la qualità: per Vodafone, fare ricerca e innovazione non significa "reagire d'impulso per sfruttare qualsiasi nuovo sviluppo" (www.vodafone.it), ma vuol dire valutare le novità per comprendere quali sviluppi consentano di

soddisfare le esigenze reali in modo affidabile. Come si può vedere, l'attenzione è sempre rivolta al cliente finale.

Vodafone risulta essere anche un'*impresa cosmopolita*, per così dire aperta al mondo, poiché il gruppo è in grado di raggiungere ben ventisette paesi, raccogliendo sotto un unico brand moltissimi operatori telefonici locali. Per questo motivo l'azienda riesce anche a mantenere un forte contatto con le singole realtà dei Paesi in cui è presente, conservando quindi una grande attenzione alle persone. Si può affermare che il Gruppo Vodafone sia riuscito a conciliare il "think global" con l'"act local".

Allo stesso modo, e collegata alla sua visione globale, Vodafone è fortemente *orientata al futuro*, e proprio come riporta il suo sito l'azienda vuole dare "forma ad un futuro che offra i servizi di mobilità che vogliamo e che ci avvicini alle persone che per noi sono importanti, ovunque si trovino nel mondo". Il "Vodafone Future Site" offre interessanti e suggestivi squarci di questa visione, senza perdere mai di vista però il fatto che solo insieme alle sue persone (clienti, dipendenti, azionisti e così via), l'impresa potrà riuscire a trasformare la visione in una realtà. È la stessa azienda ad affermare di avanzare "con un piede nel presente e uno nel futuro" (www.vodafone.it).

Dopo aver conosciuto l'impresa e il suo modo di agire e di porsi nei confronti del mercato e delle persone, si entra ora nel vivo del progetto di storytelling attivato in Omnitel, che viene proposto nei paragrafi seguenti.

3.1.2 "Storie di Omnitel"

Questo paragrafo è dedicato alla presentazione di "Storie di Omnitel", il progetto di storytelling messo in atto dall'azienda nel 1999 con una durata di circa sei mesi. "Storie di Omnitel" è un'iniziativa sorta all'interno di un contesto organizzativo particolarmente dinamico e frizzante, tipico delle

giovani aziende, per raccontare attraverso la voce dei suoi protagonisti la nascita e la crescita dell'azienda stessa. In particolare, come già accennato, con questo progetto l'azienda ha voluto ricordare le emozioni e la passione che hanno caratterizzato il modo di lavorare in Omnitel all'inizio della sua avventura nel nascente mercato delle telecomunicazioni. La scelta dell'azienda di adottare il punto di vista dei suoi dipendenti e di utilizzare uno strumento di comunicazione tutt'altro che canonico ha certamente rappresentato una rivoluzione nel modo di fare comunicazione d'impresa.

Nel 1999 l'azienda si trovava in un delicato momento di passaggio, transitando dalla fase di start up a quella di consolidamento. Omnitel ha scelto di raccontare queste esperienze seguendo lo spirito innovativo che da sempre l'ha contraddistinta: ha così indetto un concorso letterario tra tutti i suoi dipendenti, affinché essi testimoniassero la propria passione per il mondo di Omnitel, attraverso brevi racconti riguardanti la vita lavorativa dell'azienda o momenti particolari della sua storia.

A differenza del caso Tim di cui parleremo nel prossimo paragrafo, in Omnitel c'è probabilmente stata meno consapevolezza nell'utilizzo dello storytelling: infatti, non si è deciso di utilizzare questo strumento per così dire a tavolino, ma esso è stato la natura conseguenza della scelta di fondo dell'impresa di avvalersi di differenti narrazioni per raccontare se stessa, e di farlo coinvolgendo i propri dipendenti. E in effetti lo storytelling altro non è che uno strumento di conoscenza della propria organizzazione a partire proprio dai racconti delle sue persone, del loro vissuto, delle loro emozioni lavorative (capitolo secondo, paragrafo 2.2.1).

Volendo individuare una filosofia alla base di questo progetto, i suoi ingredienti fondamentali sarebbero certamente la propensione all'innovazione e l'attenzione per le persone.

Della *propensione all'innovazione* di Omnitel si è già avuto modo di parlare a conclusione del paragrafo precedente, relativo alla sua presentazione. Nata

per competere con Tim e per porre fine al monopolio delle telecomunicazioni, da sempre Omnitel ha concentrato le sue energie sull'innovazione tecnologica, gestionale, comunicativa e relazionale. Ai vertici dell'azienda è stato chiaro fin da subito che per competere con successo con il colosso Tim era necessario e fondamentale essere diverso da lui, per non ripeterne gli errori. Ecco allora una struttura dinamica e piatta, grandi investimenti in ricerca e sviluppo, enorme attenzione per le persone interne ed esterne all'azienda.

In riferimento a quest'ultima caratteristica, si è visto come l'azienda abbia dato ascolto alle sue risorse e ai suoi clienti, ascolto testimoniato dalla concretezza delle iniziative prese, come colmare le lacune di offerta nel mercato, proponendo nuovi servizi consumer-oriented e user-friendly, e dando largo spazio al punto di vista dei dipendenti. Innovazioni, queste, che non possono non essere rintracciate in "Storie di Omnitel", l'innovativo modo di fare comunicazione interna ed esterna.

Oltre ad essere espressa nei suoi valori e nei suoi principi, l'*attenzione per le persone* di Omnitel è stata dall'azienda messa in atto in parecchie iniziative. In questa sede, quella che interessa di più è certamente la campagna pubblicitaria di Omnitel del 1997/1998, il cui claim recitava "Persone in grado di cambiare il mondo". In quegli anni l'azienda ha voluto concretizzare il suo posizionamento interno ed esterno, fortemente collegati, attraverso una campagna pubblicitaria che aveva come protagonisti proprio i suoi dipendenti. Ogni iniziativa interna ed esterna di Omnitel era quindi strategicamente ispirata a questo concetto, aumentandone così coerenza ed efficacia. In "Storie di Omnitel" è possibile quindi rintracciare questo principio ispiratore: Omnitel è fatta di persone, e sono le sue persone e il loro lavoro ad averla resa ciò che è, un'azienda dinamica, competitiva, all'avanguardia.

A suggello e a testimonianza di quanto si è appena affermato circa la filosofia del progetto di storytelling di Omnitel si riporta un breve stralcio di uno dei racconti presenti nel libro, nel quale un dipendente afferma proprio

come “grazie alla nascita di Omnitel, tante persone hanno avuto la possibilità di avere un futuro migliore. Questo è molto importante, in un mondo che offre ben poche opportunità. Penso che i nostri slogan «Omnitel persone in grado di cambiare il mondo» e «Omnitel, vi diamo ascolto», non siano solo parole, ma una realtà” (Storie di Omnitel, 1999: 50).

Dopo questa breve presentazione del progetto, nei sottoparagrafi seguenti verrà approfondito “Storie di Omnitel” conoscendone nel dettaglio i protagonisti, le fasi in cui si è articolata l’iniziativa e l’output che essa ha avuto.

3.1.2.1 I protagonisti

Si sono occupati di “Storie di Omnitel” e hanno preso parte al progetto: i responsabili della comunicazione interna dell’azienda, la Divisione Risorse Umane, i dipendenti di Omnitel e la casa editrice Baldini & Castoldi. Hanno inoltre partecipato all’iniziativa, in qualità di giuria del concorso letterario: l’Amministratore Delegato di Omnitel Silvio Scaglia, il Direttore della comunicazione istituzionale Stefano Lai, gli scrittori e autori di teatro Gino & Michele, il giornalista Oreste Del Buono, l’enfant prodige della letteratura italiana Enrico Brizzi e il responsabile editoriale della narrativa italiana della Baldini & Castoldi Piero Gelli.

Sebbene tutti questi attori abbiano preso parte all’iniziativa con ruoli diversi, i veri protagonisti di “Storie di Omnitel” sono certamente i dipendenti dell’azienda. Sono il loro punto di vista, i loro pensieri, le loro emozioni trascritti nelle storie e negli aneddoti presentati al concorso a rappresentare il cuore pulsante di questo progetto. Se non ci fosse stata la loro viva partecipazione, “Storie di Omnitel” non avrebbe preso vita, e sarebbe rimasta una semplice e astratta idea nella mente dei coordinatori. Come affermato da Silvio Scaglia nella prefazione al volume “Storie di Omnitel”, Omnitel è “un’azienda di cui tutti parlano o scrivono ma che solo coloro che

ci lavorano possono realmente descrivere” (Scaglia in Storie di Omnitel, 1999: 7).

Poiché i dipendenti Omnitel sono i veri e propri protagonisti di questo progetto, si riporta un breve passaggio di una delle storie presenti nel volume che testimonia il pensiero di un dipendente circa l’iniziativa. “È strano, non avrei mai pensato di scrivere la pagina di un libro che sicuramente resterà nella storia di un’azienda che ti dà la possibilità di lasciare qualcosa di tuo, e ti permette di trasferire le sensazioni, le emozioni, le esperienze vissute affinché qualcuno possa leggerli... eppure io non l’ho mai chiesto, è importante, non mi sento solo una matricola almeno una volta nella mia vita professionale” (Storie di Omnitel, 1999: 113).

3.1.2.2 Le fasi

I vari protagonisti di “Storie di Omnitel” hanno ricoperto differenti ruoli in ogni fase del progetto. In particolare, volendo fare una sintesi, si può affermare che i responsabili della comunicazione interna e la Divisione Risorse Umane ne hanno seguito ogni fase, agendo inoltre in prima persona per l’ideazione, l’organizzazione, la presentazione del progetto e la raccolta delle storie. Anche l’editore Baldini & Castoldi si è occupato della coordinazione globale del progetto, oltre che della selezione dei pezzi e della stampa del libro. Come già accennato, i dipendenti hanno chiaramente avuto un ruolo chiave nel progetto, essendo appunto gli autori delle storie. Per la selezione delle storie e la premiazione dei vincitori ha preso parte al progetto anche la giuria che è stata presentata in precedenza.

Le fasi principali del progetto “Storie di Omnitel” sono:

1. progettazione dell’iniziativa;

2. stesura del bando di concorso e presentazione del progetto ai dipendenti;
3. raccolta e selezione delle storie;
4. premiazione dei vincitori;
5. stampa e pubblicazione del libro.

La fase di *progettazione* ha avuto inizio nel gennaio 1999 all'interno dell'azienda: Omnitel si trovava nella fase di passaggio dallo start up al consolidamento, e i responsabili della comunicazione interna e delle risorse umane hanno deciso di far conoscere questo momento così come veniva vissuto dai dipendenti, con l'obiettivo di motivarli e di celebrare i successi dell'impresa. Si è così deciso di indire un concorso letterario tra tutti i dipendenti, che avesse come tema centrale la vita lavorativa dell'azienda. Per aiutare Omnitel nella coordinazione del progetto e nella scelta dei pezzi si è deciso di coinvolgere l'editore Baldini & Castoldi, per la sua esperienza in materia letteraria. L'editore ha anche curato la stampa del libro.

Nel mese di febbraio i coordinatori di "Storie di Omnitel" hanno fatto la *stesura del bando di concorso* e del relativo regolamento. Esso prevedeva:

- argomenti;
- partecipanti;
- dimensione degli scritti;
- premi.

Il concorso era rivolto a tutti i dipendenti Omnitel al 20 febbraio 1999. Le storie, di al massimo duemila battute, dovevano pervenire allo staff organizzativo entro il 26 marzo. I coordinatori del progetto hanno deciso di lasciare grande spazio all'iniziativa e alla fantasia dei dipendenti: non sono

stati infatti dati vincoli particolari, né in relazione al tema né alle modalità espositive.

Nel regolamento, alla voce “Argomenti” si legge: “scritti nello stile che più si preferisce, la nuda cronaca, una versione più romanzata dell’evento, una poesia e quant’altro verrà ritenuto utile per raccontare un fatto o una situazione che descrivono Omnitel e le sue particolarità, la vita lavorativa dell’azienda, momenti particolari della sua storia” (Omnitel, 1999). Ai dipendenti viene inoltre lasciata la libertà di firmare gli scritti come preferiscono, con uno pseudonimo o con il vero nome, lasciando comunque gli elementi identificativi utili in caso di vincita.

Per la *presentazione del progetto ai dipendenti* i coordinatori hanno deciso di affidarsi al regolamento stesso, che è stato pertanto diffuso in azienda avvalendosi anche dell’utilizzo della Intranet aziendale e dell’e-mail.

La *raccolta e selezione delle storie* è stata curata dalla Baldini & Castoldi, che dopo previo screening dei managers delle risorse umane e della comunicazione interna, ha scelto i pezzi da pubblicare nel libro. Poiché si trattava di un concorso letterario interno all’azienda, che inoltre prevedeva dei premi, le storie sono comunque anche state selezionate dalla giuria, composta da dirigenti Omnitel e da vari scrittori e autori. Sono stati quindi scelti i pezzi che meglio rispecchiavano lo spirito di Omnitel e della sua filosofia di business.

La *premiazione dei vincitori* è stata fatta dalla giuria, alla fine del mese di aprile, alla presenza di tutti i coordinatori del progetto. I vincitori hanno ricevuto diversi premi, quali un viaggio per due persone a Mosca e San Pietroburgo, un vocabolario della lingua italiana, vari premi in denaro.

Nel mese di giugno si è svolta la fase di *stampa e pubblicazione del libro*, step seguito interamente dall’editore Baldini & Castoldi. Il volume “Storie di Omnitel”, di circa 200 pagine, è stato successivamente distribuito all’interno dell’azienda a tutti i dipendenti, e venduto al pubblico nelle librerie di tutta

Italia. I proventi ricavati dalla vendita del libro sono stati devoluti in beneficenza.

3.1.2.3 L'output

Il concorso letterario bandito da Omnitel ha avuto un grande successo: hanno partecipato al progetto ben 300 dipendenti, che hanno scritto storie, poesie e aneddoti con entusiasmo e passione. Grazie inoltre all'accurata pianificazione del progetto, e alla grande professionalità degli attori coinvolti, non si sono incontrate difficoltà di nessun genere in nessuna fase.

Il risultato di questo progetto di storytelling è stato quindi reso concreto e tangibile attraverso la pubblicazione del libro "Storie di Omnitel", edito dalla Baldini & Castoldi nel 1999. Il libro presenta alcune tra le più belle storie raccolte nel corso del progetto di storytelling, suddivise tra quelle relative alla fase di start-up, dalle quali "traspare la fierezza del pioniere" (Scaglia S. in Storie di Omnitel, 1999: 8) e alla fase di consolidamento dell'azienda dove emerge la "fierezza per il contributo quotidiano al successo dell'azienda" (Scaglia S. in Storie di Omnitel, 1999: 8).

Da queste storie emergono l'entusiasmo, la passione, l'orgoglio dei dipendenti di Omnitel, consapevoli di far parte di una grande realtà aziendale e di contribuire, con le loro azioni quotidiane, al successo dell'impresa e al suo miglioramento continuo. A riprova di quanto appena affermato, di seguito si riportano alcune delle più belle e più significative storie del libro. Per ragioni di spazio si è deciso di riportare cinque storie tratte dal libro, ed è necessario notare come, sempre per lo stesso motivo, non tutte le storie scelte sono state riportate integralmente: si è deciso pertanto di proporre gli stralci più significativi di ognuna. Si lascia quindi la parola ai dipendenti di Omnitel.

La prima storia proposta si intitola “La nave verde” (Figura n° 3.1), nella quale l’autore paragona l’azienda ad una grande nave ferma in porto che, dopo aver reclutato l’equipaggio, parte per il suo lungo viaggio. La metafora si estende per tutta la narrazione e attraverso questa figura retorica l’autore descrive lo spirito, i sentimenti e i valori che hanno animato, e tutt’ora animano, l’azienda e i suoi dipendenti.

Oltre all’utilizzo metaforico dei termini, c’è da notare anche la scelta delle parole effettuata dall’autore: la voglia di farcela, l’ansia, il coraggio di chi si accinge ad intraprendere un nuovo percorso, l’eccitazione di muovere i primi passi in una realtà diversa, la soddisfazione e la fierezza di essere riusciti a raggiungere insieme dei traguardi importanti.

Figura n° 3.1: “La nave verde”

[...] Voglio narrarti di quella che fu la mia nave e di come lasciò un segno indelebile nel mare. La si poteva vedere fin da lontano quella grossa nave, stava al porto e tutto era pronto, si era ancora nella fase di reclutamento dell’equipaggio ma da lì a pochi giorni ci sarebbe stata la partenza.

Sulle banchine del porto un gran via vai di giornalisti, fotoreporter e gente comune che aspettava ansiosa il varo e la partenza [...] ... fu proprio questo il motivo che mi spinse a salire e ancora oggi ti dico che sono fiero di averlo fatto visto che riuscii a far parte dell’equipaggio.

La cosa che accomunava me e i miei compagni di viaggio era la voglia di farcela, di partire e dimostrare a tutti quelli che apparivano diffidenti che tutti noi, insieme, quella grande nave, l’avremmo fatta viaggiare e viaggiare...

Il gran giorno era arrivato, e tu non puoi immaginare la mia eccitazione [...]. Dopo il discorso inaugurale tenuto dal comandante nel salone maestro, i motori avevano dato il primo colpo... [...] mi diede il coraggio di guardare avanti con il desiderio immenso di migliorare, cambiare interiormente e far cambiare!

A ogni porto nuovi imbarchi, sempre più numerosi sia di passeggeri che di novelli membri dell’equipaggio.

(...)

(...) E, sulle banchine del porto stesso, nelle città e fino a dove la vista umana potesse arrivare, non più commenti interrogativi e previsioni, ma certezze e soddisfazioni, ch  la mia nave, amico mio, era ormai inarrestabile, ch  la mia nave stava andando "forte" verso il domani.

La sala macchine esisteva, sarai d'accordo con me che questa cosa sia ovvia, ma il vero motore era lo spirito di squadra, l'aria di unione che chiunque poteva respirare dagli scomparti della stiva fino alla cabina di comando.

Ognuno aveva il suo compito,   chiaro, ma il risultato era comune: raggiungere e bruciare le tappe con successo! E senza quello spirito, credimi, il motore pi  potente del mondo non sarebbe bastato [...].

Fonte: elaborazione personale da Storie di Omnitel, 1999: 17, 18

La seconda storia presa in considerazione tratta della nascita di Omnitel e delle aspettative dell'azienda nel 1995.   da notare l'esposizione sottoforma di poesia (Figura n  3.2).

Figura n  3.2: "La nascita di Omnitel"

*Oggi   un nuovo giorno
pieno di un verde contorno
che adorna ogni mio verso
mentre creo qualcosa di diverso.
Cresce in me la speranza, la certezza
che grazie alla mia, alla tua giovinezza
potremo, credendoci a fondo,
cambiare questo Mondo.
Proseguiremo il nostro cammino insieme
puoi esserne sicuro, perch  noi siamo il futuro.*

Fonte: elaborazione personale da Storie di Omnitel, 1999: 25,26

Anche da queste poche e semplici righe emerge lo spirito profondo di chi lavora in Omnitel: la certezza di poter cambiare il mondo e di avere le capacità di creare un nuovo futuro.

La terza storia, riportata nella figura n° 3.3, si intitola “Il fantastico viaggio degli Omnitelliani” e affronta l’argomento della concorrenza con Tim e del tentativo riuscito di mettere fine al monopolio. Il racconto è giocato sul contrasto tra i due modi di operare e di porsi al mercato del “gigante senza orecchie” e degli audaci Omnitelliani.

Figura n° 3.3: “Il fantastico viaggio degli Omnitelliani”

Once upon a time... è proprio il caso di dirlo visto che una favola mi accingo a raccontarvi. Si tratta del viaggio avventuroso di un pugno di Omnitelliani, piccoli uomini dal grande sogno: liberare la City e tutti i suoi abitanti dal gigante tiranno Monopolios.

Costui regnava indiscusso da settant'anni, costringendo i sudditi a versare nelle sue casse gran parte dei loro piccoli risparmi. Aveva infatti emanato un editto per il quale chiunque avesse voluto parlare doveva pagare un tributo: più lunga era la frase più alta era l'imposta. La sua mancanza di orecchie inoltre impediva ai sudditi di essere ascoltati e capiti, generando così tristezza e insoddisfazione.

Correva l'anno '94 quando dalla piccola provincia di Livrea gli abitanti, uomini laboriosi e perspicaci, decisero di tentare l'impresa. Furono scelti solo i più audaci e vennero chiamati Omnitelliani dal nome della pietra magica che dava loro vigore ed energia. Partirono verso la City armati di megafoni per divulgare la loro impresa e di grandi coni sulle orecchie per ascoltare tutti coloro che avevano qualcosa da dire.

In poco tempo il numero dei temerari crebbe e una volta giunti nella City gli abitanti decisero di dar loro fiducia senza esitazione. La notizia del loro arrivo si era infatti già diffusa e con essa la speranza di essere ascoltati e di riuscire a parlare liberamente.

Così approfittando di uno dei tanti momenti di distrazione di Monopolios, sempre troppo attento a lucidare le sue gemme, gli Omnitelliani organizzarono uno spettacolo di acrobati e giochi pirotecnici.

(...)

(...) Il tiranno incuriosito dai bagliori dei fuochi d'artificio decise di lasciare il suo castello per scendere nella City, ignaro di ciò che stava per accadergli.

Era stata preparata una succulenta pozione magica in grado di ridurre le misure del gigante e servita in una curiosa anfora impreziosita da gemme colorate. Monopolios si avvicinò e attratto dal delizioso aroma non esitò a tracannarne il contenuto. Prima che potesse accorgersene si ritrovò circondato da una moltitudine di persone delle sue stesse dimensioni e solo guardando le case circostanti capì che erano le sue misure a essere cambiate.

Da allora non fu più la sua mole a dettar legge tra gli abitanti i quali compresero che le grandi idee sono più importanti delle grandi dimensioni.

Fonte: elaborazione personale da Storie di Omnitel, 1999: 65, 66

Anche in questo caso, sono da notare i termini utilizzati dall'autore per descrivere il concorrente: gigante, tiranno, senza orecchie, sempre troppo attento a lucidare le sue gemme. L'immagine che emerge di Tim è probabilmente molto vicina alla concezione che le persone avevano in quegli anni del colosso delle telecomunicazioni. Nel momento in cui è stata data loro la possibilità di scegliere però, ecco che allora esse si sono rese conto che "le grandi idee sono più importanti delle grandi dimensioni".

La quarta storia, "Si ricarica con un sorriso", descrive in modo simpatico un tipico dipendente del Call Center di Omnitel: professionale, paziente, gentile, amichevole (Figura n° 3.4).

Da questo piacevole aneddoto emerge l'immagine che i dipendenti di Omnitel hanno di loro stessi. Il racconto è tutto giocato sull'umor, sull'ironia e sul divertimento. Divertenti sono anche gli episodi raccontati: non si sa se essi siano realmente accaduti nei call center o siano di pura invenzione dell'autore; in ogni caso fanno sorridere e sono in grado di rendere bene l'idea del dipendente che "si ricarica con un sorriso".

Figura n° 3.4: “Si ricarica con un sorriso”

[...] Omnitel si è superata ed ha ideato il “personale ricaricabile da 195 lire al minuto”. È un superuomo nietzchiano con tolleranza gandiana e saggezza di un monaco tibetano. Naturalmente... è un dipendente Omnitel.

È capace di ospitare nel proprio apparato uditivo, a intervalli regolari di quattro secondi, gli acuti isterici della casalinga a cui l'apparecchio telefonico è caduto nella pentola del sugo e non può più ricevere via cavo le ricette di Suor Germana; le invettive archilochee del manager che non trova mai il suo Nokia Camaleonte perché si mimetizza col telecomando del televisore e non si accorge di svelare colossali piani fiscali al televideo di Rai Uno anziché all'amministratore delegato [...].

Il dipendente si pone con gentile protervia nel ruolo del maestro a cui si deve rispetto; induce al sorriso, con rara abilità illusionistica, i redenti interlocutori iracondi e dispensa consigli e soluzioni con eleganza forense.

Grazie a questo impiegato la casalinga ha scoperto i maccheroni al sugo interurbano e si pavoneggia per ciò con le amiche; il manager non ha ancora scovato il suo telefonino, ma ha scoperto, a pag. 661 di avere fatto sei al superenalotto [...].

Il personale da 195 lire al minuto è stato forgiato da Omnitel con la speranza che venga imitato dalla popolazione del terzo millennio, affinché si possa sopravvivere per oltre un minuto alla frenesia della produttività moderna. Trascorso il minuto... si ricarica con un sorriso.

Fonte: elaborazione personale da Storie di Omnitel, 1999: 167, 168

Infine, dalla quinta storia traspare l'emozione profonda di un dipendente dell'azienda che, grazie ad un episodio accadutogli sulla metropolitana, riesce a rendersi conto dell'importanza che ha per le persone il lavoro che lui e i suoi colleghi svolgono quotidianamente in Omnitel (Figura n° 3.5).

A parere di chi scrive, questa breve storia cela un messaggio profondo: le persone di Omnitel sono in grado di cambiare il mondo proprio perché sono come i clienti che servono ogni giorno: sono in grado di dar loro ascolto perché si pongono sul loro stesso piano, condividendone problemi, dubbi, soluzioni. L'eccezionalità del dipendente Omnitel sta quindi nella sua

normalità, alla quale si aggiunge una buona dose di fiducia nelle proprie potenzialità e di professionalità nel lavoro che si svolge.

Figura n° 3.5: "In metropolitana"

Il borbottio della caffettiera mi sorprese mentre uscivo dal bagno. Mi ero dimenticato di spegnerla. Una rapida colazione. L'auto tossì e poi si incamminò verso la fermata della metropolitana. Indossati i panni di sardina, mi infilai nella scatola che si richiuse alle nostre spalle. L'aria umida che si era costretti a respirare era carica dei più svariati profumi, piacevoli e meno piacevoli. Il sapore di routine mi riempiva la mente.

"Papà, papà!!" urlò un bambino la cui bocca, visto che era in braccio al padre, era a un soffio dal mio orecchio destro. "Dov'è la mamma?" proseguì il bambino. Il padre estrasse dalla tasca un telefono cellulare, lo mostrò al bambino e gli disse che la mamma era lì dentro.

"Ma la mamma è più grossa di così!" replicò prontamente. "È vero, ma grazie ai signori che lavorano alla Omnitel, possiamo parlare con lei, e appena usciamo dalla metropolitana la chiamiamo."

Gli occhi del bambino si fecero grandi e una grossa lacrima si sporse, quasi volesse dare uno sguardo al mondo prima di uscire. Poi il volto del bambino si illuminò. Questo è il volto dei nostri clienti, e di noi che lavoriamo in Omnitel. Persone curiose, pronte, e desiderose di creare una soluzione a ogni problema.

Fonte: elaborazione personale da Storie di Omnitel, 1999: 205

Già da queste brevi storie si è potuto cogliere lo spirito dell'azienda e dei suoi dipendenti, orgogliosi di farne parte e consci del loro importante ruolo al suo interno. Le "Storie di Omnitel" portano alla luce i sogni, le speranze e l'anima profonda di chi lavora in questa azienda, e che grazie ad essa ha imparato a condividere le sue emozioni e a stabilire un contatto umano con gli altri, "a dargli ascolto, a farli sentire importanti, anche se solo via etere" (Storie di Omnitel, 1999: 40).

Nonostante il grande successo dell'iniziativa, essa non ha avuto ulteriori sviluppi. Dopo "Storie di Omnitel" infatti l'azienda non ha più attivato progetti simili, né a livello di comunicazione interna né esterna. "Storie di Omnitel", come del resto l'azienda di cui parla, ha rappresentato una scommessa per tutti coloro che lavorano in Omnitel, e dato il successo che l'iniziativa ha avuto si può affermare che questa scommessa sia stata vinta. "Siamo entrati nel cuore della gente, abbiamo conquistato la loro fiducia; ora ci rispettano e credono in noi perché a ognuno di loro abbiamo dato ascolto, condiviso i loro dubbi rassicurandoli e facendoli sentire veramente importanti" (Storie di Omnitel, 1999: 42).

3.2 Narrare il cambiamento

In questo paragrafo viene presentato il progetto di storytelling messo in atto da Tim nel 2003: "Fabula Impresa". Come si vedrà, a differenza del caso di Omnitel esposto in precedenza, in Tim il progetto di storytelling è nato per accompagnare l'azienda in un periodo di cambiamenti, seguendone e raccontandone le trasformazioni attraverso la narrazione di storie.

Narrare il cambiamento vuol dire raccontare i momenti più significativi che un'organizzazione ha vissuto, quelli critici e quelli di successo, quelli in cui nulla era più come prima ma non si poteva vedere ancora come sarebbe stato. Così Tim si è affidata allo storytelling per rendere noto a tutti i dipendenti quel particolare momento in cui il passato non c'era più e il futuro non c'era ancora. Qualche anno dopo Omnitel e forse con maggiore consapevolezza, Telecom Italia Mobile, forte della sua esperienza nel settore della comunicazione interna, si è imbarcata in un percorso impegnativo che ha richiesto elevata professionalità nella sua gestione e nella sua realizzazione.

Grazie al grande impegno di managers e di supporters all'interno, e di consulenti e scrittori all'esterno, il progetto di storytelling di Tim può essere considerato un esempio per chi vorrà far uso di questo strumento nella propria impresa: nulla è stato lasciato al caso, ogni passo è stato studiato con attenzione, ogni obiettivo verificato, ogni strumento calibrato ad hoc. Senza mai perdere di vista la filosofia dell'azienda. Il risultato: "Fabula Impresa", un volume contenente quattro storie di vita, di lavoro, di cambiamento appunto.

Come nel caso precedente, nei prossimi paragrafi approfondiremo innanzitutto la conoscenza dell'azienda Tim: due sottoparagrafi saranno infatti dedicati alla sua storia, alla sua missione, ai suoi valori e ai suoi principi di business. In seguito, si passerà all'illustrazione del progetto "Fabula Impresa", presentandone i protagonisti, le fasi, i risultati e gli sviluppi.

3.2.1 Tim: storia e valori

Telecom Italia Mobile nasce ufficialmente nel 1995 per scissione parziale del business delle attività radiomobili di Telecom Italia e viene quotata alla Borsa di Milano dal 17 luglio 1995. Tim, ancora divisione mobile della SIP, ha lanciato il servizio radiomobile nell'aprile del 1990 su rete analogica (TACS), e nell'aprile del 1995 ha avviato il servizio su standard GSM. Nel business della fonia tradizionale, Tim ha svolto un ruolo trainante nello sviluppo del settore aprendo l'Italia al mass market e rendendo il Paese uno dei mercati più avanzati d'Europa.

In un contesto competitivo caratterizzato da un elevato grado di penetrazione ed in rapida evoluzione tecnologica, Tim si è contraddistinta, e si contraddistingue tutt'ora, per la leadership sull'innovazione, a partire

dall'introduzione della tariffa "Family" nel 1993 e del "Prepagato" nell'ottobre del 1996, con una continua innovazione e segmentazione dell'offerta.

Tim può infatti vantare alcuni primati in Italia, in Europa e nel mondo: ad esempio, nell'estate 2002, l'azienda ha presentato e lanciato gli MMS (Multimedia Messaging Service), i nuovi messaggi multimediali evoluzione degli SMS. Inoltre, nel 2003, Tim ha ampliato le frontiere del multimediale, lanciando per prima al mondo la "mobile TV" in tecnica videostreaming. Infine, nel maggio 2004, l'azienda ha lanciato "Tim Turbo", la nuova linea di servizi di terza generazione, che ha segnato il lancio commerciale della rete combinata EDGE-UMTS. Grazie a questa tecnologia, complementare al servizio UMTS per la trasmissione dei dati ad alta velocità, i clienti Tim possono utilizzare la banda necessaria a fruire il servizio richiesto, indipendentemente dalla rete in cui si trovano.

Il Gruppo Tim è uno dei principali operatori di telefonia mobile a livello globale: leader nel mercato domestico con oltre 26 milioni di linee ed una market share del 42% al 31 dicembre 2004, l'azienda è inoltre presente in Europa, nel bacino del Mediterraneo e in Sud America con quasi 54 milioni di linee. I risultati economici raggiunti nel 2004 sono la testimonianza della capacità di Tim di coniugare la leadership nell'innovazione tecnologica con un'elevata profittabilità e solidità finanziaria: i ricavi consolidati del gruppo sono infatti pari a oltre dodici miliardi di euro, ed esso conta ben cinquantatré milioni di clienti e oltre ventimila dipendenti.

I prossimi sottoparagrafi saranno dedicati ad una presentazione più approfondita dell'azienda in termini di storia, mission, valori, filosofia di business e di comunicazione. Come per il caso Omnitel trattato in precedenza, a parere di chi scrive queste informazioni, reperite sul sito internet dell'azienda e in questa sede sintetizzate, risultano alquanto utili per comprendere il terreno sul quale è nato e si è sviluppato il progetto di storytelling di cui ci si occuperà nel prossimo paragrafo.

La storia e la mission

Si inizia a conoscere Tim occupandosi della sua *storia*, che può essere sintetizzata come segue.

Telecom Italia Mobile nasce il 14 luglio 1995 dalla scissione del mobile dalle attività di Telecom Italia. La società eredita dalla Divisione Servizi Radiomobili il servizio TACS su rete analogica ed il GSM a 900 MHz su rete digitale, commercializzato a partire dal mese di aprile. Il 17 luglio dello stesso anno la società viene quotata alla Borsa di Milano. Già nel 1996 Tim è la prima azienda al mondo ad introdurre la carta ricaricabile e prepagata GSM, la "Tim Card", aprendo così le porte a un nuovo ed inesplorato mercato. Grazie a questa innovazione, infatti, il mondo della telefonia mobile si schiude al grande pubblico dei consumatori privati.

Nel corso del 1997 vengono avviati i servizi "ScripTim", per ricevere ed inviare brevi testi scritti di centosessanta caratteri, gli SMS, e "Ricaricard", con il rivoluzionario concetto di ricaricare la propria carta ricevendo telefonate. Nello stesso anno viene conferito il "GSM World Award" alla "Tim Card", considerata il più grande successo di marketing del 1996 e l'idea più innovativa del settore. Si ha inoltre il conferimento del Premio "Oscar di Bilancio" per la realizzazione del miglior bilancio fra le società quotate in borsa. Nel 1998 Tim avvia il servizio GSM a 1.800 MHz, che consente un notevole miglioramento delle prestazioni e della qualità dei servizi di telefonia mobile.

Tim inizia il terzo millennio acquistando la licenza UMTS, il nuovo standard per le comunicazioni mobili e la trasmissione dei dati, e dando avvio alla sperimentazione del GPRS. Nel 2001 l'azienda è in grado di lanciare la prima offerta GPRS in Italia sia per la clientela business che per quella consumer. Inoltre Tim partecipa, con la GSM Association, al programma di cooperazione dei players radiomobili per lo sviluppo di una comune piattaforma tecnologica per i servizi multimediali. Il 2002 si apre con la

presentazione e il lancio dei primi MMS in Europa e della “Interactive SIM 64K”, la nuova SIM con memoria potenziata per i servizi evoluti. Tim acquisisce il 100% del capitale di Blu, il quarto operatore radiomobile in Italia. All’azienda viene inoltre conferito il premio “Roll of honour for lifetime achievement”, per l’impegno profuso nell’implementazione e nello sviluppo della tecnologia wireless. Infine, sempre nello stesso anno, Tim si aggiudica il premio “CRM Excellence” assegnato alla linea Customer Relationship Management per la migliore applicazione delle strategie di CRM in Europa.

Nel 2003 si assiste al lancio di “TimClick”, il servizio che permette di stampare le foto scattate con il telefonino MMS e di trasformarle in una cartolina postale. Nel mese di dicembre, le due società cellulari di Cuba si fondono nella società di telefonia fissa ETECSA: Telecom Italia ne è azionista e Tim gestisce l’operatività del mobile. Nel mese di maggio dello stesso anno, Tim ha organizzato la “Festa della mamma e del Papà che lavora”, aprendo le porte per un’intera giornata ai figli dei propri dipendenti, permettendo così loro di visitare gli uffici dove lavorano i genitori. Nel 2004 Tim si aggiudica la diciottesima posizione nella classifica dei “Top 50 - Best European Performers” di Business Week ed è l’unico operatore di telecomunicazioni ad apparire nella graduatoria.

Nello stesso anno l’azienda lancia “Tim Turbo”, la nuova linea di servizi di terza generazione che segna la partenza commerciale della rete combinata EDGE-UMTS. Si ha inoltre l’avvio dell’OPA di Telecom Italia su Tim. In occasione delle festività pasquali, l’azienda sostiene l’iniziativa dell’Agop (Associazione genitori oncologia pediatrica) volta a garantire assistenza ai bambini malati di tumore e alle loro famiglie. Come gli altri operatori di telefonia mobile, Tim appoggia le popolazioni del sud-est asiatico colpite dallo tsunami, mettendo a disposizione il numero unico 48580 per l’invio di SMS solidali del valore di 1 euro.

La storia di Tim si conclude con il 2005, e in questa sede se ne cita l’evento più significativo: conclusa l’OPA di Telecom Italia su Tim, con efficacia 1°

marzo, Tim S.p.a. conferisce tutte le attività relative al business delle comunicazioni mobili in Italia a Tim Italia S.p.a., società interamente posseduta da Tim S.p.a.. Nel mese di giugno viene stipulato l'atto di fusione con cui si è completato il processo d'integrazione tra Telecom Italia e Tim: l'incorporazione di quest'ultima nella controllante è efficace dal 30 giugno, con decorrenza degli effetti contabili e fiscali dal 1° gennaio 2005.

Si passa ora a parlare della *mission* di Tim, riportata sul suo sito internet: "generare valore non solo per i propri azionisti, ma più in generale per i propri stakeholders, i portatori di interessi aziendali, sia interni che esterni all'azienda, attraverso la leadership nei servizi mobili tradizionali e lo sviluppo di servizi innovativi in Italia e all'estero". Da questa affermazione emerge il fatto che Tim considera come suo grande patrimonio gli investitori, la clientela, l'alta professionalità del capitale umano dell'azienda, così come le partnership con i maggiori istituti finanziari e i principali content e service provider. La mission di Tim esprime chiaramente il valore e l'importanza che l'azienda attribuisce alle persone, rilevanza confermata dai progetti messi in atto dall'azienda quali "I care" e "TimPeople".

I valori e i principi di business

Sul sito internet dell'azienda sono elencati i *valori* che il Gruppo Tim ha adottato e che ne contraddistinguono la cultura e i comportamenti: tali valori rappresentano infatti l'attuazione concreta dei principi etici quali guida per tutte le attività del gruppo. I valori di Tim sono otto, ovvero: l'orientamento al cliente, l'assunzione di responsabilità, l'innovazione, la proattività, la velocità, l'integrazione, la trasparenza e l'eccellenza professionale.

Orientamento al cliente, ovvero considerare il cliente come principale datore di lavoro e la soddisfazione del cliente come suo valore fondamentale. Essere disponibili all'ascolto del cliente interno ed esterno ed attivarsi per anticipare e rispondere velocemente alle esigenze rilevate.

Assunzione di responsabilità, cioè mettersi in gioco sul raggiungimento di risultati concreti e saper assumere la delega come opportunità, senza demandare alla gerarchia i problemi risolvibili nel proprio ambito di competenza.

Innovazione, ovverosia assicurare lo sviluppo di soluzioni innovative e promuovere nuove modalità per il miglioramento dei processi e dei sistemi esistenti, al fine di rafforzare il posizionamento dell'azienda sul mercato.

Proattività, in altre parole essere propositivi anticipando ed influenzando gli eventi.Cogliere e sviluppare, anche a partire dai segnali deboli, le opportunità che si presentano nell'ambito del proprio contesto di riferimento, e formulare proposte ed iniziative utili al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e del gruppo.

Velocità, ovvero considerare che il tempo è una risorsa importante la cui ottimizzazione impatta sui costi del servizio reso e sulla capacità di fidelizzare il cliente interno ed esterno. Affrontare esigenze e problemi e fronteggiare la molteplicità e l'incompletezza degli input, definendo soluzioni tempestive e praticamente utili.

Integrazione: lavorare insieme con spirito di squadra minimizzando i conflitti e massimizzando l'efficacia dello scambio delle informazioni e del contributo professionale, in funzione di un risultato comune per l'azienda e il gruppo.

Trasparenza, vale a dire assicurare una condotta d'impresa eticamente corretta; intrattenere relazioni interne ed esterne corrette e leali favorendo la circolazione delle informazioni.

Eccellenza professionale, ossia sviluppare le proprie competenze in maniera continua responsabilizzandosi sul proprio progetto di crescita professionale per contribuire al successo dell'azienda e del gruppo.

A riprova del fatto che nella propria strategia di business il Gruppo Tim persegue non soltanto obiettivi economici ma anche di crescita sostenibile, e nella convinzione che quest'ultima sia un elemento fondamentale per il successo dell'impresa, l'azienda si è dotata anche di *principi di business*, espressi nel modello manageriale cui si ispira ogni condotta di Tim. I cinque principi del modello manageriale di Tim sono: la centralità del cliente, la creazione di valore, la valorizzazione delle persone, il governo del cambiamento, il networking e l'integrazione.

Centralità del cliente. Focalizzare la propria attenzione sulla comprensione delle esigenze del cliente interno ed esterno. Attivarsi per sviluppare e promuovere le azioni più idonee a soddisfare i bisogni rilevanti, fornendo soluzioni tempestive ed efficaci, definite all'interno di una strategia di sviluppo del servizio.

Creazione di valore. Creare valore per il cliente e l'azionista, assicurando l'utilizzo sinergico e ottimale delle infrastrutture, delle tecnologie e delle competenze in un'ottica di contenimento dei costi e di incremento dei ricavi. Diffondere una cultura d'impresa attenta alle variabili economiche e al ritorno degli investimenti, finalizzate ad assicurare l'efficienza del sistema.

Valorizzazione delle persone. Assicurare lo sviluppo delle risorse umane coniugando le esigenze di competitività dell'azienda con le aspettative delle persone. Diffondere una cultura d'impresa fondata sul valore della competenza e della flessibilità professionale. Creare un ambiente di lavoro orientato all'integrazione e allo scambio professionale, attuando processi di sviluppo delle competenze.

Governo del cambiamento. Guidare il cambiamento verso una cultura d'impresa orientata al mercato. Prendere decisioni rapide ed efficaci in situazioni caratterizzate da rischio e indeterminatezza, e nel governo di processi instabili e diversificati. Mettere in campo le adeguate azioni di riorientamento dell'organizzazione e dei comportamenti.

Networking e integrazione. Costruire e gestire un efficace network interno/esterno, basato su una relazione improntata a criteri di trasparenza e correttezza. Creare sinergie funzionali al business in azienda, nel gruppo e con interlocutori esterni per assicurare, anche attraverso lo scambio costante delle informazioni, l'offerta di soluzioni integrate competitive.

Gli aspetti appena esposti definiscono il profilo di un'azienda fortemente orientata alle politiche sociali, alla comunicazione e all'innovazione tecnologica. Anche in merito a questi versanti il sito internet dell'azienda è ricco di informazioni: di seguito se ne riportano alcune.

Per quanto riguarda la *tecnologia*, asse portante della filosofia di Tim fin dalle sue origini, in futuro l'azienda intende proseguire nella sperimentazione e nello sviluppo delle nuove tecnologie, quali GPRS, EDGE e UMTS. Questo al fine di proporre nuove modalità di comunicazione interpersonale e servizi avanzati ad alto valore aggiunto, ritagliati sulle esigenze del cliente e basati sulla semplicità d'uso, sulla personalizzazione dell'informazione, sulla velocità e sull'affidabilità dei dati trasmessi. L'impegno primario dell'azienda è quindi rivolto alla cura e conoscenza del cliente per soddisfarne e anticiparne i bisogni, sia creando offerte mirate e sempre più personalizzate, sia sviluppando iniziative volte al Customer Relationship Management.

Da questa forte attenzione nei confronti del cliente, è derivato un forte investimento nella *comunicazione*, sia esterna che interna, che Tim ha sempre considerato aspetto fondamentale e fondante del suo modo di fare impresa.

In particolare, fin dalla sua costituzione, l'azienda ha investito negli strumenti di comunicazione interna, utilizzando una vasta gamma di strumenti oggi a disposizione, quali: supporti audiovisivi, elettronici, editoria periodica e monografica, sistemi di riunioni e convention, network e task force dedicate. In Tim l'importanza della condivisione delle informazioni, delle esperienze e

del know how, ovvero del knowledge management, è una realtà aziendale ormai acquisita.

Con le proprie attività di comunicazione interna Tim intende mantenere un contatto diretto e costante tra le persone, il top management e l'azienda nel suo complesso, per rispondere ai bisogni di coinvolgimento e conoscenza della società, contribuendo alla crescita del senso d'appartenenza e dell'orgoglio aziendale dei dipendenti. La comunicazione interna è dunque lo strumento per informare, coinvolgere ed orientare i comportamenti di tutti verso gli obiettivi aziendali oltre che per favorire il miglioramento del clima interno e per consolidare la cultura e gli strumenti della comunicazione in azienda.

Per raggiungere tali obiettivi sono stati attivati alcuni progetti, quali: "ConosciTim", "TimPeople", la comunicazione dei progetti su "Sociale e Ambiente" e "Fabula Impresa". Tutti questi programmi sottolineano la centralità delle persone per il raggiungimento dei risultati dell'azienda, diffondendo attraverso un mix di strumenti di comunicazione temi come l'innovazione dei servizi, i risultati economici e commerciali, la conoscenza dei valori e del modello manageriale, le iniziative rivolte alle persone e quelle di tipo sociale.

Comunicazione per Tim significa anche integrazione, ovvero dare attenzione a chi chiede ascolto. L'azienda infatti promuove numerosi *progetti sociali*, al fine di creare una piena integrazione nelle comunità in cui opera. Spesso le modalità di intervento delle attività di Tim si concretizzano in contributi diretti ed attività di fund raising tramite gli SMS. Grazie agli SMS di solidarietà si è realizzata nel 2003 una raccolta di oltre due milioni di euro, portando i contributi che sostengono le attività destinate al sociale fino a quattro milioni di euro, con un ulteriore incremento nel 2004 che ha visto crescere i contributi fino a circa sedici milioni di euro. Tra le iniziative per il sociale messe in atto, si ricordano i progetti: "AGOP", "Competere per la solidarietà", "Casa del fanciullo" e "Doniamo la luna ai bambini del Brasile".

3.2.2 “Fabula Impresa”

Questo paragrafo è dedicato all'esposizione del progetto di storytelling “Fabula Impresa”, attivato da Tim nell'ottobre del 2003 con una durata di circa tre mesi. Radicandosi nella consolidata esperienza dell'azienda nel settore della comunicazione interna, “Fabula Impresa” è nato per raccontare attraverso un linguaggio leggero e quotidiano l'impegno e le emozioni della vita lavorativa di Tim, e per queste sue peculiarità ha rappresentato un nuovo modo di fare comunicazione d'impresa. In particolare, con questo progetto l'azienda ha voluto raccontare i cambiamenti significativi che ha vissuto, evidenziando il contributo che ogni risorsa è in grado di dare alla crescita del gruppo grazie alle sue competenze e al suo impegno quotidiano.

Nel 2003 l'azienda si è trovata a dover affrontare grandi cambiamenti che hanno comportato un processo di rivisitazione dell'assetto macro-strutturale dell'impresa. Tim ha voluto raccontarli in maniera coinvolgente comunicando in modo caldo e sentito, partendo dal presupposto che solo in questo modo avrebbe potuto generare consapevolezza, condivisione e partecipazione nei dipendenti, che avrebbero così reso attivo il cambiamento. Lo storytelling è stato ritenuto lo strumento ideale per raggiungere questi obiettivi, essendo particolarmente idoneo per una comunicazione semplice ma allo stesso tempo emotivamente coinvolgente.

Se si volesse individuare una filosofia alla base di questo progetto, essa sarebbe composta da tre elementi fondanti, così definibili: la narrativa d'impresa, l'etnografia e la responsabilità sociale.

Con il termine *narrativa d'impresa*, si intende la consapevolezza che in un'azienda tutto parla e che è necessario perciò dare ascolto a tutti gli strumenti che si hanno a disposizione e non solo a quelli per così dire canonici, come i documenti ufficiali o il bilancio d'esercizio. Newsletter e intranet, ma anche le conversazioni quotidiane tra colleghi offrono senza

alcun dubbio una maggiore ricchezza espressiva, permettendo di conoscere aspetti meno oggettivi ma non per questo meno importanti di un'impresa.

Per poter cogliere questi elementi, arrivando così al secondo aspetto alla base di "Fabula Impresa", è stata utilizzata l'*etnografia*, ovvero un metodo che ha consentito di fare ricerca sul campo, dall'interno dell'impresa, proprio perché solo in questo modo si sono potute cogliere e comprendere le storie che circolavano all'interno dell'azienda e spiegarne così il carattere sociale. Ed è sempre per questo motivo che sono stati coinvolti i dipendenti: sono infatti coloro che vivono all'interno dell'azienda a costruire il mondo organizzativo e soprattutto sociale di cui fanno parte.

Ultimo aspetto caratterizzante lo storytelling di Tim è la *responsabilità sociale* d'impresa. A testimonianza del suo impegno nel sociale e della sua attenzione verso le categorie più disagiate, Tim ha coinvolto nel progetto un partner etico: la Cooperativa E-team del carcere di Rebibbia, al quale è stata affidata la realizzazione grafica e la stampa del libro "Fabula Impresa".

Una volta comprese la nascita e l'anima del progetto, si entra nel dettaglio di "Fabula Impresa", conoscendone i protagonisti, le fasi, l'output e gli sviluppi attraverso i quattro sottoparagrafi seguenti.

3.2.2.1 I protagonisti

Alla realizzazione del progetto "Fabula Impresa" hanno collaborato: i managers responsabili della comunicazione interna di Tim, due consulenti esterni, il network dei supporters della comunicazione interna di Tim, quattro scrittori esordienti e la Cooperativa E-team del carcere di Rebibbia. Questo paragrafo è dedicato alla loro presentazione.

Il *network dei supporters* della comunicazione interna di Tim, da molti anni ormai, collabora allo sviluppo della comunicazione interna dell'azienda. Il

network è costituito circa venti persone: si tratta di dipendenti che volontariamente hanno deciso di partecipare al network, con un mandato che dura un anno e che può essere rinnovabile. Questo rientra nella filosofia di Tim di attivare una partecipazione responsabile delle persone che si occupano di comunicazione e che, contribuendo al successo dell'impresa, possono apprendere e migliorare se stesse sperimentandosi continuamente.

I quattro giovani *scrittori* a cui è stata affidata la stesura definitiva delle storie sono: Guido Carriero, Francesco Pacifico, Vincenzo Russo e Alessandro Zizzo. Il loro compito è stato quello di rielaborare i materiali raccolti durante le interviste in azienda e crearne dei veri e propri racconti. Basandosi sulle informazioni ricevute dai supporters, gli scrittori hanno ricostruito il portato di sentimenti, emozioni e crescita personale in esse racchiuso.

La *Cooperativa E-team* è nata nel 1999 per volontà di don Sandro Spriano, cappellano di Rebibbia, per sfruttare le capacità acquisite da alcuni detenuti. Dal 1997 infatti il carcere si è dotato di un laboratorio informatico, con connessione in rete, stampanti e scanner, e da allora ben 40 detenuti hanno seguito corsi di formazione e conseguito il diploma di perito informatico.

3.2.2.2 Le fasi

Volendo sintetizzare il ruolo svolto dai vari protagonisti del progetto "Fabula Impresa", è possibile affermare che i consulenti esterni, i responsabili della comunicazione ed il network di supporters sono stati i protagonisti nella prima parte del progetto. Ad essi è stato affidato il compito di esaminare il terreno organizzativo per raccogliere informazioni e prime bozze di storie, sia attraverso conversazioni informali nei momenti di pausa che vere e proprie interviste. Successivamente lo staff si è allargato ai quattro scrittori esordienti, incaricati di trasformare le informazioni e i dati raccolti in azienda in veri e propri racconti. Si è infine coinvolto il partner sociale, la Cooperativa

di solidarietà E-team che si è occupata del progetto grafico, delle illustrazioni e della stampa del booklet.

Scendendo nel dettaglio, è possibile individuare quattro fasi fondamentali di “Fabula Impresa”:

1. pianificazione del progetto e briefing iniziali;
2. raccolta delle storie;
3. selezione e stesura delle storie;
4. stampa del volume e presentazione del lavoro.

Prima di spiegare in dettaglio ogni step, pare doveroso ricordare che tutte le fasi del progetto sono state accompagnate e sostenute da un piano di comunicazione integrato, che ha previsto:

- una lettera dell'Amministratore Delegato a tutta l'azienda, inviata via mail, per annunciare l'iniziativa;
- “AllTim Flash”, la newsletter aziendale pubblicata sulla intranet, con approfondimenti sull'iniziativa e su chi ha partecipato al progetto, corredata da foto e piccole note biografiche dei supporters e degli scrittori;
- un articolo riguardante l'iniziativa pubblicato sull'house organ dell'azienda “TIMTAMTAM” e su “noi.magazine”;
- una lettera del capo del personale per preannunciare l'attivazione di un forum su “Fabula Impresa”;
- l'apertura del forum per avere dei feedback sull'iniziativa e nuovi spunti per altri racconti;
- il portale aziendale “AllTim”, che ha permesso una comunicazione continua ed immediata con le persone di Tim.

La fase di *pianificazione e briefing* ha avuto inizio con l'incontro dei responsabili del progetto, ovvero i managers della comunicazione interna di Tim e i consulenti esterni, al fine di stabilirne i punti chiave, ovvero: gli obiettivi, le figure da coinvolgere, la metodologia di lavoro, gli strumenti da utilizzare, le tempistiche. La buona riuscita di questa fase di start up dell'iniziativa ha permesso di arginare le resistenze dei membri organizzativi dubbiosi circa l'utilità e la concretezza dell'approccio narrativo.

Successivamente è stato fatto un primo briefing con gli scrittori, per spiegare loro il lavoro che avrebbero dovuto svolgere. I consulenti esterni ed i responsabili della comunicazione interna hanno esposto agli autori le logiche alla base della raccolta delle narrazioni e hanno specificato il loro compito: trasformare le bozze di racconto raccolte sul campo in vere e proprie storie. Si è poi voluto dar voce agli scrittori stessi, raccogliendo le loro idee e i loro dubbi circa il lavoro da svolgere. Le maggiori perplessità hanno riguardato la scarsa se non addirittura assente conoscenza dell'azienda da parte degli scrittori: il timore degli autori era quello di non riuscire a produrre storie interessanti ed emotivamente coinvolgenti.

A testimonianza di queste perplessità, a pagina seguente viene riportato un breve racconto di uno degli scrittori coinvolti nel progetto, Guido Carriero, che ha così espresso il suo punto di vista in merito al lavoro che avrebbe dovuto svolgere per "Fabula Impresa" (Figura n° 3.6).

Il briefing successivo ha riguardato il network dei supporters: i consulenti esterni e i responsabili della comunicazione interna hanno presentato il progetto al network, condividendo con esso la metodologia di lavoro. Ai supporters è stato affidato il compito di raccogliere informazioni sul campo e di creare bozze di storie, da approfondire poi attraverso interviste e da consegnare infine agli scrittori.

Figura n° 3.6: “Scatole cinesi e gioco di specchi”

Per chi scrive racconti brevi, e lo fa perché preferisce questa forma narrativa, ritrovarsi a raccontare una realtà come quella aziendale è sicuramente una cosa intrigante. Almeno questo è ciò che ho pensato quando mi è stato proposto di farlo, considerando anche la possibilità che avrei avuto di poter lavorare su dei canovacci che si basavano su storie realmente accadute.

Ma un attimo dopo, riflettendoci sopra, ho pensato che mi sarei trovato davanti a un mondo chiuso, che aveva regole proprie e che, oltretutto, conoscevo poco. Ho avuto anche il timore, dovendo scrivere su argomenti che non avrei scelto io, di non riuscire a farlo o quantomeno di annoiarmi e annoiare.

Ma la curiosità, che insieme al bisogno di raccontare è quello che sempre spinge chi si muove nelle acque insicure della narrativa, ha avuto il sopravvento. Mi sono detto che in fondo erano sempre e comunque storie: avrei avuto a disposizione una trama, e di conseguenza un conflitto, uno sviluppo e una risoluzione.

Le storie avrebbero riguardato uomini e donne, con le proprie emergenze interiori, con i propri stati d'animo che, come per chiunque, si muovono sempre oscillando tra due poli: successo e sconfitta, illusione e disillusione, guadagno e perdita; passando attraverso la difficoltà dei rapporti, la gelosia, la solidarietà, l'invidia, l'astuzia, l'onestà e molto altro.

Tutte cose che non possono non interessare chi scrive e chi legge.

Fonte: Barone e Fontana, 2005: 185

La *raccolta delle storie* da parte dei supporters ha avuto una durata di circa un mese: il network ha innanzitutto scandagliato il terreno organizzativo attraverso interviste, passaparola, conversazioni nei momenti del tempo libero e nel dopo lavoro, in luoghi confortevoli, rilassanti e che favorissero la conversazione.

Durante il briefing era inoltre stato chiesto loro di produrre materiale fotografico e audiovisivo che ritraesse i protagonisti dei racconti e i luoghi in cui erano ambientate le storie, al fine di fornire una descrizione quanto più

completa non solo di cosa fosse accaduto, ma anche della personalità dei protagonisti e del loro ambiente di lavoro.

Per aiutare i supporters nel lavoro di ricerca e di successiva stesura delle storie, è stato predisposto un apposito kit di lavoro, strutturato in quattro parti:

- le storie, ovvero cosa raccontare e dove trovarle (i tempi, i luoghi, i personaggi, gli strumenti);
- le fonti, vale a dire i protagonisti dei racconti e le tipologie di storie che possono essere narrate in base ai loro interpreti (i supporter in prima persona, i colleghi, la tradizione epica aziendale);
- i format, cioè una varietà di domande da rivolgere al protagonista della vicenda durante l'intervista;
- i suggerimenti tecnici, ossia consigli pratici per la conduzione della ricerca: suggerimenti sulle tecniche d'intervista e sulla raccolta di materiale fotografico e/o audiovisivo.

Per essere più precisi e comprendere al meglio la metodologia di lavoro dei supporters, si utilizza un contributo di Barone e Fadda (in Barone e Fontana, 2005) che nel capitolo del loro libro dedicato al caso Tim ne hanno proposto una tabella riassuntiva, che viene riportata a pagina seguente (Figura n° 3.7).

Sulla scorta di questo kit di lavoro, i supporters hanno quindi iniziato a raccogliere le storie sul campo. Da una prima indagine effettuata sulla base delle indicazioni di ricerca fornite, i supporters hanno individuato una ventina di possibili racconti, da approfondire attraverso un particolare tipo di intervista, quella narrativa.

Figura n° 3.7: Il kit di lavoro dei supporters Tim

Gli episodi	<ul style="list-style-type: none">- I fatti salienti della storia aziendale, i momenti epocali, gli aneddoti che hanno segnato la vita aziendale- Cronologia di eventi che hanno portato l'organizzazione a cambiare in un determinato modo- I riti, le cerimonie, le tradizioni
Le persone	<ul style="list-style-type: none">- Le figure carismatiche e mitiche- Le biografie significative- I ruoli chiave dell'organizzazione
I luoghi	<ul style="list-style-type: none">- Gli spazi simbolici- I luoghi di culto- La personalizzazione degli spazi
Il tempo	<ul style="list-style-type: none">- I momenti ufficiali- I momenti ludici- Le ritualità
Il lavoro	<ul style="list-style-type: none">- Approccio cognitivo ai problemi- Lavoro di gruppo- Spirito collaborativo e lavoro individuale
Gli oggetti e gli strumenti	<ul style="list-style-type: none">- Le macchine e il rapporto fisico con gli strumenti di lavoro- I suppellettili negli uffici- Gli oggetti dal grande significato simbolico
Il linguaggio	<ul style="list-style-type: none">- Le metafore dell'organizzazione- I soprannomi- I modi di dire- Gli slogan

Fonte: elaborazione personale da Barone e Fontana, 2005: 182

Prima di parlare di questo metodo di indagine, peraltro già in questa sede presentato (capitolo primo, paragrafo 1.2.3), ci si sofferma a parlare del

campione selezionato per la raccolta delle storie e la conduzione delle interviste. Esso è stato attentamente selezionato dai responsabili della comunicazione interna, secondo una logica di rappresentatività aziendale per la quale il criterio di scelta si è basato sul grado di significatività delle storie vissute dalle persone. Sono state quindi incluse nel campione le persone che si erano distinte in occasioni particolari e/o importanti e quindi considerate meritevoli di attenzione.

Si passa ora a parlare dell'intervista narrativa. Il compito del network dei supporters era quello di creare narrazioni, cioè configurare gli elementi raccolti sul campo in una sequenza temporale e logica che desse loro significato: in Tim si è scelto perciò di utilizzare questa metodologia che si contraddistingue proprio per la ricchezza dei materiali generati.

L'intervista narrativa ha infatti come obiettivo prioritario la sollecitazione di storie da parte degli intervistati, dando loro grandi libertà nelle risposte, e permettendo quindi al ricercatore un migliore e più profondo accesso all'universo cognitivo ed emotivo dell'intervistato. Un'altra caratteristica dell'intervista narrativa, che l'ha resa mezzo di indagine idoneo a questo caso, è il suo essere al tempo stesso strumento di ascolto e di osservazione, assicurando così una buona completezza e ricchezza delle informazioni.

Nella fase di *selezione delle storie* le direzioni Risorse Umane e Comunicazione Interna hanno letto e analizzato una trentina di storie raccolte nella fase precedente, e ne hanno selezionate quattro. A loro giudizio queste quattro storie erano quelle che maggiormente coglievano lo spirito alla base del progetto e che meglio raccontavano Tim, il suo modo di lavorare e di approcciarsi ai cambiamenti. Volendo trovare un filo conduttore, si può affermare che tutte le storie selezionate siano collegate ad uno stesso tema: come nascono le idee e i nuovi progetti in Tim.

La *stesura delle storie* definitiva è stata affidata ai quattro giovani scrittori (Guido Carriero, Vincenzo Russo, Francesco Pacifico, Alessandro Zizzo),

che hanno ricevuto l'incarico di rielaborare i materiali raccolti e di scrivere dei veri e propri racconti. Gli scrittori non avevano mai incontrato i protagonisti delle vicende né visitato i luoghi in cui si sono svolte, e hanno pertanto dovuto fare ricorso alla loro creatività, sensibilità e fantasia per ricostruire non solo l'accaduto, ma anche e soprattutto i sentimenti, le emozioni e le sfumature racchiuse nelle informazioni fornite dai supporter.

L'ultima fase ha visto innanzitutto la *stampa* del volume contenente le quattro storie definitive. Si tratta di un step per così dire sociale, poiché ha avuto come protagonista la Cooperativa E-team del carcere di Rebibbia, che ha curato la parte grafica, le illustrazioni e la stampa.

Lo step conclusivo di quest'ultima fase ha riguardato la *presentazione del lavoro* svolto, innanzitutto a chi ne ha preso parte: è stato infatti organizzato un incontro di mezza giornata a cui hanno partecipato i consulenti, i responsabili della comunicazione interna, i supporter, gli scrittori. Successivamente il progetto è stato presentato a tutti i membri organizzativi, attraverso un piano di comunicazione mirato a diffonderne i risultati.

3.2.2.3 L'output

L'output risultante dal progetto "Fabula Impresa" è stato quindi il volume, di circa 75 pagine, contenente le quattro storie scelte dai responsabili e scritte dai giovani scrittori che rappresentano i racconti concreti di chi lavora nell'azienda.

A differenza del caso Omnitel, in cui le storie raccolte sono state pubblicate così come sono state scritte dai dipendenti, in questo caso si è deciso di avvalersi del contributo di scrittori professionisti. Per questo motivo, si è in precedenza affermato che le storie pubblicate in "Fabula Impresa" rappresentano i racconti dei dipendenti: la ricerca basata sulla narrazione è, infatti, fondamentalmente orientata a produrre nuove storie. Il prodotto è una

nuova narrazione in cui il ricercatore, interpretando i dati raccolti e organizzandoli per come li ha compresi, produce un nuovo ordine e nuovi significati. La bravura e la professionalità del ricercatore, e in questo caso anche dello scrittore, sta nel non tradire il significato originario degli aneddoti, e di agire solo a livello di forma, non di contenuto.

Esplicativo in proposito appare il contributo di uno degli autori delle storie contenute in “Fabula Impresa”, Alessandro Zizzo, del quale nella figura seguente viene riportata una breve storia, esplicativa del suo punto di vista in merito all’iniziativa di storytelling messa in atto in Tim (Figura n° 3.8).

Figura n° 3.8: “Un nuovo genere letterario?”

Cercare personaggi, mondi da raccontare, storie interessanti. È questo, penso, il lavoro di uno scrittore. Osservare la gente, capirne i silenzi, problemi, paure, angosce, gioie. Raccontare l'uomo all'uomo. Dal paesino alla metropoli, da un ospedale a una stazione, sono tanti i luoghi in cui ho cercato i miei personaggi.

Mai avrei pensato però di finire un giorno nel mondo del “119” a raccontare la “favola di Renatone”, e invece grazie a questo progetto Tim mi sono ritrovato a scrivere le storie degli operatori del “customer care”. Questo progetto di “letteratura aziendale” è stato per me sicuramente formativo. Mi ha dato la possibilità di far parte di un lavoro di équipe, che ha dato vita a questo ambizioso progetto, dandoci la possibilità di immetterci in nuovi orizzonti letterari e aiutandoci a crescere anche da un punto di vista professionale.

Da quello che ho potuto imparare collaborando a questo lavoro credo che “Fabula Impresa” possa aprire le frontiere ad un nuovo modo di fare letteratura: raccontare i fatti di un mondo, quello aziendale, inserito ed integrato simbioticamente nel mondo esterno e nella vita quotidiana di ognuno di noi.

Fonte: Barone e Fontana, 2005: 185, 186

L'esperimento condotto in Tim attraverso l'uso dello storytelling come strumento di comunicazione interna ha prodotto un risultato di notevole valore ed interesse. L'esito infatti è stato di grande successo per le persone che lavorano in Tim, che hanno scoperto un modo nuovo di raccontare le loro esperienze, di approcciarsi al cambiamento, di lavorare ogni giorno. "Fabula Impresa" ha quindi rappresentato un nuovo modo di fare comunicazione d'impresa, raccontando con linguaggio narrativo le diverse professionalità ed esperienze presenti in azienda.

Come per Omnitel, anche in questo caso si lascia la parola al progetto stesso, riportando alcuni stralci delle storie contenute nel volume. A parere di chi scrive, infatti, il modo migliore per parlare dell'output di "Fabula Impresa" è lasciare che esso si esprima da sé.

Il primo racconto, intitolato "Come un abbraccio caldo", parla di un problema occorso alle antenne Tim in Sicilia, in particolare quelle poste vicino all'Etna che nel mese di luglio del 2001 ha eruttato sul versante di Nicolosi, mettendo a rischio la Stazione Radio base della Tim. Alla storia dell'eruzione e delle svariate iniziative messe in atto dai tecnici della Tim per mettere al sicuro la stazione, si intreccia quella di due dipendenti dell'azienda che si sono conosciuti proprio in quell'occasione. Lui, Giuseppe Bonetti lavora alla Tim di Palermo in qualità di responsabile d'Area, e viene chiamato alle pendici dell'Etna per risolvere la situazione di crisi creatasi con l'eruzione. Lei, Chiara Valente impiegata nelle risorse umane alla Tim di Roma, si trova in Sicilia per una breve vacanza, presa per schiarirsi le idee sul suo lavoro e sul suo ruolo in Tim.

La figura di pagina seguente (Figura n° 3.9) riporta uno stralcio del racconto in questione. Come si vedrà, protagonisti di questo racconto sono proprio i dipendenti e le loro emozioni: i sentimenti sono in primo piano e la riparazione dell'antenna rimane un elemento secondario della storia.

Figura n° 3.9: "Come un abbraccio caldo"

[...] *"Finalmente ti ritrovo" disse una voce davanti a lei.*

Riaprì gli occhi come se si fosse trattato di un attimo, ma, dalla luminosità del cielo, si rese conto di essersi quasi addormentata. La figura del suo nuovo amico le si materializzò davanti. Bonetti aspettava una sua reazione sorridendo.

"Ciao Beppe. Quanto tempo!" le uscì una voce impastata di sonno che sentì come estranea.

Scoppiarono a ridere.

Lui indicò il termos e si mise a sedere accanto a lei. Lei prese due bicchierini di plastica e versò il caffè. Bevvero in silenzio guardandosi intorno. L'antenna della Tim svettava davanti a loro come l'albero di una nave arrivata a salvare i superstiti di un naufragio.

"Visto? Ce l'abbiamo quasi fatta" disse lui guardandosi le scarpe.

Lei gli accarezzò le spalle. Un gesto timido e istintivo che durò solo qualche secondo. Poi di colpo sentì che poteva parlare, così, senza preamboli né imbarazzi, come continuando un discorso fatto in macchina il giorno prima.

"È che ci conosciamo appena da dodici ore, e mi sembra di conoscervi da una vita. Non so, Beppe. È strano. Questa notte ho visto gente che lavorava insieme senza intralciarsi, dandosi una mano, senza attriti inutili. Sì, chiaramente sentivo urlare, mandarsi al diavolo spesso e volentieri, ma gli scambi tra le persone, mi sono sembrati veri, leali. Ecco: non ho intravisto astuzia, di quella che consuma e fiacca i rapporti".

"C'è anche quella, Chiara, c'è anche quella. Ma il segreto è considerarla una cosa inutile, che non giova a nessuno. Né a noi come persone, né al lavoro. E quindi, di riflesso, ancora a noi come persone".

"Certo, non è che le cose funzionano così, come per magia..."

"Appunto. Ci si lavora sopra. Ci si sforza di creare un clima, il più disteso e collaborativo possibile. Rispetto reciproco. Scambio di conoscenza e di cultura. Il sapere che circola, impedendo che diventi un'arma in mano a chi, con astuzia, come un'arma lo vorrebbe usare. Così si ottimizzano i processi, si eliminano le ridondanze, si lavora meglio. Alla fine, in questo modo, l'assenza di astuzia si compensa con il lavoro".

"Io alle volte mi sento travolta dall'idea di quanto faticoso sia raggiungere questi risultati, che neanche ci provo. Preferisco aggirare gli ostacoli, e quelli, puntualmente, si ripresentano tali e quali sulla mia strada".

(...)

(...) “Gli ostacoli, Chiara, ci sono sempre. E a volte non è sbagliato aggirarli. È che il problema è un altro. Si tratta di levarsi dalla testa il pregiudizio che gli altri siano qualcosa di separato da noi. Tutto qui. Fatto questo basta aver fiducia in se stessi e rispetto degli altri. E far al meglio il proprio lavoro, naturalmente”.

“Sarebbe bello. Così non avremmo più bisogno di maneggiare l’astuzia nei rapporti con gli altri”.

“Esattamente, è proprio così... ma ora credo che sia il caso di muoversi. Io almeno devo andare” [...].

Fonte: elaborazione personale da Fabula Impresa, 2003: 12, 13

La seconda storia del volume si intitola “Attraverso i vetri” e affronta il tema della concorrenza e della necessità di rinnovarsi continuamente. Si tratta di una meta-storia, poiché la storia ne presenta a sua volta un’altra in chiave metaforica. Dopo una breve introduzione, l’autore propone una vicenda ambientata in un’epoca lontana, nella quale l’azienda è paragonata ad un nobile re il cui potere è minato dalla presenza di uno straniero, che avanza nei suoi territori minacciando la “Corona della Comunicazione”. Il testo è ricco di metafore: nel racconto si ritrovano infatti l’“Armata della Rete”, i “Drappelli di Programmazione e Controllo”, personaggi come “Lord Benetton” e “Lord Football”, e altri chiari riferimenti alle offerte di Tim e alla sua strategia di competizione con Vodafone. La figura seguente (Figura n° 3.10) riporta un breve e divertente estratto del racconto.

Figura n° 3.10: “Attraverso i vetri”

[...] ... Il giorno dopo, in una delle locande della città di Marghera...

“Buongiorno, vedo che sta guardando le pergamene, vuole acquistarne qualcuna?”

“No, no... ho già quelle inglesi e mi trovo bene.

(...)

(...) Con voi ho già avuto tanti problemi che non ci penso nemmeno”.

“Ma cosa le è successo con noi?”

“Guardi, abito qui a Marghera e non riesco a comunicare, cinque anni fa ho dovuto cambiare, passare con gli inglesi e in verità mi trovo bene, oltretutto con loro sono inferiori i dazi da pagare”.

“Allora le offro la possibilità di verificare che non è più come dice lei, prenda questa carta da cinque scudi ed invii a chi vuole i dispacci che desidera”.

“Sì va bene, ma devo pagare qualcosa?”

“No, la prova che effettuerà sarà gratuita... aggiungo poi che il prezzo dei dispacci che invierà è speciale, e potrà contattare i suoi amici inglesi ad un costo agevolato, oltremodo se lei riceverà dispacci che avranno impegnato i nostri cavalli per cinquanta minuti, riceverà in omaggio uno scudo”.

“Cioè gli altri mi inviano dispacci ed io ricevo soldi?”

“Certo! Inoltre se finiti i cinque scudi iniziali della carta, ne aggiunge degli altri, ciò che spenderà entro l'8 dicembre, le verrà rimborsato fino ad un massimo di cinquanta scudi”.

“È una notizia stupenda... siamo sicuri che non pago nulla? E se volessi acquistare le vostre pergamene, perdo lo stemma che mi identifica?”

“Assolutamente no! Se lei decide di acquistare le nostre pergamene, apporremo sulle stesse, lo stesso stemma che la identifica... Ed oltre ai cinque scudi, come le ho detto prima, ne riceverà altri venticinque”.

“Ma siete sicuri di star bene? Non mi hanno mai donato tanti scudi in vita mia... non sembra vero... francamente inizio a confondermi”.

“Capisco che le notizie sono tante, ma rivolgendosi alla Cavalleria CS, in una delle nostre centodiciannove divisioni, potrà con calma ricevere tutte le informazioni che ritiene opportuno” [...].

Fonte: elaborazione personale da Fabula Impresa, 2003: 27, 28

La terza storia è “La favola di Renatone”, uno dei dipendenti del call center Tim di Milano. In particolare, nella storia vengono presentati cinque dipendenti attraverso un breve aneddoto che ne coglie le caratteristiche distintive. Il vero protagonista della storia è però Renatone, che nel tempo libero si cimenta nella scrittura di favole, a detta dei suoi colleghi inaudibili,

da raccontare al suo nipotino Nicola. Dopo la presentazione dei vari protagonisti, la storia si focalizza su quella che si scoprirà poi essere una favola che Renatone ha raccontato al nipote, basata su un episodio realmente accaduto all'operatore del call center Tim. L'episodio si riferisce a quando Renatone ha contribuito a salvare due pescatori siciliani, la cui imbarcazione si era rotta e allontanata pericolosamente dalla costa, localizzandoli attraverso il segnale del cellulare. Nella figura seguente (Figura n° 3.11) viene riportato un passaggio della storia, nel quale i colleghi di Renatone esprimono la loro opinione sulle sue favole.

3.11: "La favola di Renatone"

[...] Da più di un anno poi, Renatone si era messo a scrivere favole. Esattamente dal 12 febbraio 2001, dieci giorni dopo la nascita di Nicolino, il figlio di sua sorella Gabriella.

[...] "Non posso stargli vicino!", aveva detto Renatone, "Ma in qualche modo Nicolino dovrà pure imparare a conoscere suo zio!"

E per farsi conoscere, da un giorno all'altro si era improvvisato scrittore di favole. Nelle ore libere, si piazzava davanti alla finestra e con in bocca un panino e tra le mani una lattina di Sprite, volava con gli occhi verso il cielo a cercare dietro le nuvole dei personaggi, buoni o cattivi, da far conoscere a Nicolino.

Dopo aver scritto le favole, Renatone si affidava ai commenti dell'orecchio disponibile di turno. All'inizio nessuno gli negava l'ascolto, dopo un po' però, quando la novità era diventata un'abitudine:

"Guarda Renatone, è tardissimo devo andare!"

"Mi scappa la pipì!"

"Ahi! Ahi! La testa! Mi sta scoppiando!"

"Renatone ti posso dare un consiglio? Le tue favole sono un po' patetiche e senza ritmo e inoltre manca quel colpo di scena finale che rende avvincente ogni storia no! Quindi non solo tu dovresti fare degli studi per migliorarti, o ti leggi tutte le favole che riesci a trovare o ti cerchi un corso per scrittori di favole e apprendi un po' la tecnica.

(...)

(...) Non puoi inoltrarti in un campo che non conosci e lo sai bene anche tu, perché i risultati sono stati, saranno e continueranno ad essere scadenti. Ci vuole la tecnica caro Renatone, devi apprendere la tecnica... e mettiamo da parte il fatto che non hai talento Renatone eh! Perché sul fatto che per queste cose bisogna avere talento poi ci sarebbe da parlarne settimane e settimane. Non è che uno una mattina si alza e si mette a scrivere no? Altrimenti saremmo tutti scrittori Renatone. O no? Che dici? Vabbé, lasciamo stare vè, questo è un altro discorso! [...]

Fonte: elaborazione personale da Fabula Impresa, 2003: 38, 39

L'ultima storia, "Expat", racconta di un dipendente Tim che si è trasferito in Brasile con la famiglia per seguire la fondazione di Tim Brasile. Expat, infatti, sta per "expatriate", cioè appunto lavoratore all'estero. Al centro della narrazione ci sono le vicende personali del protagonista: anche in questa storia il lavoro passa in secondo piano, e viene dato largo spazio alle emozioni dei personaggi. La figura seguente (Figura n° 3.12) riporta un breve stralcio del racconto, nel quale viene anche citato un nuovo servizio di Tim.

3.12: "Expat"

[...] Quel giorno di due anni dopo, ora che tutta la grande avventura di fondare Tim Brasile era finita, [...], suonarono alla porta con una lettera per lui.

Riassumiamo: Carmen era partita, la madre di Carmen, Sabrina, dormiva sul divano alle quattro del pomeriggio. Paolo si trovava sulla porta, dopo averla chiusa, e teneva in mano una busta. La calligrafia era quella di sua figlia. No, sarebbe più corretto dire che la calligrafia era una calligrafia molto conosciuta, anzi diciamo pure che si trattava, in senso generale, di una calligrafia che aveva avuto sotto gli occhi per un bel pezzo. Infatti forse non era affatto la calligrafia di sua figlia.

Aprì la busta: c'era una foto.

(...)

(...) Una foto un po' sgranata ma vivida, con al centro una bella ragazza in costume seduta con aria pensierosa sulla spiaggia, a guardare di lato, gli occhiali da sole a mo' di cerchietto. La ragazza era mulatta e il suo costume era rosso. Si trattava della ex segretaria di Paolo, Regina. C'era un messaggio scritto al computer: Baci da Rio de Janeiro. Sono tornata.

Paolo fece un passo indietro senza far rumore. Sua moglie ancora dormiva. Tim Brasile stava lanciando quel servizio di cartoline per cui bastava scattare una foto con il cellulare e la potevi spedire senza alzare il sedere dal lettino della spiaggia, come aveva fatto Regina: arrivava a casa del destinatario, miracolo, già stampata con la dedica scritta sopra.

L'inconveniente di queste invenzioni, pensò Paolo mentre esaminava la foto, era che poi se è tua moglie ad andare ad aprire la porta al portiere, se è tua moglie a ricevere la posta, ti tocca ritornare su questioni antiche morte e sepolte – devi metterti a spiegare a tua moglie chi era e chi non era la persona che ha spedito il simpatico messaggio con foto, la foto con messaggio, e... Paolo aveva lavorato sulle reti, sapeva tutto di tecnologia, e tuttavia aveva un rapporto conflittuale con le invenzioni.

Se doveva definirsi in qualche modo, si vedeva come uno che una volta, invece di dormire, aveva passato la notte in terrazza con sua moglie, paralizzati dalla paura, a decidere se partire subito per il Brasile e lasciare Roma.

Si vedeva come quel tipo seduto sulla sdraio del terrazzo di un quinto piano all'Eur che aveva ripetuto almeno trecento volte, in una notte, a sua moglie terrorizzata "Ma stiamo poco... Ma stiamo poco... Ma stiamo poco... Ma stiamo poco... [...]"

Fonte: elaborazione personale da Fabula Impresa, 2003: 66, 67

3.2.2.4 Gli sviluppi

Un progetto di così grande portata e di altrettanto valore non poteva esaurire i suoi effetti una volta giunto a termine. Nato con lo scopo di accompagnare l'azienda nel cambiamento, raccontandone il percorso attraverso storie e aneddoti, lo storytelling si è rivelato essere per Tim un modo efficace di condivisione dei saperi, di creazione e diffusione di nuove conoscenze, di approccio alla realtà lavorativa.

A differenza di Omnitel, dove il progetto di storytelling non ha avuto ulteriori sviluppi, Tim è riuscita a cogliere le numerose potenzialità dello storytelling e a sfruttarle al di là del progetto messo in atto. In particolare, è emersa la consapevolezza che lo storytelling non sia un prodotto statico, ma un processo dai risvolti a volte imprevedibili e che non esaurisce i suoi effetti nel contesto in cui è stato sviluppato.

Le potenzialità dello storytelling sono state sfruttate in Tim attraverso il progetto "TimPeople", il brand creato dall'azienda e destinato a creare un legame diretto tra le persone e l'impresa, nel segno di una nuova filosofia di condivisione degli obiettivi aziendali. Come si è avuto modo di vedere, la risorsa più grande per Tim sono le persone: per l'azienda le competenze di ognuno sono il motore di uno sviluppo che non parla solo il linguaggio del business, ma anche di valori, motivazione, riconoscimenti, identità. È così che Tim si rivolge alle persone, con la consapevolezza che niente è più prezioso del valore di ognuno e del valore che ognuno può dare all'organizzazione. Ecco perché "TimPeople", ed ecco perché la prima iniziativa promossa dal nuovo brand è proprio stata la diffusione del libro "Fabula Impresa" all'interno dell'azienda: a tutti i dipendenti ne è stata infatti regalata una copia.

A conclusione di questo paragrafo, viene proposta una breve storia di Vincenzo Russo (Figura n° 3.13), uno degli autori coinvolti in "Fabula Impresa", che espone il suo punto di vista in merito all'esperienza del progetto. Si tratta di una prospettiva particolarmente significativa poiché Russo è anche un dipendente di Tim e può essere quindi considerato un attore privilegiato del progetto.

Questa breve storia rende l'idea dell'anima dell'iniziativa e della sua portata per così dire oltre le righe, al di là cioè di ciò che è stato scritto. A parere di chi scrive il coinvolgimento emotivo di questo scrittore ne è la testimonianza.

Figura n° 3.13: “Nel paese delle favole”

Fabula, magica parola che accompagna l'uomo oltre “l'immaginaria linea che” divide o se preferite unisce la realtà a tutto ciò che reale non è.

Quando parli di favole, non esiste tempo, “Pinocchio” l'hanno raccontata a me ed io un giorno la racconterò a mio figlio e così anche lui. Solitamente scrivo ispirandomi alla realtà, e questa esperienza mi ha regalato l'emozione di un equilibrista, che percorre “l'immaginaria linea” tra la favola e la realtà.

Sono l'unico autore del Progetto che ogni giorno respira l'aria di Tim, perché sono un uomo Tim, a differenza degli altri, ogni giorno percorro in Azienda questa linea immaginaria.

Fonte: Barone e Fontana, 2005: 183

3.3 Narrare il progetto

In questo paragrafo viene presentato un terzo caso di utilizzo dello storytelling: “DevelopNet Lombardia”. Se nei casi precedenti le aziende prese in esame hanno fatto un uso per così dire più canonico dello storytelling e le storie hanno avuto uno scopo di carattere celebrativo o informativo, in quest'ultimo caso proposto la narrazione è stata strategicamente utilizzata per raccontare un progetto.

Narrare il progetto significa adottare una prospettiva differente nello studio e nella presentazione dei casi aziendali, abbandonare gli standard, rischiare: con questo spirito, Istud e Probest hanno accettato di coordinare per l'Italia un progetto europeo rivolto alle piccole e medie imprese. E con lo stesso animo si è mosso l'autore di “DevelopNet Lombardia: il progetto narrato. I fatti, i protagonisti, i luoghi e gli eventi di un progetto di sviluppo per le Pmi”, accettando di raccontare questa avventura in un libro.

Lasciati in archivio i documenti ufficiali, l'autore è sceso sul campo, dando voce ai protagonisti del progetto e affrontandolo da diversi punti di vista. Così è nato un libro che riesce a rendere conto della complessità di

DevelopNet Lombardia, degli sforzi compiuti, delle difficoltà incontrate, dei risultati raggiunti, delle soddisfazioni derivate, degli apprendimenti acquisiti durante il progetto. Il volume risulta essere come il progetto che racconta: apparentemente senza metodo, senza regole, dai risvolti incerti, costruito, modificato e migliorato man mano che si progrediva. Alla fine, ad un'analisi più approfondita, un grande successo per entrambi: il progetto e il suo racconto.

Per la presentazione di "DevelopNet Lombardia" si è deciso di dedicare un primo paragrafo alla conoscenza generale del progetto e dei suoi attori. Nel secondo paragrafo, invece, si darà grande spazio alla versione narrativa dell'iniziativa, riportando stralci di storie contenute nel libro "DevelopNet Lombardia: il progetto narrato. I fatti, i protagonisti, i luoghi e gli eventi di un progetto di sviluppo per le Pmi" che del progetto tratta.

3.3.1 Adapt, Istud e Probest

In questo paragrafo vengono fornite alcune informazioni relative al contesto in cui "DevelopNet Lombardia" è nato e si è sviluppato, con particolare riguardo alle sue caratteristiche principali e agli attori che lo hanno messo in atto. Come già accennato in precedenza, in questa sede si vuole solo fornire una cornice generale del progetto, al fine di rendere più agevole la successiva conoscenza e comprensione del volume di cui ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

Per iniziare, si presenta il progetto in sé: promotori, scopi, destinatari, tempistiche, iniziative svolte, output. In seguito, si lascia un piccolo spazio alla conoscenza degli enti che hanno messo in atto l'iniziativa.

Adapt

“DevelopNet Lombardia” è un progetto di ricerca, formazione e assistenza per lo sviluppo delle piccole e medie imprese (Pmi) lombarde, realizzato nell’ambito del programma “Adapt”, un’iniziativa dell’Unione Europea che si prefigge di dare un forte impulso alla costruzione di un sistema organico di Formazione professionale continua (Fpc). Il progetto si è rivolto principalmente alle imprese piccole e medie, al sistema delle associazioni industriali e a quello della formazione professionale della Lombardia.

Avviato nel giugno del 1996 e conclusosi definitivamente nel marzo del 1999, “DevelopNet Lombardia” ha avuto lo scopo di individuare e promuovere nelle imprese quei processi di cambiamento necessari per sostenerne e accrescerne la competitività, difendendo e nello stesso tempo aumentando l’occupazione e rafforzando di conseguenza tutto il sistema economico e produttivo della Regione. Nello specifico, gli obiettivi generali del progetto erano:

- favorire i processi di cambiamento dei ruoli, delle logiche organizzative e dei sistemi di gestione aziendali;
- promuovere l’investimento in formazione delle risorse umane come strumento di sviluppo della competitività delle imprese;
- diffondere nelle aziende il concetto di apprendimento organizzativo;
- rendere disponibili prodotti formativi e strumenti gestionali per sostenere il cambiamento;
- sperimentare metodologie innovative di formazione e di assistenza riproducibili e rispondenti alle esigenze di personalizzazione e di flessibilità degli interventi;

- favorire la creazione di una rete regionale di soggetti istituzionali e di operatori della formazione continua per lo scambio e la diffusione di idee, di progetti e di esperienze utili all'innovazione dell'intero sistema.

Il progetto è stato finanziato dal Fondo Sociale dell'Unione Europea e dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale tramite il cosiddetto Fondo di Rotazione. Gli enti promotori e diffusori di "DevelopNet Lombardia" sono stati Federlombardia e le Associazioni industriali lombarde. Infine, gli enti attuatori di questo progetto sono stati Istud e Probest Service, per l'occasione costituiti in associazione temporanea d'impresa.

Al termine del progetto è stata creata una collana di libri relativi alle iniziative messe in atto, intitolata "Progetto DevelopNet Lombardia" e pubblicata da Il Sole 24 Ore - Management e Divulgazione, della quale fa parte il volume di cui ci si occuperà in questa sede. La collana è costituita da sette volumi, suddivisi in "Ricerche" e "Quaderni", che affrontano alcune questioni cruciali nell'ambito dell'innovazione tecnico-organizzativa e della gestione aziendale, presentando una serie di casi aziendali significativi.

"DevelopNet Lombardia: il progetto narrato. I fatti, i protagonisti, i luoghi e gli eventi di un progetto di sviluppo per le Pmi" fa parte della sezione "Quaderni" della collana appena richiamata. Esso può essere considerato quindi l'output del progetto di formazione così come di quello di storytelling: il volume racconta il progetto "DevelopNet Lombardia" da un punto di vista inconsueto, cioè quello dei protagonisti che l'hanno vissuto come esperienza lavorativa ma anche come esperienza di vita.

Istud

Istud (Istituto Studi Direzionali) è una business & management school indipendente che opera in Europa nel campo della formazione professionale superiore e della ricerca sul management, consolidando e diffondendo una

cultura di gestione informata ai valori della responsabilità sociale, della multiculturalità, del rigore professionale e della produzione di valore.

Fondato nel 1970 per iniziativa di Assolombarda e di un gruppo di grandi aziende italiane e multinazionali, fra le quali Pirelli, Olivetti e IBM, fin da allora Istud ha preso come modello le grandi business school internazionali: la prima facoltà dell'istituto era composta da professori della Harvard Business School, affiancati da professionisti italiani della consulenza direzionale e da giovani assistenti e ricercatori.

Le principali aree di intervento di Istud vertono su: attività di ricerca, iniziative di formazione e interventi di sviluppo organizzativo.

Le *attività di ricerca* vengono svolte da Istud con l'obiettivo di comprendere l'evoluzione delle organizzazioni e contribuire concretamente al loro sviluppo.

L'offerta di *formazione* interaziendale di Istud offre oltre 50 percorsi di formazione e sviluppo manageriale nelle diverse aree di gestione aziendale, nati dal quotidiano contatto e confronto con le aziende e dal costante impegno nell'innovazione dei metodi e dei contenuti. Tutti i progetti sono costruiti sulla base delle specificità e delle caratteristiche dell'azienda, attivando di volta in volta le modalità di formazione e sviluppo organizzativo più coerenti con i bisogni emergenti.

Istud accompagna e supporta le aziende nei processi di *sviluppo organizzativo*, affiancando e sostenendo il cliente lungo tutto il processo, senza mai sostituirsi ad esso nelle decisioni e nei passaggi cruciali. Un intervento di sviluppo organizzativo rappresenta la soluzione adeguata nei casi in cui l'obiettivo principale non è sviluppare le competenze ma aiutare organizzazioni e gruppi ad affrontare esperienze critiche, quali: processi di cambiamento culturale e/o strategico e problemi specifici che possono pregiudicare clima, motivazione o soddisfazione del personale.

La filosofia dell'istituto e il suo metodo di approccio alla formazione e all'intervento vengono applicati anche nello studio delle piccole e medie imprese. Una tangibile testimonianza della vivacità intellettuale dell'attività sullo small business è rappresentata dalle pubblicazioni, dai numerosi papers di ricerca e dagli articoli realizzati da Istud, diffusi ed apprezzati nella comunità scientifica nazionale e internazionale.

Probest

Probest Service S.p.a. è una società dell'associazione Ucimu – Sistemi per produrre, che riunisce i costruttori italiani di macchine utensili, di robot, di automazione e di prodotti a questi ausiliari, e si propone di tutelare gli interessi della categoria promuovendo la crescita e la diffusione della cultura imprenditoriale con l'offerta di servizi costantemente aggiornati alle esigenze delle imprese del settore.

Alle associate, che coprono circa il 70% del made in Italy settoriale, Ucimu rende infatti disponibile, anche attraverso la competenza delle società partecipate, un sostegno specialistico per ciascuna delle materie in cui si articola l'attività aziendale. Ucimu assicura sempre ai suoi interlocutori piena collaborazione, coerentemente con un'offerta che risulta frutto del pronto adeguamento delle imprese produttrici ai mutamenti della domanda attraverso un costante impegno nella ricerca tecnologica, nel marketing, nell'ottimizzazione dell'assistenza post-vendita.

Probest è la società di Ucimu che si occupa di consulenza e di formazione proprio per le piccole e medie imprese. La missione di Probest è progettare e realizzare interventi formativi a supporto dell'impresa e delle persone che vi operano, accompagnandola nelle sue trasformazioni, e promuovendo, facilitando e collaborando alla realizzazione di interventi di sviluppo delle risorse umane.

Lo stretto collegamento con le aziende italiane, con le strutture associative di Confindustria e con le principali organizzazioni europee del settore assicura a Probest una condizione privilegiata, una costante ricerca, uno scambio ed un arricchimento sul piano delle competenze. Il forte legame con il sistema manifatturiero, ed il continuo rapporto con gli attori della ricerca, favoriscono un terreno di confronto tra teoria e pratica quotidiana.

Sotto il profilo metodologico, Probest sviluppa interventi di carattere innovativo, sia nel campo dell'organizzazione e della gestione aziendale, sia nel campo dell'inserimento e dello sviluppo professionale. Questo perché la società desidera rispondere in modo efficace alle specifiche esigenze formative delle aziende, costruendo percorsi formativi su misura. La formazione può prevedere classici percorsi d'aula o itinerari che integrano i contenuti teorici con la formazione in affiancamento, il coaching, il counselling e la formazione a distanza. La metodologia di Probest non si configura come una consulenza tecnica, in cui il professionista indica all'azienda come fare qualcosa, ma come una consulenza di processo, in cui l'esperto fornisce uno strumento d'analisi, condividendo poi con l'azienda le differenti fasi d'implementazione.

Dopo aver appreso le informazioni relative al progetto e ai suoi promotori, nel prossimo paragrafo verrà lasciato grande spazio alla versione narrativa dell'iniziativa che in questa sede maggiormente interessa, ovvero al progetto narrato.

3.3.2 “DevelopNet Lombardia”

Se nel paragrafo precedente si è illustrato e si è avuto modo di comprendere il progetto argomento del volume di cui si sta trattando e il contesto in cui si è sviluppato, in questo ci si addentra nella conoscenza diretta del libro stesso, vero elemento di interesse ai fini del discorso portato avanti in

questa sede. Prima di passare all'analisi del volume, risulta però necessario fare alcune considerazioni relative al caso oggetto di questo paragrafo.

Come si è già avuto modo di affermare, questo terzo caso differisce da quelli presentati in precedenza, risultando peculiare per due elementi fondamentali: innanzitutto, per il caso stesso ed i soggetti protagonisti; in secondo luogo, per l'utilizzo particolare della narrazione che in esso è stato fatto.

A differenza dei casi Omnitel e Tim, "DevelopNet Lombardia" non riguarda una realtà aziendale né un singolo soggetto: si tratta infatti di un progetto di sviluppo organizzativo promosso a livello europeo e curato per la Lombardia da due società che si occupano di formazione e di sostegno alle imprese. Vale la pena di ricordare come ciò che maggiormente interessa in questa sede non è tanto il progetto in sé, quanto la particolare presentazione che di esso si è deciso di fare.

E si giunge così alla seconda peculiarità di "DevelopNet Lombardia": se nei casi esposti in precedenza lo storytelling veniva impiegato come strumento di ricerca all'interno delle imprese e di conoscenza delle stesse, in questa circostanza la narrazione entra nell'organizzazione e nel suo studio in una delle accezioni proposte da Czarniawska (2000), cioè sottoforma di ricerca organizzativa scritta come una storia, ovvero come caso di ricerca presentato per l'appunto in maniera narrativa (capitolo primo).

Prima di proseguire nella presentazione del caso, è bene fare un'ulteriore precisazione: "DevelopNet Lombardia" è certamente tutto ciò che si è detto fin'ora, ma c'è dell'altro. Tra le altre particolarità del caso in questione non si può fare a meno di menzionare il fatto di essere nello stesso tempo un progetto e il suo prodotto: ovvero, sia l'insieme delle attività svolte dagli enti promotori, sia la collana che di questa iniziativa tratta, con particolare riferimento al volume "DevelopNet Lombardia" di cui in questa sede ci si occupa.

Risulta molto difficile mantenere distinti i due aspetti, e a parere di chi scrive non è neppure utile farlo, anzi sarebbe controproducente: progetto e prodotto evolvono di pari passo, si intrecciano saldamente, ed è facile notare come il libro affondi interamente le sue radici nel progetto stesso, configurandosi come la sua trascrizione narrativa.

Se il progetto in sé è fatto di documenti e numeri, il libro che ne è derivato è costituito da voci e sentimenti, dando spazio alle opinioni e alle sensazioni dei protagonisti che sono rimaste nascoste dai e nei documenti ufficiali. L'autore è stato in grado di rendere conto della complessità di "DevelopNet Lombardia" accostando al resoconto scientifico un resoconto narrativo, e al "progetto documentato" un "progetto narrato". Per questo motivo, nello studio del progetto di storytelling che si sta presentando accanto al mutismo degli eventi emerge sempre la ricchezza espressiva delle persone.

A differenza dei casi esposti nei primi due paragrafi di questo capitolo, la presentazione di questo progetto sarà quindi differente, proprio perché risulta impossibile scindere ciò che è accaduto da come è stato raccontato. Al posto della versione cronologica degli eventi se ne proporrà quindi una narrativa: la storia e le fasi del progetto saranno pertanto illustrate non tanto per come si sono svolte ma soprattutto per come sono state vissute dai suoi protagonisti. E anche questi ultimi saranno presentati secondo il loro soggettivo punto di vista.

Date queste premesse, risulta evidente come per la presentazione di questo caso non si possa utilizzare l'impostazione di quelli illustrati in precedenza. Poiché l'oggetto di studio è ora un libro, nei paragrafi seguenti esso sarà analizzato secondo parametri differenti: innanzitutto se ne conoscerà la filosofia, in seguito si studierà la sua struttura, infine ci si addenterà nella narrazione vera e propria conoscendo il progetto e i suoi protagonisti sottoforma narrativa.

3.3.2.1 La filosofia

Con questo paragrafo si vuole fornire una risposta ad ipotetiche domande relative al perché del volume, al suo significato e al suo ruolo, analizzando il contesto nel quale e le ragioni per le quali è nata l'idea di scrivere un libro per presentare il progetto "DevelopNet Lombardia".

Come già accennato, il volume in esame fa parte di una collana pubblicata per far conoscere gli interventi e le iniziative messi in atto nei quasi cinque anni di lavoro impiegati per realizzare il progetto. Se gli altri volumi si focalizzano sugli aspetti più tecnici e operativi dell'iniziativa, come per esempio "Gestire la qualità, la sicurezza e l'ambiente. Modelli, contesti di apprendimento, casi aziendali", il libro di cui ci si sta occupando ne rappresenta il compendio, la naturale sintesi, una sorta di cornice che dà un senso al lavoro svolto presentandolo da una nuova e differente angolazione.

Per spiegare il perché di questo libro e il suo rapporto con gli altri volumi della collana, ci viene in aiuto il suo autore che nella premessa afferma: "quando Probest e Istud, gli enti che hanno condotto il progetto, si sono trovati di fronte al compito di rendere ragione del complesso fascio di effetti e di conoscenze prodotti dall'iniziativa, hanno compreso che la nutrita serie di volumi previsti non avrebbe comunque raccontato abbastanza. Serviva un libro in più. Ecco dunque questa sorta di romanzo: il progetto narrato" (Varanini, 2000a: 7).

Questo perché "progetti di sviluppo e interventi sulle organizzazioni lasciano spesso come unica traccia rapporti, documenti e studi magari ricchissimi, ma ostici, destinati ai soli addetti ai lavori" (Varanini, 2000a: 7). Come si è avuto modo di notare in precedenza infatti, l'oggettività e l'esattezza che caratterizzano il resoconto scientifico hanno il contrappeso di non permettere che venga alla luce l'esperienza soggettiva dei protagonisti, di coloro che hanno vissuto il progetto come esperienza di vita (si veda il capitolo primo, paragrafo 1.2.2).

È chiaro quindi che il volume appare molto diverso dalle vicende che racconta, sia per la sua impostazione che per i contenuti e, soprattutto, la loro forma. Ma è evidente anche che esso rimane comunque strettamente legato a ciò di cui narra. Come già accennato, infatti, le radici del libro sono saldamente ancorate al progetto e alle sue vicende. Lo stesso autore, nelle prime pagine del libro, racconta della natura duplice del progetto, e della forte corrispondenza tra ciò che è stato fatto durante il progetto e ciò che è stato poi raccontato nel volume: “c’è un rispecchiamento, un parallelismo forte tra il lavoro che sto facendo e il lavoro svolto da chi ha pensato e condotto il progetto” (Varanini, 2000a: 17).

Entrambi i lavori, infatti, partono dall’idea che la conoscenza si costruisca strada facendo, a partire da una visione che guidi il progredire del progetto senza però legarlo alle strette maglie di regole da seguire o procedure da rispettare. Le storie devono essere raccontate lasciando che i personaggi dicano quello che vogliono, andando anche contro l’autore: egli deve rinunciare al tentativo di controllare e organizzare il suo testo. Lo stesso discorso può essere fatto per il progetto, che si è sviluppato strada facendo, seguendo l’evolversi delle vicende e adattandosi alle contingenze. Solo in questo modo, ed esattamente come il volume, il progetto ha potuto crescere e si è sviluppato sfruttando al meglio i contributi che ogni suo attore via via apportava.

Seguendo questa impostazione, nel racconto si vedono le voci dei diversi protagonisti intersecarsi tra loro, confrontando le differenti opinioni e interrogandosi sul significato del progetto e su quali tracce esso ha lasciato nelle imprese che vi hanno partecipato e nelle organizzazioni che l’hanno promosso. Inoltre, la permeabilità e la flessibilità del progetto hanno fatto sì che il libro, più che fornire o cercare risposte, seminasse dubbi: il progetto voleva ottenere proprio questi risultati? Cosa si è scoperto strada facendo? Cosa rimane al termine del cammino?. Come si vedrà, questo modus operandi ha avuto come risultato un accrescimento della ricchezza sia del

progetto che del volume: a livello di contenuti e risvolti nel primo caso, espressiva nel secondo.

Dopo aver esposto la filosofia che lo ha animato, il senso e lo spirito del libro, si passa ad analizzarlo nel dettaglio esaminandone la struttura e conoscendone il contenuto.

3.3.2.2 La struttura

Poiché il libro “DevelopNet Lombardia” narra la storia dell’omonimo progetto, ci si potrebbe aspettare che la sua struttura sia per così dire classica: dalle origini dell’iniziativa ai suoi risultati, passando per l’esposizione delle sue fasi, sottoforma cronologica. Ci si potrebbe aspettare un libro suddiviso in tanti paragrafi quanti sono stati gli anni di realizzazione del progetto, oppure in sezioni relative alle fasi salienti dell’iniziativa, che nel loro insieme fornirebbero la storia di “DevelopNet Lombardia”.

Il libro dà invece una visione differente della storia del progetto, o meglio lo fa adottando un diverso punto di vista. Anziché presentare i fatti in forma oggettiva e cronologica, infatti, l’autore ha lasciato che essi parlassero da sé, dando voce ai vari protagonisti della vicenda: il risultato di questa scelta metodologica trasmette al lettore la sensazione che le vicende e i personaggi si siano concatenati spontaneamente l’uno all’altro, trovando da soli la loro più naturale collocazione.

A pagina quindici del volume, sotto il titolo “Il progetto narrato: novembre 1999”, ha inizio il racconto di “DevelopNet Lombardia”. Il processo che ha portato alla realizzazione del libro ha occupato un arco temporale di circa sei mesi, durante i quali l’autore ha dapprima raccolto il materiale attraverso svariate interviste ai protagonisti e successivamente lo ha messo in forma nel volume. Il libro è suddiviso in otto sezioni, ovvero: incipit, avvicinamenti, uomini e cose, più prassi che teoria, come intervenire, imprenditori, questioni

di metodo ed explicit. In ogni sezione, i racconti riportati nel libro vengono proposti suddivisi in paragrafi, o sottosezioni, ognuno con un titolo e un sottotitolo che ne esplicitano il contenuto.

Le figure seguenti permettono di avere una visione dettagliata delle parti in cui è suddiviso il racconto (Figure n° 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21). Per ogni spaccato sarà esposto un breve commento circa la sezione stessa, il suo ruolo nel racconto e i suoi contenuti.

Figura n° 3.14: La struttura del libro, "Incipit"

Incipit.

Dove il narratore racconta del suo avvicinamento all'oggetto d'indagine, non a caso raccontando di un viaggio.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

La sezione riportata nella figura n° 3.14 apre il racconto. In essa il narratore riporta l'inizio della sua avventura, cioè quando si è recato presso la sede dell'Istud "per ascoltare un racconto e per metterlo in pagina come fosse un romanzo" (Varanini, 2000a: 16).

Nella figura di pagina seguente si presenta la sezione successiva del libro, dal titolo esauriente, con la quale l'autore si avvicina all'oggetto di studio, precisando innanzitutto il ruolo che ha nel progetto e nella sua narrazione. Passa poi ad esporre le sue modalità di approccio all'argomento e di scrittura, sottolineando la complessità del lavoro che si accinge a intraprendere per "DevelopNet Lombardia" (Figura n° 3.15).

Figura n° 3.15: La struttura del libro, “Avvicinamenti”

Avvicinamenti.

Questo libro. *Dove il narratore parla dei limiti del suo ruolo.*

Frammenti e persone. *Dove il narratore parla (ancora) dei limiti del suo ruolo.*

Granelli di verità, ovvero “Come narrare ciò che accade nelle organizzazioni”. *Dove il narratore spiega più nel dettaglio il suo metodo e lo legittima facendo riferimento a qualche fonte. Il narratore (scusandosi) si allontana così momentaneamente dal tema, per parlare di questioni di teoria e di libri. Ciò rende questo paragrafo, a seconda dei gusti e degli interessi del lettore, del tutto inutile o assolutamente imprescindibile. Sceglierà il lettore se addentrarsi in questi meandri, o saltare a piè pari.*

Lavoro come scelta di vita. *Dove il narratore parla del travaglio di chi, faticosamente, produce.*

Mostrare il progetto. *Dove il narratore parla dello stile, del caso e della diversità.*

Progettare. *Dove il narratore accenna alla complessa natura del progetto.*

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

A differenza delle altre, in questa sezione la voce narrante è interamente quella dell'autore. Dopo aver chiarito il suo ruolo, l'autore si sofferma anche su di una digressione teorica circa l'utilizzo della narrazione nello studio delle organizzazioni.

La sezione del libro riportata nella figura di pagina seguente (Figura n° 3.16) è dedicata alla presentazione del progetto “Adapt” (ovvero “DevelopNet Lombardia”) e dei suoi principali protagonisti: Istud e Probest. In particolare, l'autore propone il loro punto di vista circa il contesto di sviluppo del progetto e l'iniziativa stessa, le sue criticità e le difficoltà incontrate, le sue peculiarità e gli aspetti maggiormente innovativi che l'hanno caratterizzata.

Figura n° 3.16: La struttura del libro, "Uomini e cose"

Uomini e cose.

Istud. *Entrano in scena i protagonisti.*

Probest. *Entrano in scena i protagonisti.*

Istud e Probest. *Dove il narratore pone in evidenza qualche differenza.*

Adapt. *Si offrono qui al lettore alcune scarse informazioni sul contesto della storia che andiamo a raccontare.*

Adapt per noi, Istud, I. *Dove il narratore inizia a dar voce alle persone; parlano qui i ricercatori di Istud che hanno stilato il progetto.*

Adapt per noi, Probest, I. *Dove il narratore continua a dar voce alle persone; voci diverse di Probest ripercorrono il cammino.*

Produzione di beni strumentali e crescita delle persone. *Dove persone di Probest, tra l'altro, ci raccontano cosa vuol dire Probest, ci parlano di tre anime e di un atteggiamento da ingegneri che può venire buono anche nel campo della formazione e dello sviluppo organizzativo.*

Viaggi. *Uno dei ricercatori di Istud parla del decollo del progetto: delusioni, illusioni, incontri.*

Adapt per noi, Istud, II. *Questa è la voce del "back office" di Istud: parla la segretaria che diventerà, di fatto, coordinatore del progetto.*

Adapt per noi, Probest, II. *Parla qui chi in Probest ha lavorato al coordinamento.*

Cattiva fama dei progetti finanziati. *Il narratore riprende la parola per sottoporre all'attenzione del lettore un tema che tutti i protagonisti di questa storia considerano importante.*

Nuova dignità per i progetti finanziati. *Il narratore continua sullo stesso argomento, tirando le fila del discorso: i protagonisti della nostra storia sono concordi nel ritenere che, ragionando intorno ai progetti finanziati, ci si ferma troppo spesso al luogo comune.*

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

Nella sezione riportata a pagina seguente (Figura n° 3.17) viene presentato un terzo attore, cioè la figura dei professionals. A loro l'autore dà la parola, ed essi esprimono il loro punto di vista circa Istud, Probest e il progetto. La

sezione presenta inoltre alcune riflessioni in merito al progetto fatte da chi si è occupato degli aspetti di coordinamento, burocratici e amministrativi. Vengono infine presentate due figure chiave di “DevelopNet Lombardia”, ovvero i responsabili di Istud e Probest.

Figura n° 3.17: La struttura del libro, “Più prassi che teoria”

Più prassi che teoria.

Si può fare. Paragrafo dove il narratore si permette una digressione; solo così, gli sembra, può spiegare in cosa consiste la diversità dei protagonisti di questa storia.

Stili di guida, Istud. Il narratore, il lettore se ne sarà accorto, si è dato la regola di non esplicitare nome e cognome delle persone che parlano; perché è impossibile dare voce a tutti i protagonisti di questa storia; perché chi parla è testimone di un'esperienza collettiva. Qui, e nel paragrafo seguente, il narratore fa un'eccezione: mette in primo piano i due attori sulle cui spalle sono gravate le maggiori responsabilità.

Stili di guida, Probest. Come nel paragrafo precedente, in primo piano un attore presentato con nome e cognome.

Amministrazione. Siamo di nuovo in Istud; osserviamo il progetto dal punto di vista di chi si occupa di amministrazione, contabilità, tesoreria.

Burocrazia. Probest aveva, già prima, maturato una ricca esperienza: altri progetti finanziati, Fondo sociale europeo; ma questo progetto è più complesso, presenta problemi propri.

Organizzazione. Ancora la parola a persone impegnate nel lavoro di coordinamento; l'atteggiamento critico e autocritico aiuta a capire, dà senso all'esperienza.

Information & Communication Technology. Il progetto imponeva a Istud e Probest, alle imprese, a tutti i soggetti coinvolti, l'uso di data base, l'uso della rete. Il narratore riprende la parola per raccogliere da voci diverse le tracce di un percorso di crescita, che come ogni percorso di questo tipo è faticoso e non è fatto solo di successi.

Professionals. Entrano in campo nuovi protagonisti. Il narratore descrive il loro ruolo.

(...)

(...) Istud e Probest visti dai professionals. *Il narratore lascia la parola ai professionals, che innanzitutto parlano di Istud e Probest.*

Adapt per noi, i professionals. *Il narratore lascia (ancora) la parola ai professionals; il progetto, dal loro punto di vista, appare in una nuova luce.*

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

La sezione esposta nella figura sottostante (Figura n° 3.18) presenta i destinatari del progetto visti dai responsabili di “DevelopNet Lombardia”: gli imprenditori e le piccole e medie imprese. L'autore lascia anche la parola agli imprenditori, che raccontano aneddoti personali ed esperienze lavorative e di vita.

Figura n° 3.18: La struttura del libro, “Come intervenire”

Come intervenire.

Gli imprenditori visti dagli altri. *Il narratore presenta gli ultimi protagonisti e racconta come Istud e Probest abbiano deciso di rivolgersi a loro.*

Gli imprenditori, avvicinamento. *Il narratore dà voce ai dubbi e alle difficoltà di tutti coloro che, interni di Istud e Probest, professionals, hanno dovuto scoprire il modo per entrare in relazione con quella persona diversa che è il piccolo imprenditore. Piccole imprese, “un uovo”, tutte chiuse, ripiegate su se stesse, pochi collaboratori, una realtà particolare, una famigliola, gelosi, timorosi; voglia di crescere, ma attenti e diffidenti. C'è paura di essere imbrogliati, che ci sia dietro la fregatura: questa cosa è nuova, cosa ci sarà dietro?*

Groviglio. *Dove un professional di Probest riferisce dei racconti aggrovigliati che si ritrova ad ascoltare e del lavoro che si sente costretto a fare dopo.*

Sul campo. *Paragrafo che appare al narratore la migliore sintesi di tutto il racconto. Vi troviamo le difficoltà e le resistenze iniziali, il decollo del progetto, un imprenditore che ha capito, le persone che lavorano nella sua impresa, un professional che ha saputo mettersi al servizio, l'accento a piccole cose concrete che sono state fatte davvero.*

(...)

(...) Flessibilità. *Il narratore mette a fuoco un'opinione condivisa: interni di Istud e Probest, professionals, sono concordi nel ricordare come la piccola impresa sia una "brutta bestia"; difficoltà, ma anche consapevolezza di conoscere la strada che permette di superarle.*

Un pezzaccio di carta. *Un imprenditore mentre racconta di suo padre, dilettante della contabilità, che sapeva tenere benissimo i conti, parla di una consulenza che non c'è e che si vorrebbe che ci fosse.*

Gli inganni della certificazione. *Un imprenditore, facendo un esempio, parla di come non se ne fa nulla di una certa consulenza; i professionals rispondono in modo concreto e, sperano, convincente.*

Le diverse vie della crescita. *Un imprenditore racconta la propria storia, fatta di coerenza con il passato, di rifiuto di astratti modelli di eccellenza, di attenzione al mercato.*

Nuovi percorsi. *Un imprenditore racconta dello stretto legame tra un'iniziativa strategica che aveva in mente e le opportunità offerte dal progetto Adapt.*

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

Anche nella sezione seguente (Figura n° 3.19) si dà ampio spazio agli imprenditori e alla loro voce. Dopo averli presentati questa volta dal loro punto di vista l'autore riporta alcuni loro pensieri e riflessioni relativi al progetto e ai suoi insegnamenti, ma non solo: spazio è lasciato anche a racconti di vicende personali degli imprenditori.

Figura n° 3.19: La struttura del libro, "Imprenditori"

Imprenditori.

Gli imprenditori visti da loro stessi. *Un imprenditore, rivolgendosi innanzitutto a imprenditori come lui, parla di come si può svolgere questo ruolo senza piagnistei.*

(...)

(...) Staccare la spina. *Il narratore raccoglie la riflessione di diversi imprenditori relativa a un inatteso insegnamento del progetto Adapt.*

Associazioni industriali. *Alcuni imprenditori danno voce a un disagio diffuso: cosa riescono a darci, e cosa non riescono a darci, le associazioni?*

Reti. *Il narratore tira le fila di un discorso importante: da qualsiasi parte lo si prenda questo progetto, a ben guardare, ci riporta sempre a una riflessione sulle reti.*

Una rete per noi. *Il narratore raccoglie la riflessione di diversi imprenditori relativa a quello che appare, agli occhi degli imprenditori che hanno partecipato, il principale merito del progetto.*

Mogli e mariti. *Cose di cui l'imprenditore non parla mai al consulente ma di cui, per fortuna, nel nostro caso, imprenditori e professionals hanno trovato normale parlare insieme.*

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

La sezione seguente (Figura n° 3.20) presenta altre tre figure chiave di "DevelopNet Lombardia": training advisor, project manager e coordinatore di progetto. Inoltre, si pone l'iniziativa al centro dell'attenzione, e se ne riportano gli insegnamenti e i risultati. La sezione si conclude con alcune riflessioni in merito alle scelte relative alle modalità di stesura, presentazione e diffusione del progetto.

Figura n° 3.20: La struttura del libro, "Questioni di metodo"

Questioni di metodo.

Verso una nuova modalità di formazione, I. *Insegnamenti, frutto del pezzo di strada fatta insieme: su questo, è parso al narratore che tutti gli attori coinvolti nel progetto si siano trovati d'accordo.*

Verso una nuova modalità di formazione, II. *Insegnamenti, frutto del pezzo di strada fatta insieme: anche su questo, è parso al narratore che tutti gli attori coinvolti nel progetto si siano trovati d'accordo.*

(...)

(...) Tre figure professionali: training advisor, project manager, coordinatore di progetto. *Il progetto richiede figure professionali; ma soprattutto le costruisce nel mentre.*

Diversità. *Importante caratteristica distintiva del progetto, emersa da molte voci; il narratore ci tiene a sottolinearla.*

Il cambiamento come prassi. *Dove si torna, a cose fatte, a ragionare sugli aspetti peculiari di questo progetto Adapt.*

Il progetto alla luce dei fatti. *Dove si ragiona ancora sugli aspetti peculiari di questo progetto Adapt.*

Risultati. *Le persone di Istud e di Probest che con ruoli diversi hanno lavorato al progetto, i professionals che sono intervenuti presso le imprese parlano di risultati.*

Adapt come fonte di sapere. *Come raccogliere, organizzare e rendere disponibili i frutti di un'esperienza collettiva? Un tema di grande attualità. Una delle ragioni di questo libro.*

Diffusione. *La consapevolezza dei risultati raggiunti spinge i protagonisti a interrogarsi intorno alle modalità di comunicazione: come rendere nota questa storia?*

Fatica. *Avvicinandosi ormai alla fine del racconto, il narratore dedica spazio a un tema latente che ha colto dentro e dietro gran parte dei racconti dei protagonisti, sia di casa Istud sia di casa Probest; non esclusi, naturalmente, i professionals.*

Etica del lavoro.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

La sezione riportata nella figura di pagina seguente (Figura n° 3.21) conclude il racconto: l'autore prende congedo dal lettore tirando le fila del discorso. Dall'estratto emerge la fatica di chi ha seguito il progetto, ma anche la soddisfazione che è derivata dall'aver trovato un modo "di usare i progetti e di farli funzionare" (Varanini, 2000a: 121).

A parere di chi scrive, la struttura di "DevelopNet Lombardia" ad un attento esame altro non è che la storia del progetto presentata dal punto di vista che accompagna tutto il libro, quello dei protagonisti delle vicende narrate. Già

da queste brevi riflessioni emerge la ricchezza di un approccio narrativo ai casi aziendali, sensazione che sarà confermata dai paragrafi seguenti, nei quali si lascerà ancora grande spazio alla narrazione.

Figura n° 3.21: La struttura del libro, “Explicit”

<p>Explicit. <i>Dove il narratore prende congedo dal lettore, non a caso raccontando di un viaggio non concluso. Prende congedo anche a nome dei protagonisti, ai quali infine lascia la parola.</i></p>

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a

3.3.2.3 I protagonisti

In questo paragrafo vengono presentati gli attori del progetto “DevelopNet Lombardia” servendosi degli spunti che provengono dal libro preso in esame. I protagonisti del progetto sono: Istud, Probest, i professionals, le associazioni, gli imprenditori e le piccole e medie imprese, i training advisor, i project manager e i coordinatori di progetto.

Come si ricorderà, di due di loro si è già avuto modo di parlare nel paragrafo introduttivo al progetto, dove sono stati presentati sottoforma per così dire canonica. Da notare inoltre che si è scelto di riportare solo alcuni degli attori e di farlo attraverso brevi stralci del racconto. La scelta è stata dettata da ragioni di spazio. Si presentano quindi i protagonisti di “DevelopNet Lombardia” visti dal narratore e da loro stessi.

La figura di pagina seguente (Figura n° 3.22) riporta il passaggio del volume nel quale il narratore presenta i principali attori del progetto, Istud e Probest, attraverso la loro comparazione: ne emergono delle notevoli differenze ma anche parecchi punti di contatto e ampi margini di integrazione. Una volta

appurata l'esistenza di differenze metodologiche e concettuali, i due attori hanno cercato di sfruttare al meglio queste diversità, integrandole.

Figura n° 3.22: I protagonisti, Istud e Probest

Istud e Probest. Due organizzazioni diverse e distanti apparentemente in tutto: origini, cultura, vocazione, missione.

Due organizzazioni che si sono incontrate per strada: vari altri enti si erano trovati attorno al tavolo a ragionare su come far partire insieme progetti finanziati rivolti alle piccole e medie imprese. Ma solo Probest e Istud avevano la costanza, la convinzione, l'accanimento necessari per andare avanti. Gli altri si sono fermati, si sono tirati da parte. E Probest e Istud si sono trovati ad andare avanti da soli, insieme.

Teste d'uovo e professori da un lato. Ingegneri e progettisti di sistemi dall'altro. Istud forte in teoria. Probest forte in pratica. Probest abituata a intervenire presso le imprese. Istud abituata ad attività formative residenziali, organizzate presso la propria sede. Probest cresciuta sporcandosi le mani in fabbrica. Istud inserita in una rete internazionale di Centri di ricerca. Probest abituata a operare tramite consulenti, persone legate da rapporti di fiducia e consuetudine ma esterne all'organizzazione. Istud abituata a svolgere l'attività di formazione e di intervento tramite le proprie risorse.

Ma Istud e Probest si integrano sul piano dei contenuti: Probest sa di organizzazione della produzione, ambiente, sicurezza, qualità. Istud sa di ragionare intorno alle idee di sviluppo, internazionalizzazione, globalizzazione. Non solo per questo le due organizzazioni sono necessarie l'una all'altra. Istud porta lo spessore scientifico di un grande progetto di sviluppo, verificato alla luce di modelli teorici e di altre esperienze europee, Probest porta l'esperienza gestionale: attività formative distribuite sul territorio, organizzazione di progetti finanziati.

Soprattutto, Istud e Probest sono accomunate dall'orientamento a sperimentarsi oltre i propri limiti, oltre la propria cultura, oltre le proprie certezze; anche oltre le proprie attuali capacità. Accomunate dal coraggio di essersi messe in un progetto che cambia e che è senza via di ritorno. Dal coraggio di insistere insieme anche quando il progetto scappava da tutte le parti e non si sapeva dove si stava andando.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 33, 34

Il brano riportato nella figura seguente (Figura n° 3.23) presenta un terzo attore protagonista di “DevelopNet Lombardia”, ovvero i professionals: si tratta di figure professionali nate e sviluppate ad hoc nel corso del progetto. Il brano che viene di seguito riportato ne illustra il ruolo, le competenze richieste e le caratteristiche fondamentali. Nel racconto si fa accenno anche ai rapporti che si stabiliscono tra i professionals, Istud e Probest.

Figura n° 3.23: I protagonisti, i professionals

Quando nasce il progetto né Istud né Probest dispongono di tutte le risorse necessarie per operare presso le imprese. Le persone sono cercate sul mercato non tramite una ricerca formalizzata, ma attraverso il passaparola, per cooptazione: amici di cui mi fido mi parlano di questa persona, proviamo. Gli aspetti chiave del profilo sono ben chiari.

Per vincoli amministrativi del progetto dovrà trattarsi di free lance, liberi professionisti, professionals, come li chiama il progetto. Non si può ricorrere a società.

Le persone sono selezionate in base all'atteggiamento relazionale ancora prima che in base alle conoscenze tecniche.

Servono persone con caratteristiche precise. Persone che sappiano parlare all'imprenditore, che sappiano muoversi nell'ambiente frenetico, destrutturato, caotico della piccola impresa [...].

Si deve essere pratici, concreti. Ci si deve saper adattare alle situazioni.

Non si deve essere troppo innamorati dei propri metodi e dei propri modelli. Ma bisognerà essere innamorati del proprio lavoro, disposti a sperimentare, a giocare, a investire il proprio tempo con pochissimi vincoli di orario, capaci di lavorare in gruppo, di muoversi a proprio agio in stabilimento, capaci di pasticciare con la teoria fino a ridurla a cosa pratica, a cosa masticabile non solo per l'imprenditore, ma anche per l'operaio.

Non si chiede loro di risolvere i problemi, ma di saper stimolare, in coloro che lavorano, la capacità di trovare soluzioni.

[...] Il professional tipico è un outsider, un consulente anomalo, sanamente orientato all'innovazione.

(...)

(...) Uno che lavora non solo per guadagnare, ma per vedere, per sperimentarsi, uno che ha il gusto delle cose fatte bene, che fa le cose per interesse e anche per divertimento. Questo professional apprezza grandemente, e cerca di sfruttare fino in fondo, la possibilità di crescere tramite il progetto.

Si crea così di fatto una situazione paradossale, rischiosa dal punto di vista di Istud e Probest. I veri detentori del know-how, del sapere che cresce con il progetto, sono i professionals.

Istud e Probest hanno ragione di lamentarsi di un trasferimento di conoscenze talvolta scarso e parziale. I professionals si lamentano, probabilmente con ragione, di essere talvolta abbandonati a se stessi. Si lamentano anche, con meno ragione, degli aspetti burocratici del progetto (calendari, registri, controlli), aspetti che tendono a considerare gratuiti frutti di una mentalità burocratica, quando invece sono necessari adempimenti [...].

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 67-69

Il brano riportato nella figura seguente (Figura n° 3.24) introduce un altro attore del progetto: le associazioni industriali della Lombardia che hanno avuto il compito di promuovere il progetto. A parlare è il narratore, che riporta le opinioni degli altri protagonisti del progetto circa le associazioni e il loro ruolo nel panorama dell'industria italiana. Anche in questo caso la narrazione mostra aspetti che una classica presentazione lascerebbe celati: opinioni, commenti e pareri personali.

Figura n° 3.24: I protagonisti, le associazioni

Adapt ha visto in gioco, accanto a Istud e Probest un terzo, necessario attore. Le associazioni industriali delle province lombarde hanno avuto un ruolo fondamentale nella promozione del progetto [...].

Confindustria è spesso percepita come organizzazione lontana “dai nostri reali quotidiani bisogni”; dalle cose concrete alle quali l'imprenditore guarda.

(...)

(...) La gestione dei rifiuti, le tasse che ci si pagano sopra, norme e specialmente regolamenti di attuazione che si rilevano forme di imposizione occulta. E poi "tutto si ferma a Roma".

Più vicina, ma non quanto si vorrebbe, l'Associazione territoriale provinciale. Troppo diversi l'uno dall'altro i settori merceologici, troppo diverse le dimensioni di imprese, "è impossibile incidere in modo diffuso su una realtà così diversificata". [...] Si rileva anche che le associazioni stanno a casa loro, mentre "se vuoi conoscere un'impresa devi visitarla".

Più vicine, più presenti sono sentite le associazioni di categoria: si riconosce loro una buona percezione dei bisogni di informazione.

E così ci avviciniamo al motivo per il quale si apprezza ciò che offre Adapt: appunto, una rete di scambio tra impresa e impresa, una presenza fisica in stabilimento, l'attenzione ai problemi quotidiani dell'imprenditore. Si potrebbe dire una presenza affettiva, calda.

L'esperienza concretamente vissuta con Adapt è per l'imprenditore la sperimentazione di occasioni di arricchimento reciproco attraverso lo scambio, in un territorio neutrale.

Si arriva così a vedere come il sostegno delle associazioni ad Adapt trova a un certo punto il suo limite. Le associazioni non possono condividere fino in fondo Adapt, perché Adapt testimonia uno stile di assistenza del tutto diverso. Le associazioni hanno le loro attività formative, i loro gruppi di potere che occupano l'area della consulenza: in questo contesto lo spazio che resta per Adapt è quello di coprire i buchi, completare il portafoglio della formazione offerta.

Poi, alla prova dei fatti, l'imprenditore scopre che Adapt in realtà propone qualche cosa di più, di diverso, che non ha eguali. Qualcosa che l'associazione, immobile al centro della scena, non può né vuole condividere, comprendere.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 92, 93

Il brano riportato nella figura di pagina seguente (Figura n° 3.25) presenta i destinatari del progetto: gli imprenditori e le piccole e medie imprese. Il punto di vista è quello degli imprenditori stessi, che analizzano il loro modo di lavorare e di affrontare le novità e i cambiamenti. È da notare come l'atteggiamento dell'imprenditore verso se stesso sia critico, specialmente

per quanto riguarda l'approccio al mondo della consulenza: dal brano emerge sia la necessità di modificare questo comportamento che un suggerimento per i consulenti.

Figura n° 3.25: I protagonisti, gli imprenditori e le pmi

Tutti abbiamo la tendenza a metterci al sicuro, a rassicurarci e a nasconderci dietro al fatto che "abbiamo sempre fatto così". E ci fa anche comodo dire "questo non si può fare", e possiamo dirlo, perché siccome decidiamo noi, basta non provare mai... Un imprenditore dovrebbe pensare: prima devo fare io, poi la Provvidenza.

Invece, ci sono troppi pessimisti e lamentosi in giro nel nostro ambiente. È vero che siamo abbandonati a noi stessi, è vero del fisco, è vero che i politici a Roma sembra che ce l'abbiano con noi, tutto quello che si vuole. È vero che forse non ci si arricchisce nemmeno, ma questi qui che non fanno altro che lamentarsi non la contano giusta, non è vero che si fa la fame.

E se uno non se la sente, che smetta, almeno i soldini per vivere vendendo il capannone vedrai che li tira fuori. Chi glielo fa fare di continuare se non è convinto? [...].

Quello che io vedo è che quelli che hanno successo sono ottimisti. Infatti in ogni settore ci sono aziende italiane leader di nicchia nel mondo, esportano con soddisfazione dando la paga a tedeschi e giapponesi, ma queste sono le aziende degli imprenditori non lamentosi [...].

L'approccio alla consulenza è quasi sempre sbagliato, infatti, la partenza di solito è questa: "siccome abbiamo dei problemi". Significa ammettere di avere problemi. Nessuno vuole ammettere di avere problemi. Così quando arriva il consulente non è mai accolto bene. Si dovrebbero presentare le cose non come problema ma come opportunità [...].

Io non voglio mettermi in discussione, non so perché dovrei. Se sono arrivato qui è perché ho fatto le cose a modo mio. Ma se invece vieni e mi dici "guarda che puoi migliorare quello che stai già facendo, guarda che puoi crescere senza dover diventare un'altra cosa", senza perdere il controllo della baracca, allora io ti seguo.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 87, 88

Tra le altre figure chiave di “DevelopNet Lombardia” si è scelto di presentare quella del coordinatore di progetto, posizione nata e sviluppatasi strada facendo come quella dei professionals. Dal brano proposto in figura n° 3.26 emergono le sue caratteristiche e il suo ruolo all’interno del progetto.

Figura n° 3.26: I protagonisti, il coordinatore di progetto

[...] Se la figura del training advisor è descritta e teorizzata nel progetto, la figura del Coordinatore di progetto sulla carta non esiste.

La persona che ricopre il ruolo, in Istud, continua a tenere l’agenda di Gianfranco Sampò, direttore operativo Istud. A tenerla in un certo modo, perché l’agenda di Sampò, in quanto supporto fisico, non esiste più, sta su Lotus Notes.

È una posizione conquistata sul campo. A partire dalla resistenza allo stress. Dalla capacità di assorbire carico di lavoro, assumersi oneri, tenere botta. Dalla velocità di azione e reazione. Dal desiderio di apprendere e mettersi in gioco. Inizialmente il lavoro è esecutivo, di pura segreteria. Preparare documenti, inviarli a più destinatari, fissare riunioni, tenere sotto controllo scadenze.

Ma presto si vede che né Sampò, né altri, soffocati del resto dal loro carico di lavoro individuale, sono in grado di dare indicazioni non solo sul “cosa fare”, ma sul “come fare”. Prioritari diventano la scoperta e l’apprendimento: passo dopo passo, si tratta di capire cosa c’è da fare. Immediatamente dopo, si deve inventare un modo per fare le cose, un modo che sia consono con i vincoli imposti dal progetto, ma anche praticabile.

La segretaria si trasforma così, sostanzialmente, in coordinatore di progetto. Figura che, dal momento che esiste e che si dimostra efficace, appare a tutti necessaria, imprescindibile.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 101, 102

Appare evidente la ricchezza di queste descrizioni: confrontando le presentazioni del libro con quelle fatte in precedenza emerge chiaramente la forte differenza tra un approccio oggettivo e cronistico e uno di tipo narrativo.

La narrazione è infatti in grado di cogliere aspetti che alla pura cronaca sfuggono, e di esporli in maniera interessante e accattivante in modo da mantenere viva l'attenzione del lettore.

3.3.2.4 Il progetto

Il progetto “DevelopNet Lombardia” si è articolato in sei macrofasi, svoltesi lungo un arco temporale di circa quarantasei mesi. All'interno del volume in esame è possibile rintracciare ognuna di queste fasi, che vengono ricostruite non in chiave cronologica ma narrativa. In particolare, si può sostenere che il progetto “DevelopNet Lombardia” nel libro non viene presentato per fasi ma per momenti significativi, sempre secondo il punto di vista degli attori. Rintracciando nel libro i diversi racconti che parlano del progetto, è possibile averne una visione globale.

Le figure seguenti riportano alcuni stralci del libro, che nel loro insieme forniscono la versione narrativa del progetto “DevelopNet Lombardia”: esse raccontano infatti gli aspetti più rilevanti del caso, ovvero il punto di vista dei protagonisti sul progetto, i dubbi e le criticità emerse, le peculiarità e i risvolti positivi dell'iniziativa.

In particolare, la figura n° 3.27 offre i differenti punti di vista sul progetto espressi dai suoi principali attori protagonisti: Istud (Figura n° 3.27a), Probest (Figura n° 3.27b) e i professionals (Figura n° 3.27c).

Figura n° 3.27a: Il progetto, differenti punti di vista; Istud

Gianfranco Sampò aveva capito che attraverso i progetti finanziati dalla Comunità europea potevamo contribuire a riposizionare l'Istituto e ad avviare una nuova fase di sviluppo.

(...)

(...) Questo significava cercare partner transnazionali, guardare oltre i confini, guardare all'Europa.

Abbiamo lavorato duramente, non abbiamo pensato a noi stessi, anche i fine settimana abbiamo dedicato a questo. Ma intanto l'ameba iniziale prendeva forma, diventava rotonda, coerente... Facevamo progetti in cui mettevamo tutti i nostri sogni, tutti i nostri sogni su carta [...].

Lo sforzo successivo fu pensare ad Adapt. E il sogno diventa sempre più grande. Ma c'era innanzitutto da capire, interpretare.

I primi documenti della Commissione europea erano di difficile lettura. C'era da fare un lavoro politico, tessere relazioni; c'era da sviluppare una metodologia, scegliere le aree tematiche; c'era da lavorare sulla dimensione internazionale.

[...] Perché in realtà c'era tutto da inventare. Ci siamo guardati intorno, all'estero. Ma non avevamo punti di riferimento. Ci avevano approvato un progetto che era diverso da tutti gli altri: non addestramento per operatori, ma intervento rivolto agli imprenditori.

[...] Quando il progetto è pronto, quando il sogno è messo su carta questa nebulosa iniziale diventa più chiara. A ripensarci ora fa un effetto strano, il progetto è un misto di velleitarismo e di coerenza incredibile con la realtà, con quello che il progetto è diventato nei fatti.

[...] C'è voluto tempo, Adapt allora è diventato interessante perché garantiva molte giornate di lavoro, e perché era un progetto innovativo: l'idea del lavoro in affiancamento, invece della formazione pura, era un'occasione anche per noi di uscire dall'aula, dalla routine.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 36, 37

Come emerge da questo breve stralcio, per Istud "DevelopNet Lombardia" ha rappresentato una grande occasione di rivalutazione e rilancio sul mercato della formazione, e al contempo una sfida di enorme portata: si trattava infatti di un territorio del tutto nuovo e di un'impresa di enormi dimensioni che richiedeva grandi sforzi e altrettante risorse.

Anche per Probest il progetto ha rappresentato una scommessa: il carattere internazionale, le particolari competenze richieste, le novità operative, le difficoltà di messa in opera e nei rapporti con le autorità. Ma "DevelopNet

Lombardia” è stato anche un’occasione per affrontare un universo nuovo, e dalle parole sopra riportate sembra che le soddisfazioni derivate dall’aver raggiunto il successo siano riuscite e cancellare la fatica sopportata per conseguirlo.

Figura n° 3.27b: Il progetto, differenti punti di vista; Probest

È un vissuto lungo, abbiamo iniziato nel giugno 1996. anzi, a pensarci bene tutto inizia dell’ottobre 1994. Arriva in Probest una lettera del direttore generale di Federlombardia.

Si comincia a parlare di questo oggetto misterioso, “l’iniziativa comunitaria denominata Adapt”. Richiamare i passaggi non è semplice; tornando indietro con il ricordo la prima cosa che viene in mente è come siamo stati oberati, sovraccarichi di lavoro e di impegni, in tutto questo periodo.

Cerchiamo di partire dall’inizio: c’era questa opportunità, questo progetto europeo, un concetto di intervento sufficientemente innovativo, diverso dai soliti corsi del Fondo sociale; Adapt prevedeva modalità differenti: non solo aula; e poi l’idea della rete, anche ma non solo informatica. Insomma, un approccio diversificato.

[...] Sì, ci è costato molto: la carenza di informazioni puntuali, l’assenza di regole predefinite, e quindi il fatto di dovercele inventare e imporre a noi stessi, la responsabilità economica, la difficoltà di convincere imprenditori con atteggiamento negativo, la fatica di tenere insieme tutto [...].

Ora il grosso sono i rapporti con le imprese e il lavoro soddisfa di più: siamo intermediari, rispondiamo ai bisogni delle imprese, le aiutiamo a cambiare. La giornata di lavoro è molto piena. Vengono da noi gli imprenditori, si riuniscono, si sentono a casa loro; è una soddisfazione alla fine della giornata dire: è andata bene [...].

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 39-41

Come mostra il brano seguente, anche i professionals si sono avvicinati al progetto con timori e riserve: molta è stata la fatica, altrettanti gli sforzi per trovare un modo di lavorare efficiente ed efficace. Ma dal brano emerge

anche la grande soddisfazione provata nel momento in cui si è iniziato a comprendere la strada da seguire per realizzare al meglio l'iniziativa, soddisfazione che solo le grandi sfide sono in grado di dare.

Figura n° 3.27c: Il progetto, differenti punti di vista; i professionals

[...] Per noi è stata una fatica. Fatica mettere insieme, nei gruppi di lavoro, culture professionali diverse: produzione, qualità, manutenzione. Fatica riadeguarsi di volta in volta alla situazione. Fatica non tenersi attaccati alle proprie conoscenze tecniche, stando invece ad ascoltarle raccontate dall'operaio che lavora ad una determinata macchina. Fatica metabolizzare le esperienze, inserirle in un quadro di riferimento, renderle utili per intervenire in un'altra realtà.

Un'esperienza per certi versi sconvolgente.

[...] Per noi il confronto tra colleghi era un momento fondamentale di scambio. "Ci riunivamo per capire cosa stava succedendo". Ci criticavamo molto quando scoprivamo che stavamo facendo cose non utili per l'azienda.

Visto che l'intervento cresceva allontanandosi dal progetto e che creavamo eventi nelle organizzazioni, anche improvvisando, avevamo bisogno di capire le relazioni, discuterle insieme, in modo che non restassero solo degli episodi e in modo da scegliere la via migliore per andare avanti. "Ci facevamo consulenza tra noi" [...].

Fatica consistente, impegno che riempiva la testa anche nel tempo libero. Ma ne siamo usciti gratificati perché condividendo tra noi le responsabilità riuscivamo a farcela, soddisfatti del lavoro fatto su noi stessi.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 71, 72

Il brano riportato alla pagina seguente (Figura n° 3.28) mostra invece i dubbi relativi alla realizzazione del progetto e le criticità emerse durante la pianificazione e lo svolgimento delle iniziative. La voce è quella del narratore che parla a nome di tutti i protagonisti del progetto interpretandone gli stati d'animo.

Figura n° 3.28: Il progetto, dubbi e criticità

[...] Nessuno ricorda il lavoro svolto senza accennare ai patemi d'animo e alla fatica fisica che il progetto ha comportato [...].

Una prima spiegazione di questa situazione sta nel timore delle cose mai fatte. Per quasi tutti, ognuno nel suo diverso ruolo, si trattava di un impegno nuovo. Ciò che non si è mai fatto, e che pure si vuole fare bene, implica fatica aggiuntiva: fatica legata all'apprendimento; ma soprattutto legata all'ignoto. Quali difficoltà incontreremo? Chi ci aiuterà in caso di difficoltà? A chi chiederemo consiglio?

[...] Ma a questo si aggiungeva il peso della responsabilità e l'insicurezza doveva essere tenuta nascosta. Essendo il progetto cresciuto fuori da regole e modelli, era difficile se non impossibile trovare autorevoli consiglieri; perché si temeva, o si era sperimentata, la risposta: hai voluto la bicicletta, ora pedala. Al contempo, alle persone che lavoravano al progetto era difficile chiedere consiglio, perché "ne sapevano meno di noi", e anzi dovevano essere rassicurate e guidate [...].

Un'altra spiegazione si legava alla precedente, pur toccando un punto diverso. Ciò che spaventava tutti era la complessità del progetto. Il suo aspetto caotico. L'impossibilità di ricondurlo a un modello, a quegli schemi logici, a quegli elenchi, a quelle rappresentazioni grafiche di tappe e passaggi a cui si era abituati [...].

Spostando lievemente l'ottica ci troviamo di fronte a un'altra legittima fonte di disagio. Era la stessa dimensione economica del progetto a impedire di dormirci di notte. Tutti quei miliardi affidati alle mie cure, alla mia responsabilità, alla mia capacità di spesa. Alla mia etica. [...] Denaro da erogare in funzione di obiettivi chiari solo sulla carta, ma poi in pratica da inventare nel durante.

[...] Spostando ancora l'ottica ci troviamo di fronte agli aspetti normativi, burocratici, amministrativi, di controllo. Adempimenti complessi, difficili da rispettare; norme e regolamenti non sempre chiari; difficoltà di far rispettare questi comportamenti ai professionals coinvolti e ai destinatari dell'intervento, i piccoli imprenditori, che non capivano il senso degli adempimenti e magari avevano anche motivo di ritenerli assurdi.

Un impegno che intimoriva [...].

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 112, 113

Come si può vedere, in questo brano emergono e vengono via via elencati tutti gli aspetti più critici del progetto: le difficoltà incontrate da chi lo ha messo in atto e i timori da superare. Aspetti, questi, totalmente assenti dai documenti del progetto: ancora una volta la narrazione è stata in grado di portare alla luce elementi reconditi e taciuti dalla cronaca oggettiva del progetto, permettendo ai protagonisti della vicenda di esprimere il loro soggettivo punto di vista a riguardo.

Con il brano riportato in figura n° 3.29 si presentano invece alcune delle peculiarità del progetto. In particolare, si tratta della diversità che caratterizza l'iniziativa (Figura n° 3.29a) e della concezione del cambiamento come prassi (Figura n° 3.29b).

Figura n° 3.29a: Il progetto, peculiarità; "Diversità"

Alla costruzione di "Adapt" contribuisce una circostanza significativa. La forte presenza femminile. Donne presenti ben al di là degli abituali ruoli di segreteria e coordinamento. [...] Donne in Probest, a reinterpretare e controbilanciare una cultura maschile-ingegneristica. Donne tra i professionals a trattare temi apparentemente duri e invece meritevoli di un'attenzione femminile: qualità, sicurezza, ambiente. Donne, prima, presenti in Istud nella fase di cambiamento che porta a volgersi verso i progetti finanziati.

Quest'ultimo è lontano dallo stereotipo maschile dell'intervento teso a imporre ciò che è giusto, teso a dire come si fa. Cerca il risultato non attraverso la forza di un rigido modello predefinito e punta sulla costruzione di relazioni tra soggetti: lavoro di gruppo in Istud e Probest; lavoro di gruppo tra professionals e nelle imprese; coinvolgimento dell'imprenditore.

La diversità sta già nel codice genetico del progetto e comunque vi penetra poi profondamente attraverso le persone. A lavorare al progetto si accetta chi si trova sulla strada, chi si offre disposto ad accettare il rischio, la scommessa, il gioco. La gente di Adapt si muove in uno scenario rigorosamente paritario. Accetta la stranezza [...] a partire dalla propria stranezza.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 102, 103

Altro aspetto del tutto assente dai documenti ufficiali del progetto, la forte presenza femminile in “DevelopNet Lombardia” ne rappresenta una importante peculiarità: in gioco, infatti, non c’è tanto, o non solo, la dimensione paritaria tra i due sessi ma anche e soprattutto la concezione del progetto stesso e del modus operandi da adottare. Contro e al posto di una cultura fortemente maschile si staglia una diversa sensibilità tutta al femminile, che permette al progetto e agli altri protagonisti di prendere una strada differente, mettendo in luce aspetti e sfumature nuovi (per un approfondimento sul tema della diversità di genere e di relativo diverso approccio al modo di lavorare si rimanda a Bruni, Gherardi e Poggio, 2000).

Figura n° 3.29b: Il progetto, peculiarità; “Il cambiamento come prassi”

Dove sta la differenza tra questo progetto e tante altre iniziative simili?

Sta nel fatto che il lavoro è consistito nell’adeguare Adapt al contesto. Il progetto non si impone come idea aprioristica di cambiamento, di miglioramento. È un percorso guardando il quale, a cose fatte, si è costretti ad ammettere: “siamo partiti da una parte e siamo arrivati da un’altra parte”. [...] Dice con ammirazione, e per fortuna anche con una certa ironia, un imprenditore: “Questo Adapt progetta in evoluzione continua, perché i signori Adapt sono in evoluzione continua. Perciò sono dei geni” [...].

Il risultato del progetto è il cambiamento, accettato per quello che è, per quello che è avvenuto, anche rispetto agli obiettivi previsti (sulla carta, a priori). Il vero cambiamento è cambiamento rispetto a ciò che si pensava prima. Così, questo progetto, è la critica vivente dei progetti che partono dall’ipotesi che si possa progettare a priori il cambiamento [...].

Qui, invece, chi ha partecipato, chi non ha resistito, chi non si è difeso, potrà dire: “anche se non ho trovato quello che cercavo, quello che mi aspettavo, ho trovato qualcosa di utile; utile per me”.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 104, 105

In questo stralcio si richiama un aspetto di cui si è avuto modo di parlare in precedenza (paragrafo 3.3.2.1): il progetto si è costruito strada facendo, a partire da una semplice visione d'insieme. La flessibilità e la permeabilità dell'iniziativa hanno prodotto un risultato che è andato al di là delle aspettative e che ha avuto effetti anche sulle persone che vi hanno preso parte. È stata proprio l'apertura al cambiamento a permettere il conseguimento degli obiettivi e il loro superamento, consentendo anche una crescita personale dei protagonisti.

Il brano di figura n° 3.30 offre un'idea dei risvolti positivi del progetto: in particolare, dei suoi meriti e degli insegnamenti che i protagonisti ne hanno tratto sia a livello professionale che personale.

Figura n° 3.30a: Il progetto, insegnamenti

[...] Cospicché la fatica di cui parlano tutti coloro che lavorano al progetto può essere letta come inconsapevole ma efficace avvicinamento, come reale comprensione dell'interlocutore a cui ci si rivolge, come successo del progetto.

Come significativo rovesciamento degli obiettivi e dei modelli: si voleva portare i piccoli imprenditori a comportarsi in modo diverso e ci si trova a essere uguali a loro. Ad averli capiti fino al punto di fare proprio il loro modo di rapportarsi ai problemi [...].

Abbiamo capito i piccoli imprenditori, siamo riusciti ad essere vicini a loro. Per questa via siamo riusciti a offrire loro qualcosa di utile. Qualcosa, magari, che aiuta proprio ad abbassare la soglia dello stress, della fatica, della paura di fronte al mercato e a un futuro incerto.

[...] Al termine di questo viaggio attorno al progetto, torniamo così alla sua origine. Adapt, non a caso si poneva l'obiettivo di "preparare i lavoratori ad affrontare le nuove sfide della professione e della società dell'informazione".

Potrebbe apparire un'affermazione di principio, generica. Ma a partire da qui il nostro Adapt, percorrendo le sue vie anche contorte, magari rischiando anche di perdersi per strada, arriva alla fine a dimostrare che, proprio su questo terreno, qualcosa si può fare, e si è riusciti a fare.

(...)

(...) Alla fine, così, si scopre che la fatica, il portare la croce, tutta la sofferenza di chi ha lavorato al progetto, sono ripagate. Hanno valore, sono costruttive. La sofferenza può sciogliersi nella constatazione che c'è un senso profondo in quello che si è fatto. Le energie investite, anche quando non ce ne rendevamo conto, erano destinate a uno scopo: contribuire, magari attraverso la semplice testimonianza, mostrando come lavoriamo noi, a creare una cultura del lavoro [...].

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 114-119

Ancora una volta la narrazione si spinge al di là della pura cronaca: anziché elencare uno per uno gli obiettivi raggiunti e i risultati conseguiti, l'autore si focalizza sugli insegnamenti professionali e personali che i protagonisti hanno tratto dal progetto. Si tratta di insegnamenti che vanno al di là del progetto stesso e dei quali gli attori faranno tesoro per affrontare le esperienze future.

Nell'ultima figura qui presentata si riportano alcune riflessioni dell'autore in merito sia all'iniziativa in sé che alla sua narrazione: dalle sue parole emerge anche il punto di vista dei protagonisti, che quindi, non si limitano a riflettere sul progetto da loro messo in atto ma arrivano a considerarne anche il risvolto narrativo, ovvero il volume e il suo significato (Figura n° 3.31).

Figura n° 3.31: Il progetto, riflessioni

[...] Ci siamo imbarcati in questa avventura anche perché speravamo di traghettare Probest e Istud in luoghi più sicuri, in territori dove il futuro è meno incerto. Ci siamo riusciti? Forse no, non ancora: Istud deve ancora completare la trasformazione che i tempi richiedono, Probest sta cercando una rinnovata identità.

E anche a livello del tutto personale: abbiamo vissuto per gli altri, ma per noi cosa abbiamo fatto?

(...)

(...) Qualcuno saprà mai che, a costo di queste fatiche, siamo riusciti a fare queste cose?

Anche così si spiega la scelta di affidare a qualcuno il compito di raccontare il progetto. Prima che ad altri, magari a estranei, che possano imparare qualcosa dalla vicenda, la narrazione è rivolta a noi. È un tentativo di lasciare traccia, memoria. Di mettere un punto fermo.

[...] La scelta di far raccontare il progetto da qualcuno diverso da noi trova qui probabilmente la spiegazione più significativa. Attraverso un racconto che raccolga le nostre storie, le nostre sensazioni sparse, e i nostri punti di vista (un racconto che sia di per sé un'elaborazione, una forma di organizzazione di quanto è accaduto dentro di noi e intorno a noi) potremo capire, forse, quello che non abbiamo capito durante l'azione frenetica, quando eravamo sempre troppo pressati e troppo stanchi e non avevamo il tempo di fermarci a pensare.

Potremo scoprire così magari dove avevamo sbagliato. E soprattutto dove dobbiamo andare.

I progetti futuri, se continuiamo ad avere la voglia di fare cose nuove, dovranno comportare ancora l'attraversamento del deserto, ma possibilmente con un bagaglio più ricco di strumenti, e con una meta più chiara.

Il viaggio sarà comunque faticoso. E la fatica (sinceramente patita, ma anche orgogliosamente rivendicata) è un buon modo per bruciare energie che non si sanno ancora destinare a uno scopo preciso. Ma è meglio avere uno scopo preciso al quale destinarle.

Fonte: elaborazione personale da Varanini, 2000a: 115-117

Da queste considerazioni emerge la consapevolezza del cammino percorso con "DevelopNet Lombardia", a livello personale e professionale. La fatica sopportata durante il progetto trova un bilanciamento nella certezza che il lavoro svolto servirà a fare qualcosa d'altro e anche a qualcun altro. Ecco perché si è deciso di scrivere un libro sul progetto: per aver chiaro ciò che è stato fatto e come lo si è fatto, per migliorare se stessi e aiutare gli altri ad affrontare situazioni simili.

Come per il caso dei protagonisti, anche in questa sede si invita il lettore a fare un confronto tra la presentazione del progetto riportata nel paragrafo introduttivo e quella presentata in questo. Le storie forniscono una ricchezza di materiali e di spunti non indifferente, coinvolgendo il lettore e intrattenendolo attraverso la narrazione di aneddoti ed episodi che vanno al di là dell'oggettività del progetto e dei suoi aspetti più documentaristici e regolamentati.

Risulta quindi evidente come l'autore, adottando un differente punto di vista nel guardare le realtà, sia stato in grado di portare alla luce ciò che nei documenti era rimasto tacito e latente, ottenendo un risultato di grande valore e interesse. A parere dell'autore, infatti, "l'esperienza nasconde una ricchezza che può essere colta solo scavando, guardando dove di solito non si getta lo sguardo" (Varanini, 2000a: 8).

Alla luce delle considerazioni fatte, è possibile sostenere che "DevelopNet Lombardia" sia un esempio di successo di utilizzo della narrazione nella ricerca sociale, in particolare come mezzo per presentare studi di caso. Dai brani riportati, è infatti apparso chiaro come l'impiego dell'espedito narrativo sia stato in grado di arricchire i dati e le informazioni del caso. Dotando quest'ultimo di trame, di ambientazioni, di personaggi, di sentimenti e di intenzionalità umane, lo si è arricchito di sfumature e di aspetti che la cronologia non ha. Con questa forma di presentazione il caso vive ed entra così in relazione con le persone, siano esse attori o semplici spettatori delle vicende, e si dà un senso agli avvenimenti narrati. Attraverso la narrazione, l'esposizione di un caso aziendale perde magari in chiarezza e precisione ma certamente guadagna in significati e in facilità di comprensione per le persone, poiché risulta più affine al loro modo di vivere e di agire nella vita di tutti i giorni.

Al termine di questo paragrafo si è deciso di riportare le parole che l'autore ha utilizzato per concludere la premessa al suo libro, parole che a parere di

chi scrive risultano esplicative di ciò che il libro ha rappresentato per chi, a diverso titolo, ha preso parte al progetto.

Secondo l'autore, il volume ha rappresentato "un'occasione di riflessione per tutti coloro che hanno vissuto questo progetto. Ognuno ritroverà una parte della propria esperienza. E, si spera, si sentirà stimolato a completare la ricostruzione, colmando le inevitabili lacune della narrazione. Ma anche un'occasione di riflessione per tutti coloro che lavorano a progetti di sviluppo e si interrogano a proposito della complessità e della difficile lettura dei processi di cambiamento" (Varanini, 2000a: 8).

Conclusioni

Il percorso seguito in questa tesi ha voluto presentare le potenzialità dello storytelling e ha condotto a concludere che esso è uno strumento utile ed efficace per le imprese, a diversi livelli: organizzativo, comunicazionale, conoscitivo, relazionale. Grazie alle sue caratteristiche e alle forti analogie con il modo di comunicare delle persone, lo storytelling è infatti in grado di far costruire agli attori organizzativi un rapporto basato sull'empatia, sulla fiducia e sulla reciprocità, elementi questi che vanno poi a ripercuotersi in modo positivo sulle imprese e sul loro modo di operare.

Non ancora del tutto affermata nei contesti organizzativi, specie nel nostro Paese, la metodologia dello storytelling sembra ancora alla ricerca di una validazione e di un riconoscimento da parte delle imprese e dei loro attori. Questo aspetto appare in contraddizione con la pervasività della narrazione nella vita delle persone e nel loro modo di comunicare di tutti i giorni. Da questa ricerca emerge come la narrazione di storie sia un efficace strumento di comunicazione: dato lo scarso utilizzo che fin'ora se n'è fatto, si ritiene che lo storytelling abbia un grande potenziale ancora inespresso e se ne auspica quindi una maggiore diffusione nelle imprese.

Dallo studio condotto, è così emerso che le imprese che saranno in grado di cogliere le potenzialità dello storytelling e di sfruttarle al meglio, gestendone il processo in modo globale e in assonanza con la strategia complessiva dell'impresa, avranno la possibilità di migliorare la propria conoscenza e il clima interno all'organizzazione. Questo perché lo storytelling è in grado di facilitare l'adozione di modalità di comunicazione e di lavoro in armonia con le necessità delle persone, di dare il giusto riconoscimento al contributo di ognuno nel successo dell'impresa, e di conseguenza di ottenere anche un

vantaggio competitivo sul proprio mercato di riferimento e nei confronti dei concorrenti.

La complessità, la fluidità e l'incertezza che caratterizzano il contesto interno ed esterno alle imprese di oggi hanno avuto come conseguenza la forte destabilizzazione e la messa in discussione dei paradigmi organizzativi e comunicazionali fino a quel momento adottati nelle aziende. Una prima reazione delle imprese a questi fattori è stata quella di aggrapparsi saldamente ai vecchi modelli organizzativi e ai metodi gestionali basati sul rigore e l'oggettività. Lo sforzo compiuto in questa direzione è stato grande ma inutile: non era infatti pensabile applicare i vecchi paradigmi alla nuova realtà, e il tentativo di rimanere ancorati al passato è fallito di fronte alla reale complessità dello scenario esterno alle imprese.

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 si sono così rese conto di essere contenitori di molteplici soggettività, la cui interrelazione ha effetti molto più ampi e profondi sul loro modo di agire e comunicare rispetto alla rigidità e alla sistematicità dei mansionari, della gerarchia e dei tradizionali modelli di business. A partire da queste considerazioni, le organizzazioni hanno incominciato a rivedere la propria compagine e il proprio modo di operare, dando vita a strutture piatte e flessibili meglio rispondenti alle nuove esigenze del contesto competitivo. Esse hanno inoltre attivato interventi volti a ridurre la burocraticità delle pratiche lavorative e a decentrare il potere decisionale, contribuendo così ad implementare l'empowerment individuale e collettivo (si è in proposito parlato di impresa a rete).

Sul piano comunicazionale, trasformazioni quali l'informatizzazione delle imprese e lo sfruttamento delle potenzialità della rete, hanno avuto, tra gli altri, l'effetto di una moltiplicazione delle informazioni a disposizione degli attori organizzativi. Essi si sono però ritrovati ad essere incapaci di gestirle,

finendo da un lato ad avere a che fare con una massa scoordinata e incomprensibile di dati, e dall'altro a disporre di sempre minori occasioni per scambiarsi opinioni e per ascoltare le esperienze degli altri. I processi di decentramento e di empowerment messi in atto dalle imprese hanno riguardato anche l'aspetto comunicazionale, comportando l'emergere della dimensione interpersonale della comunicazione, sempre meno presidiata unicamente dall'ente preposto alla sua gestione e sempre più diffusa in tutti i livelli organizzativi.

Il venir meno della concezione dell'impresa-macchina ha implicato la rivalutazione di due elementi fondanti delle imprese rimasti fino a quel momento in secondo piano: la *cultura* e l'*identità d'impresa*, considerate ora come i tratti più distintivi e caratteristici delle organizzazioni, 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 fondamentali, 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 negoziare i significati condivisi all'interno delle organizzazioni, e la negoziazione sta anche alla base della costruzione dell'identità organizzativa.

L'identità di una organizzazione viene quindi definita e costantemente ridefinita dai suoi attori, attraverso i loro codici, linguaggi, valori e simboli, proprio come accade per le identità individuali, che sono la conseguenza di continue interazioni tra l'individuo e il contesto in cui si muove. Il frutto di queste interazioni, o se si vuole il loro modo di manifestarsi ed esprimersi, sono le narrazioni che quotidianamente si creano e si diffondono nelle imprese. La cultura e l'identità d'impresa trovano le loro radici nei valori e nei principi più profondi dell'organizzazione, che ne costituiscono quindi il terreno di base. Esse rappresentano pertanto un ottimo materiale di studio per chi vuole conoscerle a fondo e comprenderne il modo di agire.

L'analisi svolta in questa tesi ha consentito di affermare che un efficace strumento conoscitivo per questo tipo di materiale sia la narrazione, poiché essa risponde all'esigenza di conoscere, conoscersi e ri-conoscersi all'interno delle organizzazioni meglio della comunicazione, in quanto è proprio narrando che da sempre le persone hanno compreso il mondo esterno ed interno ad esse. La narrazione appare quindi in condizione di comunicare l'organizzazione poiché essa è in grado di racchiudere in un tutto unitario e coerente elementi quali il logo, le immagini, i prodotti e i servizi, i luoghi e le persone dell'impresa.

Narrare è insito nella natura dell'uomo, ed è per questo che la narrazione risulta essere il modo più naturale di comunicare. È proprio partendo dal presupposto che la narrazione occupa un posto centrale nella vita dell'uomo e nella sua quotidiana esperienza personale che si può iniziare ad immaginare una sua applicazione all'interno delle imprese, che come si è avuto modo di vedere sono appunto costituite da persone. Per comprendere il carattere sociale del mondo organizzativo, si deve quindi riflettere sulle storie che circolano al suo interno, poiché esse rappresentano gli strumenti con cui gli attori organizzativi esprimono e danno un senso alla propria esperienza di lavoro, costruendo la propria identità e contribuendo a creare quella organizzativa. In questo ambiente dinamico il flusso di racconti diventa parte integrante di una cultura organizzativa in continua evoluzione e di una identità collettiva in perenne ridefinizione.

È in questa cornice concettuale che è emersa l'importanza dell'*approccio narrativo*, paradigma di ricerca centrato sulla narrazione di storie e sull'analisi dei loro effetti di senso a partire da e all'interno dei contesti in cui sono narrate. L'ascesa di questo approccio è favorita dalla rivalutazione del pensiero narrativo in alternativa al pensiero scientifico, unica forma di conoscenza legittimata nella società moderna. Dagli studi condotti è emerso come sia invece necessario riconoscere alla narrazione una capacità di comprendere la realtà organizzativa diversa ma comunque non inferiore a

quella del pensiero scientifico. Si è sostenuto quindi 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, con la consapevolezza, da parte dei ricercatori e delle imprese stesse, che con l'approccio narrativo non ci si muove all'interno di una scienza di carattere sperimentale, di verifica, ma di carattere interpretativo, di comprensione appunto. In altre parole non si è alla ricerca di leggi, cioè di una spiegazione di tipo causale, ma di significati, cioè di una comprensione di tipo narrativo.

La ricerca di un modo di produrre sapere nelle e sulle organizzazioni adatto al nostro tempo ha quindi portato all'adozione di un approccio narrativo, le cui peculiarità e caratteristiche consentono ai ricercatori e ai membri organizzativi di accedere in maniera diretta a quegli elementi fondanti l'essere e l'agire organizzativo che nella situazione attuale garantiscono più di altri il successo delle imprese. L'appropriatezza dell'uso degli strumenti narrativi per conoscere e comprendere le imprese è evidente semplicemente seguendo un facile ragionamento: la narrazione è talmente pervasiva nella vita delle persone che si è potuti arrivare ad affermare che essa ne sia la rappresentazione più fedele: multiprospettica, complessa, mutevole e al contempo personale e sociale.

Poiché è attraverso la costruzione e la narrazione di storie che da sempre le persone danno un senso al proprio agire, e poiché le organizzazioni sono costituite da persone, risulta evidente come la narrazione abbia molti punti di contatto con la vita organizzativa. Gli strumenti dell'approccio narrativo, quale per esempio l'intervista narrativa, o i metodi ad esso affini come quello etnografico, risultano pertanto essere ottimi mezzi e fornire utili modelli di riferimento per lo studio e la comprensione delle organizzazioni.

Chi tra gli studiosi organizzativi si è avvicinato all'approccio narrativo lo ha fatto senza il timore di cadere in quelli che da più parti sono stati additati come i *limiti* principali della narrazione: l'arbitrarietà, la soggettività eccessiva, la mancanza di serietà, l'anacronismo. Certamente questi sono

dei rischi possibili, ma sta nella responsabilità del ricercatore o di chiunque voglia utilizzare questo strumento evitare di incorrere in tali pericoli, ad esempio adottando un comportamento professionale nella loro applicazione e gestione.

Dalle analisi effettuate in questa tesi è emerso che i limiti della narrazione possano invece rappresentare un suo grande elemento di forza, un'opportunità da cogliere e sviluppare. Arbitrarietà e soggettività diventano così punti di vista differenti sugli eventi narrati, che offrono la possibilità di conoscere il diverso significato che una stessa realtà ha per tutti coloro che la guardano, le differenti sfumature colte da chi la vive. Piuttosto che di anacronismo si preferisce parlare di riscoperta di un'antica, potente e suggestiva modalità di comunicazione, che oggi vede incrementate le sue qualità grazie ad una sua applicazione strategica e consapevole all'interno delle imprese.

Anziché cercare modelli nella fisica, nella sociologia o nell'epistemologia, i sostenitori dell'approccio narrativo esortano a farlo nelle narrazioni e nella letteratura, che ad un occhio attento appaiono molto 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, più acume e con uno stile più piacevole.

Accettando questi inviti, la tesi si è focalizzata quindi sull'utilizzo strategico delle storie all'interno delle organizzazioni, proponendo lo *storytelling* come uno strumento chiave per gestire la comunicazione, la formazione, l'innovazione e la gestione organizzative del nuovo secolo. Lo storytelling può essere definito al contempo uno strumento, un metodo, un modello, una filosofia e una pratica quotidiana che consente di fare progressi giornalieri e di migliorarsi continuamente come storytellers e come persone.

Grazie a *caratteristiche* quali l'immediatezza, la semplicità, la chiarezza, l'originalità, l'unicità, l'interattività, la capacità persuasiva e di intrattenimento, lo storytelling è in grado di ottenere risvolti psicologici positivi sulle persone, in modo particolare a livello di memoria e apprendimento. Per questi motivi esso risulta in grado di funzionare in maniera efficace nelle organizzazioni, consentendo loro di raggiungere svariati obiettivi. I risvolti psicologici dello storytelling influenzano quindi positivamente la ricezione e la comprensione delle storie narrate da parte delle persone.

Le caratteristiche poco sopra delineate, la struttura e il *modus operandi* della narrazione agiscono positivamente sui meccanismi che presiedono il 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 diversi *obiettivi*, come trasmettere la cultura, rafforzare l'identità e sviluppare valori comuni. Il raccontare si dimostra poi un mezzo valido per la gestione e la comprensione del cambiamento. Inoltre, lo storytelling consente di ottenere 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 infine 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.

Risulta evidente come sia possibile sfruttare tutte le potenzialità dello storytelling e di conseguenza realizzare gli obiettivi appena citati solo se il processo di costruzione, analisi e diffusione delle storie viene gestito con cognizione di causa, ricercando la coerenza con la strategia complessiva dell'organizzazione e sviluppando sinergie con gli altri strumenti gestionali e

soprattutto comunicazionali a disposizione delle imprese. Visto che si tratta di un processo, lo storytelling risulta chiaramente composto da fasi, step o passi fondamentali. Trattandosi di percorso, esso ha inoltre un punto di partenza e uno di arrivo. Comportando il compimento di diverse azioni, lo storytelling è infine composto da e presenta dei materiali su cui agire.

Date queste considerazioni, il modo più semplice per immaginare il *processo* di storytelling può assumere una forma del tipo “input – elaborazione – output”: a partire dalla definizione degli obiettivi da conseguire attraverso il suo utilizzo, si raccolgono e si analizzano le informazioni e i dati rilevanti per poi elaborarli e riproporli sottoforma narrativa. Questa esemplificazione è certamente reale e presenta il vantaggio di essere di immediata comprensione, ma appare anche limitativa e riduttiva: infatti, seguendo uno schema così rigido e razionale si rischia di perdere la ricchezza insita nella narrazione di storie e nel linguaggio narrativo. È bene quindi che chi mette in atto un processo di storytelling tenga presente queste considerazioni e non limiti la sua analisi ad un piano razionale ed oggettivo.

Come si accennava più sopra, il *modus operandi* della narrazione differisce notevolmente da quello del ragionamento logico-analitico, e proprio in questo sta la sua forza: caldo, empatico, interessante, 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. Poiché però una efficace ed efficiente adozione dello storytelling non può darsi senza una sua accurata gestione, appare necessario adottare uno schema del tipo sopra presentato, che contempli, regoli e descriva tutte le fasi necessarie all’implementazione del percorso. Appare inoltre essenziale che il processo venga attivato in maniera sinergica e coerente a due livelli, strategico e operativo, complementari e strettamente legati l’uno all’altro.

Sulla base di queste considerazioni, in questa tesi si è pertanto proposto un processo di storytelling che ne contempla sia l’aspetto strategico che quello

operativo e che si compone di nove step tra loro interrelati. La prima fase è quella di impostazione strategica, nella quale si analizzano i punti di forza e di debolezza dell'impresa, la sua identità e reputazione. Da questa fase consegue direttamente la pianificazione operativa, secondo step del processo nel quale si definiscono gli obiettivi dell'iniziativa di storytelling e la metodologia da adottare. Si passa poi alla progettazione strategica, fase che con la precedente ha un legame biunivoco poiché è evidente come la pratica debba discendere dalla strategia e questa a sua volta non possa essere resa operativa senza la pratica.

Dopo aver scelto il metodo di analisi e le tematiche rilevanti si passa all'implementazione del processo, fase strategica che comprende tre step operativi: la raccolta, l'interpretazione e la restituzione delle storie. Per questi aspetti sono disponibili diverse metodologie e strumenti, e altrettanti supporti e modalità di presentazione. Si arriva infine al monitoraggio strategico dell'intero processo, fase che include lo step operativo della validazione della ricerca: i risultati vengono ricompresi e interpretati alla luce dei risultati complessivi del percorso. Quest'ultima fase è collegata a quella iniziale di impostazione strategica, poiché è sulla base dei risultati conseguiti dal processo e dei suoi punti di forza o elementi critici che il ricercatore si orienterà per progettare un successivo intervento di storytelling. La circolarità del processo ne assicura la coerenza, ne massimizza l'efficacia e attiva sinergie tra le sue fasi.

Le considerazioni teoriche condotte in questa tesi hanno trovato applicazione all'interno delle imprese più aperte e propense all'innovazione, i cui leaders si sono resi conto delle potenzialità dello storytelling e lo hanno adottato da solo o come integrazione delle altre forme comunicative. Ci si riferisce ai vantaggi che il *leadership storytelling* può apportare alla gestione organizzativa, in particolare in termini di conoscenza e comprensione dell'ambiente e degli attori aziendali. Un uso strategico della narrazione da parte dei leaders può avere inoltre un effetto cascata, portando alla

diffusione dell'utilizzo dello storytelling a tutti i livelli aziendali come da più parti auspicato. È chiaro come in questo caso i manager debbano mostrarsi attenti e ricettivi nei confronti delle narrazioni dei loro subordinati attivando modalità di ascolto.

A livello di *comunicazione esterna*, prettamente pubblicitaria, si può notare come lo storytelling possa contribuire al posizionamento dei brand sul mercato ma anche e soprattutto 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, poiché 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, grazie alle caratteristiche e allo straordinario potere delle storie: copy strategy, storyboard, claim e così via altro non sono che gli ingredienti della narrazione di un brand.

Lo storytelling ha trovato parecchie applicazioni anche all'interno delle imprese, dove è stato utilizzato per conseguire gli obiettivi cui si faceva riferimento poco sopra. Ci si riferisce in questo caso a risultati inerenti soprattutto alla *comunicazione interna*, ambito nel quale 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 sono poi le *tipologie* di storie. Si può trattare di storie spontaneamente emergenti nell'impresa, portate alla luce grazie ad indagini di clima o attraverso interviste, questionari, focus group, osservazione partecipante. Oppure di storie progettate e scritte ad hoc per la specifica situazione e il particolare obiettivo che si voleva 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. A prescindere dalle contingenze di ogni singolo caso, lo storytelling si rivela uno strumento efficace anche nel campo della comunicazione interna.

I *casì aziendali* analizzati in questa tesi hanno rappresentato una prova empirica di quanto sostenuto circa le potenzialità dello storytelling. Omnitel, Tim e DevelopNet Lombardia sono quindi tre esempi diversi di utilizzo della narrazione a fini strategici e organizzativi. E sulla base di quanto appreso circa le iniziative messe in atto e i risultati ottenuti in ogni case history, si può affermare che esse mostrino tre casi di successo nell'utilizzo dello storytelling. L'affidamento alla narrazione ha infatti permesso a queste organizzazioni di ottenere buoni risultati a livello comunicazionale, conoscitivo e di rinforzo del clima aziendale.

Nello specifico, si è visto come in *Omnitel* lo storytelling sia stato utilizzato per raccontare l'organizzazione, la sua storia, i suoi valori, le sue persone e il suo modo di lavorare. Obiettivo di "Storie di Omnitel" è stato infatti la celebrazione dell'impresa, dei suoi successi e del suo modo di approcciarsi alle sfide del mercato al fine di rinforzare il clima aziendale e motivare i dipendenti grazie al loro coinvolgimento diretto. Pioniere nell'utilizzo dello storytelling nel nostro Paese, Omnitel ha indetto un concorso letterario tra tutti i suoi dipendenti e ha raccolto le loro storie in un volume che è stato poi distribuito all'interno dell'impresa e nelle librerie. In questo caso quindi si sono utilizzate storie scritte direttamente dagli attori organizzativi, dalle quali traspaiono i loro sentimenti e il loro modo di vedere e di vivere ogni giorno l'impresa.

Nel complesso si può affermare che il progetto di Omnitel non sia stato gestito in modo rigido dai suoi coordinatori: una volta dato l'input e alcune indicazioni metodologiche e contenutistiche si è preferito lasciare ampia libertà ai dipendenti di modo che potessero esprimere la loro sincera e personale visione dell'azienda. Da notare che in Omnitel lo storytelling è stato utilizzato come strumento di comunicazione sia interna che esterna:

come già accennato infatti, il volume è stato distribuito ai dipendenti ma anche nelle librerie, e in quest'ultimo caso il ricavato è stato interamente devoluto in beneficenza.

Qualche anno dopo Omnitel, *Tim* ha attuato un progetto di storytelling con lo scopo di supportare un cambiamento organizzativo. L'iniziativa può essere considerata un esempio per chi vorrà far uso di questo strumento nella propria impresa. "Fabula Impresa" risulta infatti essere un progetto più strutturato di "Storie di Omnitel": in esso ogni attività compiuta è stata il frutto di scelte precise ed è stata calibrata ad hoc per gli scopi che si volevano raggiungere. A differenza di Omnitel, *Tim* si è avvalsa della collaborazione di una società di consulenza, elemento che ha senza dubbio aumentato il livello di professionalità e la coerenza gestionale dell'iniziativa. Dopo aver raccolto aneddoti tramite interviste ai dipendenti, i responsabili del progetto hanno affidato la stesura delle storie a scrittori veri e propri che hanno lavorato senza mai perdere di vista i valori e la filosofia aziendale.

In questo caso, quindi, le storie raccolte nel volume non sono state scritte direttamente dai dipendenti: esse risultano forse meno spontanee e più elaborate rispetto al caso precedente, ma non per questo riflettono in misura minore l'anima dell'impresa. Un'altra differenza con il caso Omnitel si ritrova a livello di diffusione delle storie: "Fabula Impresa" è stato infatti distribuito solo all'interno dell'impresa ed è quindi stato utilizzato unicamente come strumento di comunicazione interna. Infine, *Tim* ha sfruttato i risultati ottenuti con l'iniziativa continuando ad utilizzare questo strumento, che è così diventato una sorta di filo conduttore e motivo ispiratore di altri progetti messi in atto nell'organizzazione.

In *DevelopNet Lombardia* lo storytelling è stato utilizzato per presentare l'omonima iniziativa europea messa in atto nel nostro Paese alla fine degli anni novanta, scopo conseguito tramite il volume "DevelopNet Lombardia: il progetto narrato". Anziché affidarsi ai documenti ufficiali, l'autore è sceso sul campo e ha dato la parola ai protagonisti del progetto lasciando spazio ai

loro molteplici punti di vista. L'opinione degli attori del progetto è stata raccolta attraverso una serie di interviste svolte in un arco temporale di circa sei mesi. Grazie all'impegno e alla professionalità che l'autore ha profuso nel lavoro, il libro è riuscito a rendere conto della complessità di "DevelopNet Lombardia": l'impegno e i sacrifici di chi ne ha preso parte, le difficoltà incontrate, gli obiettivi conseguiti, gli apprendimenti acquisiti e le soddisfazioni derivate dal progetto sono presentati nel volume dalla viva voce dei protagonisti.

Come si è potuto vedere, "DevelopNet Lombardia" risulta essere un caso peculiare di utilizzo dello storytelling: la narrazione infatti non è servita per conseguire obiettivi aziendali ma per presentare un progetto sotto una forma non canonica. A differenza dei casi precedenti, inoltre, non ha riguardato un'impresa ma un'iniziativa che ha visto coinvolte due società di consulenza. Abbandonata la tradizionale forma cronologica e causale di illustrazione dei casi aziendali, questo volume è stato costruito sul campo e modificato di volta in volta per essere adattato alle contingenze.

Per queste ragioni, a prima vista esso può risultare essere senza metodo e senza regole, sensazione data anche dal fatto che non si tratta di un modo consueto per presentare case histories. Ciò che conta comunque è che esso sia stato in grado di svolgere in maniera efficace il compito per il quale era stato scritto: raccontare l'anima di un progetto partendo dal punto di vista e utilizzando il linguaggio di chi l'ha messo in atto.

Gli effetti dello storytelling sulla e i miglioramenti che esso può portare alla comunicazione delle organizzazioni sono quindi testimoniati da alcune case histories di concreto utilizzo di questo strumento. Inserito nelle diverse forme di comunicazione aziendale lo storytelling riesce a mettere da parte la freddezza e il distacco spesso tipici delle interazioni tra gli attori organizzativi e tra l'impresa e i suoi pubblici, per far loro vivere in un mondo in cui le emozioni emergono, dominano e si fondono tra loro, permettendo quasi di vivere un sogno: immaginando il contesto, i personaggi, il possibile intreccio

di un racconto si diventa, anche solo per pochi istanti, il protagonista di una storia.

Lungi però dall'essere un panacea, le storie rappresentano solo una delle possibili risorse a disposizione delle imprese: per il loro funzionamento, la loro gestione, il loro miglioramento esistono infatti anche altri strumenti altrettanto utili e importanti. Bisogna pertanto tenere presente che ci sono dei casi in cui non si consiglia l'utilizzo dello storytelling, perché esso non si dimostra utile o appare addirittura controproducente. In alcune situazioni, per certi scopi o per un determinato tipo di audience è pertanto preferibile affidarsi al ragionamento, all'analisi, ai fatti.

Per questo motivo le organizzazioni continuano ad adoperare le vecchie metodologie accanto alle nuove, facendo ricorso a quelle che risultano di volta in volta più adatte alla situazione specifica e all'obiettivo che si vuole conseguire. Lo stesso discorso vale per i materiali prodotti dallo storytelling: anche se è più frequente sentir parlare di e vedere casi in cui l'output del processo è di tipo scritto, prettamente parole, e restituito sottoforma cartacea, non si escludono tuttavia altri supporti e altre forme di presentazione delle storie, come quelle audiovisive o teatrali.

Negli studi condotti, sono apparse molto interessanti le *potenzialità* che lo storytelling racchiude nel suo ipotetico utilizzo in interrelazione con gli altri strumenti di cui oggi l'azienda dispone per dialogare. Lo storytelling non deve infatti essere necessariamente relegato all'ambito editoriale, ma può trovare spazio sugli house organ, raggiungere il web attraverso le newsletter, fino ad assumere i connotati di un weblog, ovvero un diario aziendale redatto in tempo reale sulla intranet da tutti coloro che hanno storie da raccontare.

Uno storytelling, quindi, che abbandona la forma statica della scrittura e della sua modalità di fruizione per recuperare l'interazione costante e la mobilità dell'apprendimento tipiche delle forme di comunicazione dialogiche

che presuppongono la compresenza degli interlocutori. Ci si riferisce alla pratica orale dello storytelling, da più autori considerata come la più efficiente ed efficace forma di narrazione, perché è quella che meglio e più delle altre riesce a sfruttare le potenzialità dell'interazione vis à vis tra le persone. Postura del corpo, intonazione della voce, gioco di sguardi sono tutti elementi che entrano in gioco nel rapporto narratore-audience ampliando e massimizzando l'efficacia della creazione congiunta del racconto e quindi della sua comprensione e interiorizzazione.

Qualunque sia la scelta metodologica presa dal narratore, lo storytelling offre comunque un forte vantaggio come strumento per influenzare 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. L'empatia che lo storyteller riesce a raggiungere attraverso le storie e la loro efficacia nell'esemplificare concetti anche molto complessi sono in grado di generare e sviluppare la fiducia nel destinatario, rendendolo così tanto ricettivo nei confronti delle parole e dei ragionamenti dello storyteller, al punto di indurlo a far proprie le idee da lui espresse ed a passare quindi all'azione concretizzando queste idee.

Si può inoltre affermare che il mondo della storia esplicita rappresenta un semplice punto di partenza per la creazione di nuove storie, che prenderanno vita nella mente dell'ascoltatore a partire dal suo particolare contesto e dalla sua esperienza dei problemi. Una storia, quindi, non rappresenta solo un mondo in cui si vuole far immergere l'ascoltatore per catturare il suo interesse, ma si configura come una vera e propria opportunità concettuale. Si tratta di un trampolino, una sorta di rampa di lancio il cui scopo è rendere possibile alle persone di proiettarsi più in alto di quanto possano fare con altri strumenti. La "storia trampolino" risulta così

essere un mezzo per un fine, e il fine è unirsi all'audience per co-creare il futuro, personale e organizzativo.

In conclusione, sulla base dello studio condotto e delle considerazioni fatte in questa tesi, è possibile affermare che in relazione all'utilizzo della narrazione strategica di storie nelle organizzazioni si possa parlare di "*can't lose strategy*": 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 perdere. 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 la curiosità, si costruisce l'interesse e si incoraggia la 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.

Bibliografia

- A.A. V.V. (1999), *Storie di Omnitel: l'azienda raccontata dai protagonisti*, Baldini & Castoldi, Milano
- Allan J., Fairtlough G., Heinzen B. (2001), *The Power of the Tale: Using Narrative for Organizational Success*, John Wiley & Sons, edizione italiana a cura di Gaiarin N. (2002), *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, ETAS, Milano
- Alvesson M. (1993), *Prospettive culturali per l'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano
- Atkinson R. (1998), *The Life Story Interview*, Sage Publications, London
- Barone M., Fontana A. (2005), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, Franco Angeli, Milano
- Bodega D. (1997), *Organizzazione e cultura*, Guerini, Milano
- Boje D. M. (1991a), *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, Administrative Science Quarterly, vol. 36
- Boje D. M. (1991b), *Consulting and Change in the Storytelling Organization*, Journal of Organizational Change Management, vol. 4
- Boyce M. E. (1995), *Collettive Centring and Collettive Sense-Making in the Stories and Storytelling of One Organization*, Organization Studies, vol. 16
- Boyce M. E. (1996), *Organizational Story and Storytelling: A Critical Review*, Journal of Organizational Change Management IX, n° 5

- Breurer N. L. (1998), *The Power of Storytelling*, Workforce, vol. 77
- Brown J. S., Denning S., Groh K., Prusak L. (2005), *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Butterworth Heinemann, Burlington
- Browning L. D. (1986), *Argument and Narration in Organizational Communication*, Journal Management, vol. 12
- Bruner J. (1991), *The Narrative Construction of Reality*, Critical Inquiry, vol. 18
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B. (2000), *All'ombra della maschilità: storie di imprese e di genere*, Guerini e Associati, Milano
- Collison C., Mackenzie A. (1999), *The Power of Story in Organisations*, Journal of workplace learning, vol. 11
- Cortese C. (1999), *L'organizzazione si racconta*, Guerini e Associati, Milano
- Czarniawska B. (1998), *A Narrative Approach to Organizations Studies*, Sage Publications, London
- Czarniawska B. (2000), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Milano
- Czarniawska B. (2003), *Narrative We Organize by*, Edizioni di Comunità, Torino
- Denning S. (2001), *The springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth Heinemann, Boston
- Denning S. (2004), *Squirrel Inc. A Fable of Leadership through Storytelling*, John Wiley & Sons, edizione italiana a cura di Gaiarin N. (2005), *Scoiattoli Spa. Storie di noci e di leadership*, ETAS, Milano
- Durrance B. (1997), *Stories at Work*, Training & Development, vol. 51

- Eco U. (1990), *I limiti dell'interpretazione*, Bompiani, Milano
- Fleming D. (2001), *Narrative Leadership: Using the Power of Stories*, Strategy & Leadership, vol. 29
- Fontana A. (2001), (a cura di), *Lavorare con la conoscenza. Soggetti, processi e contesti nell'economia de-materiale*, Guerini, Milano
- Fontana A. (2004), *Organizzazioni che raccontano, storie che organizzano. Storytelling tra conversazioni e performance*, Adulità, n° 20
- Forti D., Varchetta G. (2001), *L'approccio psicoanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano
- Gabriel Y. (2000), *Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies*, Oxford University Press, New York
- Gagliardi P. (1995), (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino
- Greimas A. J. (2000), *Semantica strutturale*, Meltemi, Roma
- Harris J. (2005), *Leadership Storytelling*, Leadership Excellence, vol. 22
- Ibarra H., Lineback K. (2005), *What's Your Story?*, Harvard Business Review, vol. 83
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffré, Milano
- James C. H., Minnis W. C. (2004), *Organizational Storytelling: It Make Sense*, Business Horizons, vol. 47
- Jensen R. (1999), *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, McGraw Hill, New York

- Kaneklin C., Scaratti G. (1998), *Formazione e Narrazione*, Raffaello Cortina editore, Milano
- Kluge A. (2002), *Organizational learning and learning organizations: theory and empirical findings*, *Psychologist-Manager Journal*, vol. 6
- Linstead S. (1999), *An Introduction to the Textuality of Organizations*, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol. 5
- Miggiani F. (1994), (a cura di), *Learning organization. Idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano
- Morgan S., Dennehy R. F. (1997), *The Power of Organizational Storytelling: A Management Development Perspective*, *Journal of Management Development*, vol. 16
- Parkin M. (2004a), *Telling Tales*, *People Management*, vol. 10
- Parkin M. (2004b), *Racconti per il cambiamento. 50 storie per far crescere persone e organizzazioni*, ETAS, Milano
- Parkin M. (2005a), *Racconti per il coaching. 50 storie per allenare individui e piccoli gruppi*, ETAS, Milano
- Parkin M. (2005b), *Racconti per la formazione. 50 storie per facilitare l'apprendimento*, ETAS, Milano
- Propp V. (2000), *Morfologia della fiaba*, Einaudi, Torino
- Righetti P. (2003), *La gazza ladra*, Lupetti Editori, Milano
- Sbrana M. (1996), (a cura di), *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Franco Angeli, Milano

- Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford
- Silverman L. (2004), *Strategic Storytelling*, Association Management, vol. 56
- Simmons A. (2002), *The Story Factor. Secrets of Influence from the Art of Storytelling*, Perseus Publishing, Cambridge
- Snowden D. (2001), *Storytelling as a Strategic Communication Tool*, Strategic Communication Management, vol. 5
- Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L. (2001), *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, Journal of Management Information System, vol. 18
- Symon G., Cassel C. (1999), (a cura di), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, Sage Publications, Londra
- Taylor S., Fisher D., Dufresne R. (2003), *How Can Storytelling Become a Key Part of Managerial and Organizational Learning*, People Management, vol. 9
- Varanini F. (2000a), *DevelopNet Lombardia: il progetto narrato. I fatti, i protagonisti, i luoghi e gli eventi di un progetto di sviluppo per le Pmi*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Varanini F. (2000b), *Romanzi per i manager: la letteratura come risorsa strategica*, Marsilio, Venezia
- Varchetta G. (1993), *Emergenze organizzative*, Guerini, Milano
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, London, traduzione italiana di Laura Formenti (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Altre fonti

Fontana A. (2005), *materiale didattico*

Materiale aziendale

Omnitel (1999), *Regolamento del concorso letterario "Storie di Omnitel",
Lettera dell'Amministratore Delegato ai dipendenti*

Tim (2003), *Fabula Impresa*

Siti consultati

www.cassiopeaonline.it

www.creatingthe21stcentury.org

www.historyfactory.com

www.istud.it

www.learninghistories.com

www.line56.com

www.nova.edu

www.ofenhandwerk.com

www.onethousandandone.com

www.probest.it

www.sdabocconi.it

www.stevedenning.com

www.tim.it

www.vodafone.it

Indice delle figure

Capitolo Primo

1.1	Storie e organizzazioni	8
1.2	Tipologie di ricerca sociale	32
1.3	Tipologie di analisi narrativa	35
1.4	Contenuti e livelli di analisi delle narrazioni	42
1.5	Tipologie di narrazione secondo la dimensione della completezza	45
1.6	Tipologie di narrazione secondo la dimensione della realtà	46

Capitolo Secondo

2.1	Lo storytelling	64
2.2	Tipologie di storie	71
2.3	Il processo strategico di storytelling	106
2.4	La scheda di raccolta delle storie	112
2.5	Il processo operativo di storytelling	120
2.6	Organizational storytelling: un quadro d'insieme	122
2.7	Un esempio di springboard story	133
2.8	Storytelling: quattro differenti costruzioni	135

Capitolo Terzo

3.1	“La nave verde”	159
3.2	“La nascita di Omnitel”	160
3.3	“Il fantastico viaggio degli Omnitelliani”	161
3.4	“Si ricarica con un sorriso”	163
3.5	“In metropolitana”	164
3.6	“Scatole cinesi e gioco di specchi”	180
3.7	Il kit di lavoro dei supporters Tim	182
3.8	“Un nuovo genere letterario?”	185
3.9	“Come un abbraccio caldo”	187
3.10	“Attraverso i vetri”	188
3.11	“La favola di Renatone”	190
3.12	“Expatri”	191
3.13	“Nel paese delle favole”	194
3.14	La struttura del libro, “Incipit”	206
3.15	La struttura del libro, “Avvicinamenti”	207
3.16	La struttura del libro, “Uomini e cose”	208
3.17	La struttura del libro, “Più prassi che teoria”	209
3.18	La struttura del libro, “Come intervenire”	210
3.19	La struttura del libro, “Imprenditori”	211
3.20	La struttura del libro, “Questioni di metodo”	212
3.21	La struttura del libro, “Explicit”	214
3.22	I protagonisti, Istud e Probest	215

3.23	I protagonisti, i professionals	216
3.24	I protagonisti, le associazioni	217
3.25	I protagonisti, gli imprenditori e le piccole e medie imprese	219
3.26	I protagonisti, il coordinatore di progetto	220
3.27a	Il progetto, differenti punti di vista; Istud	221
3.27b	Il progetto, differenti punti di vista; Probest	223
3.27c	Il progetto, differenti punti di vista; i professionals	224
3.28	Il progetto, dubbi e criticità	225
3.29a	Il progetto, peculiarità; “Diversità”	226
3.29b	Il progetto, peculiarità; “Il cambiamento come prassi”	227
3.30	Il progetto, insegnamenti	228
3.31	Il progetto, riflessioni	229

