

# Imprese e storytelling

Federico Rigamonti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Telling one's identity is a strategy on which public and private companies have begun to invest for a long time. If storytelling has always been understood as a means of interpreting and transmitting the corporate values, we are now moving to storytelling intended as a tool for realizing the identity of the company itself, and this identity is read as a fluid narrative that develops through the stories of its employees and stakeholders. Besides, storytelling is the oldest form of communication between individuals, and it can date back to the origin of our social life: humanity has always made meaning through narration. This paper, starting from theoretical studies on storytelling and the narrative thinking, investigates some samples of organizational storytelling in order to understand what are the advantages of a narrative approach over the reality of those who do business.

**Keywords** Storytelling. Organizational storytelling. Narrative paradigm. Narrative mode. Internal communication. Corporate stories.

**Sommario** 1 Strategie comunicative e strumenti narrativi. – 2 Dal racconto come strumento conoscitivo del mondo alla *narrative creation of self*. – 3 L'organizational storytelling. Alcuni esempi.

## 1 Strategie comunicative e strumenti narrativi

La narrazione dell'identità e della visione strategica di un'organizzazione è una disciplina nella quale aziende pubbliche e private hanno cominciato a investire da tempo. Negli anni Settanta e Ottanta l'interesse per la narrazione si è ampliato fino a comprendere diversi ambiti: gli studi di Walter Fisher e Christian Salmon hanno sottolineato l'importanza del tema della narrazione come elemento persuasivo nel dibattito politico, mentre nel campo delle scienze psicologiche gli studi di Jerome Bruner, come vedremo, hanno evi-

denziato il nesso che intercorre tra narrazione e identità,<sup>1</sup> interpretando la personalità come prodotto di narrazioni vissute e praticate.

A partire dalla metà degli anni Novanta il *corporate storytelling* ha ottenuto un posto di rilievo nelle strategie comunicative di organizzazioni ed aziende che avvertivano la necessità di sperimentarla per inquadrare e definire la propria identità. Oggi, in un'epoca post-pubblicitaria, si presentano da un lato dei veri e propri sviluppi narrativi a partire dalla *marca*, che deve avere un suo proprio carattere, e dall'altra le narrazioni si sono fatte sempre più vicine alla comunicazione istituzionale delle imprese (Qualizza 2009). Nel caso del primo approccio al tema dello storytelling, definito *storytelling management*, si parte dunque dall'idea di rendere la comunicazione dell'azienda più coinvolgente, e le narrazioni si fanno espediente tecnico con un interesse strumentale. Oggetto di studio allora è tutto ciò che al suo interno contiene un elemento narrativo, e il design, il logo di un prodotto e tutto quello che può rappresentare i valori che definiscono l'identità dell'impresa, vengono trasmessi all'interlocutore attraverso elementi narrativi. Casi applicativi sono per esempio le campagne pubblicitarie realizzate in forma di fiction, come quella nota della Apple, che attraverso un famoso spot diventato caso di studio utilizzò le tematiche orwelliane di 1984 per proporsi come punto di rottura nei confronti del pensiero unico rappresentato dall'egemonia di IBM.

Con l'aumentare della pervasività dei mezzi di informazione nella nostra quotidianità, è aumentata anche la possibilità che i nostri desideri possano essere orientati - al consumo come al voto politico - da queste dinamiche che ci raccontano storie (si pensi agli esempi della *new political communication* nei casi della campagna elettorale per le elezioni presidenziali americane del 2016, o del Referendum sulla permanenza del Regno Unito nell'Unione europea nel giugno dello stesso anno). Del resto, se il pensiero narrativo è funzionale alla decodifica e alla trasmissione del significato del pensiero logico-scientifico, come ha sostenuto Bruner, il problema si potrebbe presentare da sé, nel senso che non essendo scientifico e inconfutabile, il pensiero narrativo è per natura orientabile tendenziosamente allo scopo di ottenere qualcosa in cambio. Sono le storie insomma a orientare i nostri desideri, e Yves Citton ha ricordato la problematicità di questo passaggio riprendendo le riflessioni di Richard Lanham, soffermandosi sul concetto di *economia dell'attenzione*, secondo cui «ciò a cui non prestiamo attenzione non ha potere su di noi» (Citton 2013, 33).

---

**1** «È soprattutto attraverso le nostre narrazioni che costruiamo una versione di noi stessi nel mondo, ed è attraverso la sua narrativa che una cultura fornisce ai suoi membri modelli di identità e di capacità d'azione» (Bruner 1997, 12).

Nella società dell'abbondanza materiale, la «nuova merce rara» (Citton 2013, 34) è proprio il tempo dell'attenzione, quindi non l'informazione stessa ma il tempo che ci vuole perché questa oltrepassi la massa caotica di dati che ci circonda: il libero accesso all'informazione fa sì che a ostacolare il processo di ricezione di queste informazioni non derivi tanto da barriere economiche, quanto «dai limiti imposti dall'economia dell'attenzione» (Citton 2013, 35). Secondo Citton le narrazioni condizionano i nostri orientamenti grazie a meccanismi di *scenarizzazione*, e allora il mito, il racconto, che sia grande narrazione o piccola storia quotidiana, diventa una parola che mette in scena, una «macchina per convincere» (2013, 112).

Sembrano qui venire meno le riflessioni di Salmon sullo stesso argomento:<sup>2</sup> il problema non sembra infatti essere quello del presunto eccesso di narrazioni, dato che possiamo dire appunto che le narrazioni sono connaturate all'uomo, e rappresentano un aspetto antropologico vero e proprio della sua vita. Infatti, come è stato sottolineato fino a questo punto e come si vedrà in seguito, sembra evidente che se Salmon sostiene che le storie «stanno andando di moda», stia in qualche modo sostenendo l'ovvio. A questo proposito, Wu Ming 2 ha scritto che

potranno essere nuove le tecniche utilizzate, ma certo non è nuovo il fenomeno. Come ha scritto Paul Veyne, rovesciando lo slogan del Sessantotto parigino, l'immaginazione è al potere da sempre. [...] Quanto al marketing, l'uso di storie per vendere prodotti è vecchio come la pubblicità [...]. Non c'è mai stata un'età del mondo in cui la comunicazione fosse sganciata dal racconto e dalle mitologie depositate nel linguaggio. La narrazione non occupa un campo specifico (di mero intrattenimento), e non esiste un discorso logico-razionale 'puro'. (*L'Unità*, 3 ottobre 2008)

Nel filone dell'*organizational storytelling* invece, alla base della riflessione sugli studi organizzativi risiede l'idea che storie, miti e narrazioni in generale siano da considerarsi come espressione diretta del nucleo profondo della cultura organizzativa (Qualizza 2009). Attraverso questa idea iniziale si passa al vissuto delle persone che operano nell'azienda, e l'analisi delle storie organizzative fa emergere un intreccio di racconti comunicanti (Qualizza 2009, 6), una molteplicità di narrazioni che si discosta da quella canonica. Narrare un'impresa per trasferire i propri valori di riferimento, sfruttando un linguaggio universale già da tempo permeato nella quotidianità contemporanea

---

**2** «Sotto l'immensa accumulazione di racconti prodotti dalle società moderne, viene alla luce un 'Nuovo Ordine Narrativo' (NON) che presiede alla formattazione dei desideri e alla propagazione delle emozioni, per mezzo della loro messa in narrazione, indicizzazione e archiviazione, diffusione e standardizzazione, strumentalizzazione attraverso tutte le modalità di controllo» (Salmon 2008, 169).

(*l'âge narratif* descritta da Salmon), offre spunti di riflessione che stimolano l'attività di ricerca in chiave multidisciplinare. Deve infatti essere considerata anche l'efficacia intrinseca nell'atto del raccontare, in questo caso connesso alla diffusione dei valori e dell'identità di un'organizzazione, quindi alla ricezione di questa tecnica come strumento di trasmissione dell'immaginario che la caratterizza. Si tratta al contempo di far emergere le caratteristiche degli elementi più significativi in cui l'impresa si possa identificare e di indagare i metodi con cui l'azienda stessa possa comunicarli.

Un uso interessato dello strumento narrativo allora si sposta anche verso i rapporti dell'impresa con il suo ambiente, con lo scopo di valorizzare e affermare la reputazione dell'azienda e di preservare la memoria dell'impresa attraverso la diffusione di opere (installazioni, video, testi, performance) sulla storia dell'azienda. Un esempio significativo nel panorama dell'industria italiana è rappresentato da una performance artistica proposta da Molteni, gruppo industriale che opera nel settore del mobile. Nella propria sede di Giussano ha avuto luogo *La vita in un armadio* (Musso 2007), spettacolo incentrato sulla figura iconica di sei donne del Novecento (Frida Kahlo, Marguerite Yourcenar, Evita Peron, Maria Callas, Elisabetta II d'Inghilterra, Marilyn Monroe), portato in scena con un monologo dall'attrice Anna Galiena. La rappresentazione si è svolta in sei ambienti diversi, ognuno caratterizzato dalla presenza di un armadio Molteni, contenente i prodotti che hanno caratterizzato la vita delle protagoniste. Durante la performance il pubblico si muoveva

in uno spazio complesso, che richiama gli archetipi del sentiero e del labirinto, introducendo continui elementi di novità e di sorpresa. (Qualizza 2009, 15)

La narrazione si fa strumento di 'comunicazioni pubbliche' come nel caso della distilleria Nardini, che con la realizzazione di un 'alambiccio' progettato da Fuksas per ospitare un centro di ricerca, ha trasformato un ambiente di lavoro in un «dispositivo narrativo» (Qualizza 2009, 15): la struttura infatti è formata da due ambienti antitetici, in cui il primo spazio consiste in bolle trasparenti 'sospese' in cui sono contenuti i laboratori, mentre il secondo è un auditorium scavato nel terreno. La struttura nel suo insieme allude a un percorso ascensionale che richiama il mito della caverna di Platone:

utilizzando il linguaggio dell'architettura contemporanea, l'ascesa verso il mondo delle idee suggerisce l'inalterabilità dei valori che stanno alla base della cultura aziendale. (Qualizza 2009, 15)

A questo punto si presenta la necessità di un approccio teorico di tipo narrativo alla conoscenza, a partire da quella distinzione di Bruner

tra funzione paradigmatica (logico-scientifica) e funzione narrativa (che ha la plausibilità come criterio primo, e utilizza metafore, simboli, miti); si inserisce inoltre uno slittamento dell'uso e del significato: questo significa cioè che dallo storytelling inteso come mezzo per interpretare la realtà aziendale (epistemologico) si passa allo storytelling inteso come mezzo per la realizzazione dell'identità dell'azienda stessa (ontologico). L'azienda deve allora essere ripensata come un insieme di persone che formano una comunità di attività e prodotti verbali in continuo cambiamento, atti alla generazione del senso:

[a]ll'identità organizzativa intesa come sostanza si sostituisce il modello in cui l'identità è invece vissuta come racconto: non più statico, ma in movimento, un filo che si dipana attraverso le storie dei diversi stakeholder con cui l'azienda interagisce. (Qualizza 2009, 15)

## 2 Dal racconto come strumento conoscitivo del mondo alla narrative creation of self

La capacità di narrare è una funzione mentale, indispensabile per l'organizzazione della propria interiorità e per la decodifica della realtà: James Hillman sosteneva a proposito come la struttura della mente non fosse fondata sulle connessioni cerebrali o sul linguaggio, quanto invece su quelle «storie supreme» che rappresentano i modelli del nostro agire nel mondo: «la mente è fondata nella sua stessa attività narrativa, nel suo fare fantasia» (Hillman 1984, III).

Le narrazioni adempiono a molteplici compiti e funzioni fondamentali per la costruzione e l'assestamento dell'identità tanto di gruppi e comunità quanto dei singoli individui che le compongono, organizzando fin dalle origini delle società umane le forme del pensiero e la conservazione e la trasmissione della memoria. Gli studi strutturalisti degli anni Sessanta hanno contribuito a inquadrare il racconto nel suo valore di categoria conoscitiva universale, che permette di comprendere e attribuire un significato alla realtà.<sup>3</sup> A partire da queste ricerche nel campo degli studi sociali ha cominciato a diffondersi un profondo interesse per lo storytelling: come vedremo, a discapito del modello scientifico tradizionale, secondo il quale l'uomo agisce guidato da un pensiero logico, è stato teorizzato che le persone sono più persuase da una buona storia che da buoni argomenti (Fisher 1984) e nel campo della psicologia cognitivista con Jerome

---

<sup>3</sup> «Le récit est présent dans tous les temps, dans tous les lieux, dans toutes les sociétés; le récit commence avec l'histoire même de l'humanité; il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit» (Barthes 1966, 1).

Bruner si è parlato di *narrative mode*, la modalità del pensiero artificiale della *narrative creation of self*, che avviene proprio attraverso storie e racconti. La potenzialità della narrazione insomma è quella di potersi rivolgere sia alla componente emotiva che a quella razionale.

Negli anni Ottanta Fisher ha interpretato la narrazione come paradigma della comunicazione umana: quella di raccontare storie è la più universale e antica forma di interazione e comunicazione tra gli individui, motivo per il quale secondo Fisher l'uomo non è definibile solo come *homo sapiens*, ma anche come *homo narrans*. L'uomo interpreta la realtà con un bagaglio di strumenti narrativi ed è tramite questi che compie delle azioni e prende delle decisioni, è attraverso la narrazione insomma che l'uomo attribuisce un significato al mondo in cui vive.

La riflessione sul *narrative paradigm* di Fisher si accorda con quelle compiute da Bruner in particolare negli anni dopo la svolta culturalista, secondo il quale la narrazione rappresenta una forma del pensiero e del discorso tramite la quale possiamo comprendere ed esprimere la nostra esperienza. Discostandosi dalla psicologia cognitiva - il cui oggetto di interesse è rappresentato dalla pura elaborazione del dato e dell'informazione - lo psicologo ha individuato due diverse modalità di pensiero attraverso le quali l'uomo modula la sua esperienza diretta con la realtà, gestendone e organizzandone la conoscenza (Bruner et al. 1969):

[c]i sono due tipi di funzionamento cognitivo, due modi di pensare, ognuno dei quali fornisce un proprio metodo particolare di ordinamento dell'esperienza e di costruzione della realtà. Questi due modi di pensiero, pur essendo complementari, sono irriducibili l'uno all'altro. Qualsiasi tentativo di ricondurli l'uno all'altro o di ignorare l'uno a vantaggio dell'altro produce inevitabilmente l'effetto di farci perdere di vista la ricchezza e la varietà del pensiero. (Bruner 1988, 15)

Il *pensiero paradigmatico* è il primo, di tipo logico-scientifico: si esprime in modalità matematica e la sua funzione è quella di chiarire, di eliminare le ambiguità. Quello che Bruner definisce invece *pensiero narrativo* è di tipo polisemico, aperto al possibile, si sviluppa attraverso le azioni e trasmette un sapere liberato dagli enunciati analitici di tipo scientifico. Tra le caratteristiche del pensiero narrativo Bruner (2002) individua quello legato alla *narrative creation of self*, essenziale per la costruzione dell'identità soggettiva e di apertura verso l'altro, e dimostra come il significato individuale viene costruito durante la concettualizzazione e l'esposizione della propria narrazione, e che i racconti rappresentano la modalità attraverso la quale interpretiamo e diamo un senso alle nostre esperienze.

È interessante quindi notare come alla narrazione sia stato riconosciuto questo potente ruolo di strumento conoscitivo, che permet-

te non solo di condividere le informazioni, ma anche di rielaborarle e di produrre conoscenza. Il pensiero narrativo pertanto consente all'uomo di mettere in relazione esperienze e situazioni sotto forma di racconto, che può essere compreso, elaborato e interpretato. La narrazione allora diventa il primo dispositivo conoscitivo attraverso il quale si fa esperienza nella vita e permette di dare un significato alla propria presenza nel mondo:<sup>4</sup> le esperienze che non vengono rielaborate attraverso il pensiero narrativo infatti restano mute, senza produrre significato, e sono destinate a essere dimenticate perché non è possibile collocarle all'interno di una storia, sia questa collettiva o personale:

[l]a forma tipica di strutturazione dell'esperienza (e del nostro ricordo di essa) è narrativa [e] ciò che *non* viene strutturato in forma narrativa non viene ricordato. (Bruner 1992, 65; corsivo nell'originale)

### 3 L'organizational storytelling. Alcuni esempi

Questo tipo di studi ha messo in risalto il fatto che la narrazione rappresenta il fondamento del pensiero discorsivo e della possibilità dell'agire comune. Le narrazioni possono essere viste allora come una forma di risoluzione dei problemi del quotidiano confrontarsi con il mondo, ed è senz'altro questo il motivo per il quale lo storytelling ha cominciato a rivestire grande importanza nel campo degli studi interessati all'azione collettiva all'interno di ambienti pubblici e lavorativi, e di come il significato dell'approccio narrativo sia stato ampiamente riconosciuto nel campo degli studi di settore.

In un saggio dei primi anni Settanta, Burton Clark ha messo in evidenza l'importanza di quelle che ha definito 'organizational sagas' all'interno delle imprese e delle organizzazioni, definendole come «a collective understanding of unique accomplishment in a formally established group» (Clark 1972, 178).

Si tratta di *corpora* narrativi che grazie alla loro creazione e al loro utilizzo hanno permesso da un lato di ridurre il senso di isolamento dei singoli componenti all'interno dell'ambiente lavorativo, aumentando dall'altro il livello di armonia durante l'attività quotidiana.<sup>5</sup> Le saghe rappresentano una risorsa preziosa, creata nel corso del tempo dagli stessi membri dell'impresa.

---

<sup>4</sup> «La narrativa ci offre un mezzo pronto e flessibile per trattare gli incerti esiti dei nostri progetti e delle nostre aspettative [...]. È il nostro talento narrativo che ci dà la capacità di trovare un senso nelle cose quando non ce l'hanno» (Bruner 2002, 31-2).

<sup>5</sup> «The development of sagas is one way in which men in organizations increase such returns, reducing their sense of isolation and increasing their personal pride and pleasure in organizational life» (Clark 1972, 183).

Richard Boland e Ramkrishnan Tenkasi (1995) hanno a loro volta considerato le narrazioni come il principio organizzativo vero e proprio alla base della cognizione umana, sostenendo che riconoscere esplicitamente la modalità narrativa del processo cognitivo è importante per comprendere i processi di creazione e assunzione di una prospettiva individuale all'interno di una comunità lavorativa. Per i due studiosi:

[narrative] is the basic and determining process for the construction, maintenance and change of all understanding in an organization. Perspectives in a community of knowing are a product of story telling as much as they are a medium for it. (Boland, Tenkasi 1995, 21)

I primi studi compiuti sull'importanza della vita simbolica nell'organizzazione e la dimensione interattiva della narrazione si sviluppano nel corso degli anni Novanta, con i lavori tra gli altri di Barbara Czarniawska e David Boje,<sup>6</sup> che hanno cominciato ad indagare alcuni temi che sono poi diventati portanti (Giroux, Marroquin 2005): quello dell'identità narrativa è il primo. Considerata come un processo fluido, la definizione della propria identità in una realtà sempre più esigente diventa cruciale. Paul Ricoeur ha dimostrato del resto come la narrazione sia indispensabile nel processo di creazione del sé; l'approccio narrativo poi ha utilizzato la relazione terapeutica come metodo di narrazione interattiva: il racconto di sé, della propria esperienza e delle modulazioni dell'identità all'interno del contesto lavorativo sono fonte di cambiamento, rinnovamento o adattamento della propria identità. A questo proposito David Barry attingendo agli strumenti della terapia familiare si è servito delle narrazioni per identificare, elaborare e tentare di sciogliere i problemi di una clinica a gestione familiare:

I have also become aware that this approach has little to do with solving problems [...]; rather, it is about changing the relationships people have with their problems. Problem solving is supplanted by problem dissolving - solutions by dissolutions. As a problem becomes more externalized and less tied to self-identity, a lot of energy gets freed up, energy which goes in unpredictable, but often positive ways. (Barry 1997, 43)

---

**6** Quest'ultimo ha anche considerato l'organizzazione stessa come un vero e proprio sistema narrativo: «I found that stories, in the storytelling organisation, were not just something which people tell to others to entertain, nor just something they do when they communicate. Rather, stories are the blood vessels through which changes pulsate in the heart of organisational life» (Boje 1991, 8).

La narrazione collettiva riflessiva è il secondo tema indagato da Czarniawska e Boje, che affiora nel momento in cui si comincia ad intendere la narrazione come mezzo di condivisione, trasmissione e comprensione all'interno dei team di lavoro, nelle équipes e nelle comunità. In questo caso l'obiettivo è quello di comprendere i significati creati dai singoli elementi all'interno del contesto lavorativo, in particolare nella comunicazione: le narrazioni diventano quadri di riferimento interpretativi, che decodificano e danno significato ad azioni e avvenimenti. Attraverso la loro interpretazioni emergono sia la condivisione dei significati che dovrebbero essere condivisi all'interno dell'azienda, sia la ricchezza delle singole rappresentazioni dei diversi membri dell'impresa.

Un altro tema è quello del cambiamento attraverso la narrazione, che presuppone di riflettere e inventare una nuova trama narrativa ogni volta che la situazione lavorativa lo richiede. Sono processi che coinvolgono tutti gli attori dell'azienda, dai manager ai dipendenti. È famoso a questo proposito l'esempio dello studio compiuto da Julian Orr nel 1996, in cui l'autore dimostrava come i tecnici addetti alle riparazioni delle macchine fotocopiatrici della multinazionale Xerox, nel condividere la loro esperienza quotidiana di lavoro, fossero arrivati a inventare delle soluzioni ai problemi non previsti dai manuali dell'azienda.<sup>7</sup> Raccontandosi la storia delle problematiche affrontate sul posto di lavoro questi tecnici, nelle loro comunicazioni informali, avevano trovato nuovi modi per eseguire le riparazioni, trasmettendoli poi ai neoassunti e insegnando loro a diventare dei professionisti. Le narrazioni hanno permesso di tenere traccia e di conservare in forma vivente il segreto di questo mestiere, fornendo al contempo l'impulso alla circolazione di queste conoscenze sotto forma di racconto, come deposito comunitario di saggezza:

Narrative preserves such diagnoses as they are told to colleagues; the accounts constructed in diagnosis become the basis for technicians' discourse about their experience and thereby the means for the social distribution of experiential knowledge through community interaction. The circulation of stories among the community of technicians is the principal means by which the technicians

---

**7** «The stereotypical view is that service is about fixing identical broken machines, and the technicians do indeed work on the machines. They must diagnose and repair the problems of the machines, as well as maintain and adjust them. In all of these activities, and perhaps most critically in diagnosis, the technicians must understand the machines. Understanding the problem determines what is to be done about it, but that understanding is created from an assortment of information that does not necessarily point to a single diagnosis. The practice of diagnosis is done through narrative, and both diagnosis and process are preserved and circulated among the technicians through war stories, anecdotes of their experiences» (Orr 1996, 104).

stay informed of the developing subtleties of machine behavior in the field. The telling of these narratives demonstrates and shares the technicians' mastery and so both celebrates and creates the technicians' identities as masters of the black arts of dealing with machines and of the only somewhat less difficult arts of dealing with customers. (Orr 1996, 2)

Le pratiche messe in atto dai tecnici nel loro lavoro quotidiano quindi si sono rivelate molto più complesse e sfaccettate rispetto a quanto indicato dalla documentazione dei manuali forniti dalla Xerox, e le narrazioni sono intervenute consentendo al personale di operare adeguatamente nei confronti dei malfunzionamenti delle macchine.

È in questa serie di significati che lo storytelling aziendale funziona in veste di dispositivo narrativo - il raccontare in chiave autobiografica, collegando il vissuto del singolo a quello del gruppo - e di allineamento tra gli svariati racconti di *business*: dalle storie delle persone che lavorano nell'azienda ai discorsi che nascono nell'interazione con il mercato del lavoro, passando per l'autobiografia dell'impresa stessa. Da questo punto di vista, possiamo dire che lo storytelling rappresenta il potere nelle sue azioni di possesso e di scambio, in quanto chi ne è in possesso può definire significati e punti di vista rispetto alle sfaccettature della realtà, e di conseguenza l'azione all'interno dei determinati contesti.

Quali sono allora i vantaggi di questo tipo di approccio narrativo alla realtà di chi 'fa impresa'? Che cosa significa accostarsi alle aziende con questo tipo di strumento interpretativo? Abbiamo visto come negli ultimi decenni l'adozione dell'approccio narrativo si sia rapidamente allargato anche alle realtà aziendali, perché le formazioni narrative fanno parte delle capacità neurologiche umane, e sono accessibili a tutti. Raccontare storie poi è un mezzo di azione, una risorsa che può essere sviluppata a partire da un materiale già esistente. Nelson Phillis (1995) ha sottolineato come un approccio narrativo permetta di far apparire la dimensione emotiva dell'azienda e di illustrare la molteplicità dei punti di vista che la caratterizzano. Ha sostenuto anche che la narrazione possiede grandi qualità pedagogiche e che può rendere più interessante la presentazione dei dati.

Sulla scia di questi studi, osserviamo allora come l'approccio narrativo permetta una descrizione dettagliata del processo di costruzione delle rappresentazioni, dei rapporti di potere e delle identità nelle aziende. Infatti se l'approccio narrativo è predisposto a prestare attenzione alle manifestazioni dell'esperienza all'interno dell'azienda - ambiente in cui di fatto si dà più legittimità alla qualità di un argomento e alla credibilità del linguaggio dei numeri e delle statistiche -, non può che valorizzare micronarrazioni e controstorie che contribuiscono a loro volta a distribuire forme di sapere, influenzando l'aspetto decisionale e l'azione collettiva. Si pensi ad esem-

pio alla serie televisiva britannica *The Office* (2001), o al fenomeno delle sitcom ambientate in azienda (precisamente davanti alla macchinetta per il caffè), nate a partire dalla fortunata serie francese *Caméra Café*, che hanno contribuito a mettere in luce la presenza dello storytelling 'alternativo' e informale dei dipendenti nel contesto lavorativo. Queste narrazioni, se integrate alla *storyline* aziendale, possono contribuire al suo arricchimento, immettendo al suo interno la variabile inclusiva della cooperazione sociale che altrimenti ne rimarrebbe esclusa. Del resto gli studi scientifici sulla formazione del linguaggio sono concordi nel sostenere che le informazioni più importanti che i *Sapiens* si trasmettevano riguardassero gli umani stessi, piuttosto che il cibo o la caccia, e che per questo il nostro linguaggio si è sviluppato per fare pettegolezzi, per chiacchierare. Le teorie sono supportate da numerosi studi: avere informazioni credibili sugli individui di cui potersi fidare ha dato l'opportunità di ampliare i ranghi del gruppo, permettendo ai *Sapiens* di sviluppare forme di cooperazione sempre più sofisticate (Harari 2014, 35; Dunbar 1998):

[t]he kinds of things that people create through this network of stories are known in academic circles as 'fictions', 'social constructs', or 'imagined realities'. An imagined reality is not a lie. [...] Unlike lying, an imagined reality is something that everyone believes in, and as long as this communal belief persists, the imagined reality exerts force in the world. [...] Ever since the Cognitive Revolution, *Sapiens* has thus been living in a dual reality. On the one hand, the objective reality of rivers, trees and lions; and on the other hand, the imagined reality of gods, nations and corporations. [...] The ability to create an imagined reality out of words enabled large numbers of strangers to cooperate effectively. But it also did something more. Since largescale human cooperation is based on myths, the way people cooperate can be altered by changing the myths - by telling different stories. (Harari 2014, 31-2)

L'invito per il manager insomma è quello di trarre vantaggio dall'ascolto delle storie che circolano all'interno dell'azienda, e a prestare attenzione al modo in cui comunicare le proprie intenzioni e le proprie decisioni. La narrazione è la chiave del successo: lo dice l'evoluzione.

## Bibliografia

- Barry, David (1997). «Telling Changes: from Narrative Family Therapy to Organizational Change and Development». *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 30-46.
- Barthes, Roland (1966). «Introduction à l'analyse structurale des récits». *Communications*, 8, 1-27.

- Boje, David M. (1991). «Consulting and Change in the Storytelling Organisation». *Journal of Organizational Science*, 4(3), 7-17. URL <https://www.emeraldinsight.com/journal/jocm?expanded=v3> (2019-02-23).
- Boland, Richard J.; Tenkasi, Ramkrishnan V. (1995). «Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing». *Organization Science*, 6(4), 350-72. DOI <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.350>.
- Bruner, Jerome Seymour (1988). *La mente a più dimensioni*. Trad. di Rodolfo Rini. Roma-Bari: Laterza. Trad. di: *Actual Minds, Possible Worlds*. London: Harvard University Press, 1986.
- Bruner, Jerome Seymour (1992). *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*. Trad. di Elisabetta Prodon. Torino: Bollati Boringhieri. Trad. di: *Acts of Meaning*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1990.
- Bruner, Jerome Seymour (1997). *La cultura dell'educazione*. Trad. di Lucia Cornalba. Milano: Feltrinelli. Trad. di: *The Culture of Education*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1996.
- Bruner, Jerome Seymour (2002). *La fabbrica delle storie*. Roma-Bari: Laterza.
- Bruner, Jerome Seymour et al. (1969). *Il pensiero. Strategie e categorie*. Trad. di Emanuele Rivero. Roma: A. Armando. Trad. di: *A Study of Thinking*. New York: John Wiley & Sons, 1956.
- Citton, Yves (2013). *Mitocrazia. Storytelling e immaginario di sinistra*. Trad. di Giulia Boggio, Marzet Tremoloso. Roma: Alegre. Trad. di: *Mythocratie. Storytelling et imaginaire de gauche*. Paris: Éditions Amsterdam, 2010.
- Clark, Burton R. (1972). «The Organizational Saga in Higher Education». *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-84.
- Dunbar, Robin (1998). *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Fisher, Walter R. (1984). «Narration as a Human Communication Paradigm. The Case of Public Moral Argument». *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Giroux, Nicole; Marroquin, Lissette (2005). «L'approche narrative des organisations». *Revue Française de Gestion*, 31(159), 15-44. URL <https://rfg.revuesonline.com> (2019-02-22).
- Harari, Yuval Noah (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Trad. di Yuval Noah Harari. Toronto: McClelland & Stewart. Trad. di: קיצור תולדות האנושות [Kitsur toldot ha-enoshut]. Kfar Saba: Kinneret Zmora-Bitan Dvir, 2011.
- Hillman, James (1984). *Le storie che curano. Freud, Jung, Adler*. Trad. di Milka Ventura, Paola Donfrancesco. Milano: Raffaello Cortina Editore. Trad. di: *Healing Fiction*. Barrytown; New York: Station Hill Press, 1983.
- Musso, Patrizia (a cura di) (2007). *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Orr, Julian Edgerton (1996). *Talking About Machines. An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca; New York: Cornell University Press.
- Phillips, Nelson (1995). «Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations». *Organization Studies*, 16(4), 625-49. DOI <https://doi.org/10.1177/017084069501600408>.
- Qualizza, Gabriele (2009). «Lo storytelling nella comunicazione d'impresa». *Tigor: rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica*, 2(2), 4-17. URL <https://www.openstarts.units.it/handle/10077/3397> (2019-02-22).
- Salmon, Christian (2008). *Storytelling. La fabbrica delle storie*. Trad. di Giuliano Gasparri. Roma: Fazi. Trad. di: *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte, 2008.