



DIECI ANNI DI STORYTELLING IN ITALIA: SCENARIO, VALORE, VISIONE

di Andrea Fontana

INTRODUZIONE

Perché la narrazione adesso (e domani)

Avete il compito di lanciare un nuovo prodotto o persuadere un gruppo di lavoro della bontà di un cambiamento? Qualcuno vi ha dato il mandato di convincere un collettivo della positività di una nuova policy organizzativa? Dovete portare a buon fine un negoziato commerciale o far firmare un contratto di acquisto? Magari siete chiamati a proporre nuove attività interne nelle vostre organizzazioni? Oppure più banalmente avete bisogno di convincere gli amici della scelta comune di andare al cinema a vedere un certo film?

Per ognuna di questa attività vi ritroverete ad usare storie e a raccontare: convincendo, evocando, motivando. Dall'automobile allo smartphone, dalle fiction alla Internet of Things la nostra vita quotidiana è costante-

mente avvolta da una *rete narrativa* che filtra le nostre percezioni, stimola i nostri pensieri, evoca le nostre emozioni, eccita i nostri sensi, determinando risposte *multisensoriali e crossmediali* (Marrone, 2007; Gottschall, 2014, Fontana, 2016).

Lo storytelling oggi non è una disciplina, è la piattaforma di vita e lavoro in cui esistiamo. Dalle video-novel di Youtube, alle Instagram Stories. Dalle *narrazioni di marca* al brand journalism. Dagli spazi urbani alle piattaforme espanse. Viviamo in un flusso incessante di contenuti e informazioni. Per lavorare, giocare, formarci, distrarci. L'universo di conoscenze che abbiamo costruito – e che ci portiamo in tasca – passa sempre di più attraverso format e media *narrativi*. Viviamo infatti in un *content continuum* dove siamo sottoposti a un costante "assedio" testuale e visivo all'interno di un'*economia del simbolico* (Beckert, 2016; Fontana, 2018), dove conte-

nuti di tutti i tipi competono tra di loro e in un minuto vengono caricati oltre 337.000 post in Instagram. Ogni sette anni l'insieme delle nostre conoscenze viene stravolto. Ogni diciotto mesi il potere elaborativo delle nostre "macchine" raddoppia. Tutti i giorni, ogni nostro gesto di consumo culturale, fisico, emotivo – all'interno di queste dinamiche – dipende da trame narrative on line e off-line, da narrazioni frammentarie o complete.

È la "fiction economy", dove la parte simbolica, emotiva e valoriale della realtà ha la meglio su quella utile e funzionale (Carmagnola, 2006). Non che quest'ultima non sia importante. La qualità "oggettiva" ci deve sempre essere, ma non è questa che adesso fa la differenza. La differenza la fa piuttosto il *racconto* che si riesce a costruire intorno a:

- **se stessi** (personal branding);
- **la propria impresa** (corporate & brand storytelling);

- **i propri prodotti e/o servizi** (product | service story).

Oggi si compete narrativamente, perché la narrazione è diventata un asset strategico nel business e una competenza chiave nel branding e nella gestione del cambiamento personale e organizzativo (Calabrese, 2017; Beckert, 2016; Kottler, 2015). Così lo **storytelling** diventa una **disciplina manageriale e organizzativa**, che – in questo “*accerchiamento narrativo*” – si configura come approccio e strumento indispensabile con cui essere ascoltati e scelti (Fontana, 2016, 2018)¹.

Un mezzo per:

- **coinvolgere emotivamente** pubblici di riferimento (clienti, fornitori, consumatori, stakeholder);
- **espandere le conoscenze**;
- **condividere esperienze** e prassi di lavoro;
- **proporre** e “**vendere**” idee, progetti, prodotti/servizi.

Insomma, un dispositivo esistenziale e socio-professionale indispensabile per costruire e governare il proprio set di azioni nel mondo.

Per questo abbiamo pensato di condividere in questo numero speciale della HBR le nostre esperienze degli ultimi dieci anni di lavoro (e venti anni di ricerca scientifica), creando un modello che troverete nelle prossime pagine che abbiamo definito: Storyfactory Narrability Path. La via per costruire coinvolgimento, attenzione, ricordo e readership applicabile a diverse funzioni aziendali e organizzative.

Le aspettative finzionali dei mercati

C'è stato un tempo in cui consumatori, compratori e decisori finali erano rappresentati come agenti lineari nel mercato, mossi da una razionalità pratica e da una esigenza di utilità. Quello che si vendeva o proponeva a

10 anni di Storytelling in Italia

Di scienze della narrazione applicate al mondo organizzativo si parla dall'inizio degli anni Ottanta del Novecento. Quindi sono quasi quaranta anni che il tema è sulle scrivanie di manager e accademici.

Con l'avvento dei social media e dell'economia del simbolico però il tema è esploso nella quotidianità di ognuno di noi.

Abbiamo iniziato a operare con Storyfactory nel 2009, ormai 10 anni fa.

I primi social media erano nati un quinquennio prima e iniziavano ad entrare a regime.



In questi 10 anni abbiamo assistito a quattro fasi nel nostro Paese:

- **Fase scettica** (2009-2011): all'inizio pochissime organizzazioni e professionisti credevano all'efficacia dello Storytelling e che sarebbe diventato una piattaforma di vita e business. La frase tipica era: è una moda.
- **Fase istintiva** (2011-2014): poi abbiamo assistito a un momento in cui organizzazioni e professionisti iniziavano a capire che poteva essere utile lo Storytelling e si attrezzavano da soli – senza competenze – per provare a farlo.
- **Fase romantica** (2014-2018): dopo di che abbiamo visto molti professionisti e organizzazioni usarlo quasi in un innamoramento ossessivo con scarsi risultati – visto la costante mancanza di competenze e percorsi specifici.
- **Fase scientifica mainstream** (2018 in corso): infine riscontriamo sempre più professionisti e organizzazioni che si rendono conto che la narrazione è ormai un asset rilevante e iniziano a incorporarlo nelle loro pratiche sviluppando Storytelling skills e processi organizzativi mirati con gruppi specifici che se ne occupano secondo una prospettiva di *scienze della narrazione*.



I diversi tipi di mercato e le rispettive esigenze

Tipi di mercato	Situazione	Modelli di azione	Basi decisionali
Stabilità	Certezza previsionale	Statistiche e matematiche basilari	Razionalità
Instabilità	Complessità compiuta	Management e direzione d'impresa	Utilità Esperienze
Turbolenza critica e post-verità	Incertezza, finzione, simulazione reputazionale	Management + Fiction-ability	Resilienza Narrazione Biografismo social Day-Dreaming

RIELABORAZIONE DA: A. FONTANA, *STORIE CHE INCANTANO*, ROI EDIZIONI, 2018

un eventuale "compratore" di servizi e prodotti doveva essere fondamentalmente pratico, vantaggioso e utile. Certo il prezzo continua a contare, ma nella post-verità e nel content continuum in cui le imprese si trovano – sempre di più contano ancora i simboli, i contenuti, i valori, i messaggi e le esperienze che un prodotto o una marca portano con sé, sia verso i clienti esterni che quelli interni. D'altronde viviamo in società e ambienti *phygital* dove continuamente riscriviamo le nostre identità individuali e di gruppo oltre che le nostre relazioni di valore. Così i mercati sono passati dalle **aspettative funzionali** alle **aspettative finzionali**. E a dirlo non è uno sprovveduto poeta, ma una delle più innovative scuole di economia europee capitanate da Jens Beckert, Direttore del Max Planck Institute for the Study of Societies e membro della Facoltà di economia e scienze sociali dell'Università di Colonia². La finzione e il racconto sono oggi elementi costitutivi delle dinamiche capitalistiche, incluse le crisi economiche³. Da questo punto di vista, come vedremo anche nelle prossime pagine di questo speciale, il branding, il

people management, l'experience design e il consumo contemporaneo sono pesantemente influenzati dalla *fiction economy*, dai modi narrativi in cui le attività di creazione del valore reputazionale e comunicativo di una persona, di una marca o di un prodotto vengono creati. Così è imperativo e urgente sviluppare competenze narrative (*fiction-abilities* o *storytelling skills*) per gestire i mercati che abitiamo sempre più caotici e relazionarsi con stakeholders costantemente sottoposti a processi di:

- **resilienza:** soggetti a continui processi di cambiamento e adattamento.
- **Narrazione:** mediamente guardano lo smartphone oltre 250 volte al giorno (circa ogni 7 minuti) e fruiscono di contenuti altamente emozionali, basati su racconti di vita (veri o presunti).
- **Biografismo sociale:** leggono, comprano, fruiscono prodotti e servizi in base anche all'opinione altrui. Soprattutto acquistano in base all'esperienza biografica condivisa.
- **Day-dreaming:** stati cognitivi alternativi dove l'intelligenza narrativa, emotiva e sociale

hanno la meglio sull'intelligenza razionale e la logica lineare. Per questo le attività di branding, people engagement, talent acquisition, public affairs, etc. nelle economie contemporanee si basano sull'incertezza, sulle *aspettative finzionali* del mercato e su risultati (processi, prodotti, servizi, marche) dove l'immaginario la fa da padrone. Sempre per questo lo Storytelling diventa approccio, strumento e set di competenze indispensabili per competere anche narrativamente.

Perché la narrazione nelle organizzazioni

Tutte le organizzazioni *raccontano*. Sono *comunità umane basate su discorsi umani che parlano di problemi umani* (Levine, Locke, Searls 2001) Tutte le organizzazioni *generano discorsi e racconti* – spesso senza nemmeno saperlo – verso differenti interlocutori, interni o esterni. Parlano dentro e fuori i propri confini per diversi e validi motivi. Ma fondamentalmente comunicano per un'antica *esigenza retorica*: convincere l'altro a fare quello che noi desideriamo. In sostanza, producono discorsi e racconti per orientare i comportamenti delle persone (Fontana, 2009). Se queste persone sono clienti interni (dipendenti) i racconti tendono a:

- **informare**, di solito su politiche e prassi di lavoro;
- **motivare**, tendenzialmente per accettare nuovi cambiamenti;
- **orientare**, generalmente verso l'assunzione di certe modalità di comportamento;
- **persuadere**, abitualmente a assumere certi atteggiamenti interni;
- **promuovere**, molto spesso servizi interni (ritroviamo qui la logica del vecchio e caro marketing che da strumento esterno si ritrova ad essere usato come di-

spositivo di motivazione interna). Se le persone sono clienti esterni, le cose si modificano, ma non più di tanto. I racconti infatti tenderanno a:

- **convincere** a comprare i propri prodotti e servizi facendo leva su razionalità e logica;
- **enfaticizzare** le componenti emozionali dei prodotti e servizi (per manipolare l'impulso irrazionale di acquisto compulsivo);
- **persuadere** nella legittimazione dei propri valori ideali (qui si "compra" un set di idee guida).

E ovviamente, tutte le organizzazioni hanno un estremo bisogno di raccontarsi per poter sopravvivere e svilupparsi sui nostri mercati turbolenti soprattutto in questo momento storico – dominato dall'economia immateriale – dove pare vincere o resistere chi è in grado di governare e raggiungere una supremazia nel mondo simbolico-discorsivo-narrativo.

COSA SONO I RACCONTI IN AZIENDA?

Il termine "racconto" in un'organizzazione oggi copre una serie di aspetti molto differenziati e la letteratura di riferimento è quanto mai vasta; andando dalla psicologia cognitiva alla sociologia passando per il management (Demetrio, 1995; Gottschall, 2014; Hogan, 2003). Potenziali racconti possono essere:

- le parole e i discorsi con cui i pubblici interni delimitano e fanno vivere la cultura di una impresa;
- le conversazioni che si generano sui social media o sui canali web aziendali o meno;
- i possibili modi con cui i vertici aziendali cercano di orientare l'opinione e il sociale d'impresa;
- i principi strategici derivanti da una buona architettura di marca;

VIVIAMO IN SOCIETÀ E AMBIENTI PHYGITAL DOVE CONTINUAMENTE RISCRIVIAMO LE NOSTRE IDENTITÀ INDIVIDUALI.

- i contenuti che un brand costruisce e condivide sui suoi diversi canali di comunicazione e promozione;
- i discorsi dei dipendenti alla "macchina del caffè" o in "sala mensa" (per chi ne ha ancora una);
- le retoriche con cui i leader definiscono il loro "essere capo";
- i risultati di un team di lavoro che devono essere comunicati;
- il pack di un prodotto o il company logo;
- gli argomenti con cui una azienda cerca di attrarre talenti in logica di Employer Branding;
- etc.

In realtà queste sono solo forme di

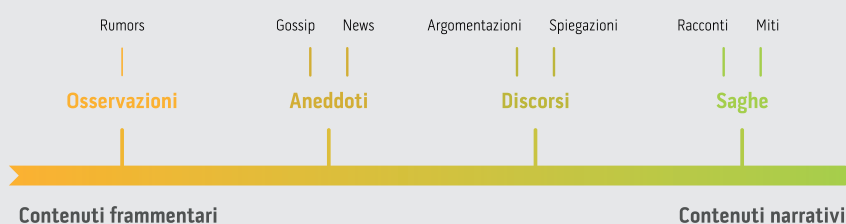
contenuto che non sono ancora racconti, sono argomentazioni lineari e descrittive. Spesso – come descrizioni – sono noiose, frammentarie, poco emozionali e senza significato profondo. Diciamolo pure, spesso sono semplici contenuti asfittici, privi di pregnanza biografica e psicologica. Sono cioè **ipo-contenuti**. Parole, immagini, discorsi, gesti, prima ricordati, per diventare racconti devono essere trasformati in story-driven **contents**; cioè in argomentazioni che siano:

- **significative** per un pubblico;
- **altamente emotive**;
- **logicamente radicalizzate**;

FIGURA 1.

Dagli ipo-contenuti agli story-driven content.

Le diverse forme narrative fuori e dentro una azienda



RIELABORAZIONE DA A. FONTANA, 2016



Storytelling - definizioni

Cos'è lo storytelling?

- **un modo in cui pensiamo** (teorie dell'"homo narrans");
- **un dispositivo attraverso cui produciamo valore** nel consumo (narrative prosuming);
- **un mezzo di socializzazione di conoscenze** (gossip epistemico);
- **una forma di consumo quotidiana** (life style e marketing esperienziale);
- **un processo di presidio del senso e delle prassi di un contesto** (sense-making gate-keeping);
- **un dispositivo di apprendimento** che utilizza diversi media per allineare la storia individuale a quella collettiva e viceversa;
- **una disciplina specifica** con un set mirato di competenze.

Cosa *non* è lo storytelling:

- un tocco decorativo per rendere più accattivante un contenuto già deciso;
- un rimedio ad hoc per migliorare un tantum le performance di un singolo canale o contenuto;
- content marketing o content curation.

design, musica, arredo, etc.) che favorisce e sistema le esperienze di acquisto e vendita contemporanee: dal post in Instagram fatto con logiche narrative al percorso di acquisto in uno store fisico o digitale (Smorti, 2007).

I diversi contenuti in azienda: dove trovare i racconti

Un'azienda è un insieme multiplo di contenuto che può essere organizzato in diversi modo ed usato per diverse finalità:

- rumors alla macchina del caffè, per divertirsi e distrarsi;
- discorsi nei meeting, per fare conoscenze;
- spiegazioni in convention o in corsi manageriali per ottimizzare competenze;
- motivazioni di branding per spingere all'appartenenza;
- argomentazioni interne o esterne per motivare il cliente interno o coinvolgere il cliente esterno.

Solitamente però tutta questa mole di informazioni non è organizzata in modo mirato e strategico.

La cosa interessante che permette di fare lo storytelling è proprio dare un **destino** ai contenuti di un'impresa e orientare l'efficacia di impatto delle informazioni. Fatta questa distinzione che mette in evidenza il carattere di organicità ed estrema ingegnerizzazione di un processo narrativo, possiamo capire allora che il racconto efficace è quello che diventa sistema di comunicazione onnicomprensivo che genera una sorta di **saga organizzativa** interna ed esterna per coinvolgere in modo permanente i pubblici (Eakin, 1999). Un buon racconto si distingue da un racconto pessimo o peggio da un ipo-contenuto se è (Fontana, 2018):

- **adatto** al pubblico specifico (in linea con la **sua** storia di vita);
- **qualitativamente coerente** (con

definite secondo format narrativi specifici.

Quindi possiamo avere un discorso di un AD, le attività di branding, la condivisione di principi strategici, una promozione in un social media, costruiti con logiche descrittive (ipo-contenuti) o con logiche narrative. L'attività è la stessa, il risultato può essere molto diverso con o senza storytelling.

Sintetizzando, possiamo dire che un **racconto**, secondo il dibattito culturale in corso, è quindi:

- un **medium cognitivo**, che attraverso processi narrativi – cioè format e registri specifici – trasforma argomenti descrittivi in un contenuto significativo ed emotivo per una audience: **story-driven contents** (Gottschall, 2014; Fontana, 2016; Kottler, 2015).
- Una **rappresentazione** – testuale, visiva, sonora, etc. – che aiuta a pensare e semplificare questioni complesse, ma soprattutto coinvolge ed emoziona (Calabrese, 2017; Cometa, 2017; Fontana, 2017).
- Una **modalità di pensiero**

specifico non lineare, (*story-thinking*), che trova nelle strutture narrative il suo compimento (Zunshine, 2006; Hirstein, 2005; Herman, 2013). Ogni volta che sogniamo o immaginiamo qualcosa del nostro passato o del nostro futuro stiamo usando il *pensiero narrativo* (Smorti, 2007; Fontana, 2018).

Da un punto di vista organizzativo, i racconti diventano:

- **strumenti di coinvolgimento:** il set di content mirati – l'insieme di produzioni narrative – **per promuovere attività**, iniziative, progetti interni, secondo una logica omnicanale: carta, relazione, digitalità, eventi, etc. (Marrone, 2007).
- **Dispositivi espressivi:** tutte quelle narrazioni – insieme di content letterari, verbali, scritti, visivi, con cui gli attori organizzativi (interni o esterni) manifestano la propria esperienza di vita e lavoro (Cortese, 1999; Fontana, 2017).
- **Orientamento per il consumo:** la gamma di narrazioni (testi, visual,

temi importanti e significativi – “scritti bene!”);

- **visivamente rappresentativo** (all'altezza dei parametri estetici oggi necessari);
- **vicino all'immaginario** di marca e di pubblico (quanto il racconto connette i diversi immaginari di consumo);
- **pianificato** in modo efficace rispetto a **tempi** e **media**;
- **mediaticamente** fruibile (non tutti i racconti si adattano su tutti i media).

Per questo abbiamo creato il nostro Storyfactory Narrability Path: per rendere permanente una struttura narrativa di coinvolgimento emotivo, cambiamento culturale e sviluppo organizzativo.

Cosa è lo Storytelling: un modo per governare le percezioni

Non abbiamo in italiano un corrispettivo che possa tradurre in modo lineare il termine. Prima di tutto sfatiamo un mito: storytelling non significa “raccontare storie”. Quante volte abbiamo sentito questo errore grossolano (Brooks, 2011).

La parola “Storytelling” non si può tradurre, non c'è un equivalente nella nostra lingua, tanto meno può essere assimilabile al “raccontare storie” che per noi italiani è assimilabile al “dire fandonie”.

Se dovessimo tradurre letteralmente il termine “Storytelling” dovremmo usare delle locuzioni, qualcosa del tipo:

“comunicare attraverso racconti-rappresentazioni”

o se vogliamo rispetto alla definizione di racconto data prima:

“comunicare attraverso contenuti story-driven”

Lo Storytelling, alla luce di quanto stiamo dicendo, si configura come: un approccio **scientifico** alla costruzione mirata di **rappresentazioni** testuali, visive, sonore, etc.

Una distinzione importante: la storia non è il racconto

Storia e racconto. Tendiamo a confondere e scambiare questi due vocaboli, che in realtà hanno una differenza importante. Dizionario etimologico alla mano, ecco qui l'etimo di storia:

Stòria, s.f., esposizione critica di fatti relativi all'origine di un'attività umana; Radice latina, gr. *Historia* “sapere; indagine; racconto, storia”, connesso con *istor*, “colui che ha visto e quindi sa”, a sua volta dalla radice indoeuropea *wid che si ritrova nel latino *video*, “vedere”.

Quando parliamo di *storia* quindi facciamo riferimento a una serie di fatti oggettivi e concreti o di cronologie.

Il racconto è un'altra cosa.

Il **racconto** è una narrazione di contenuto fantastico e/o realistico. È una **rappresentazione** scritta, viva, sonora di fatti che possono essere accaduti o meno. In quanto rappresentazione, un racconto porta sempre con sé: un punto di vista specifico sul mondo, dei valori riconoscibili, comportamenti e sentimenti indicati e di solito una morale finale.

In realtà la lingua inglese è un po' più precisa dell'italiano nel distinguere semanticamente le due sfumature che noi coniughiamo nell'unica parola *storia*, utilizzando infatti due vocaboli distinti: *history*, che fa riferimento al significato etimologico di storia e *story*, che invece accoglie la sfumatura legata all'ambito del racconto.

che influenzano le nostre percezioni attraverso la progettazione, la creazione e la diffusione di *story-driven content* declinati ad hoc sulle linee di vita dei pubblici di riferimento (interni o esterni).

Un racconto infatti (che sia un testo, un video, un post di Instagram, un meme on line) ha sempre delle ripercussioni di influenzamento sulla nostra psiche (Fontana, 2019). Da qui appare chiaro come lo Storytelling d'impresa, di marca o di vita non sia oggi riducibile al “raccontare una storia” di un'impresa (la cronologia dei fatti individuali e/o aziendali) ma diventi approccio e strumento di **governance delle percezioni** per generare una serie di attività, sia interne che esterne, che consentano la gestione:

- delle business conversations;
- del marketing strategico e com-

merciale;

- della comunicazione integrata e istituzionale;
- della direzione aziendale;
- del people management.

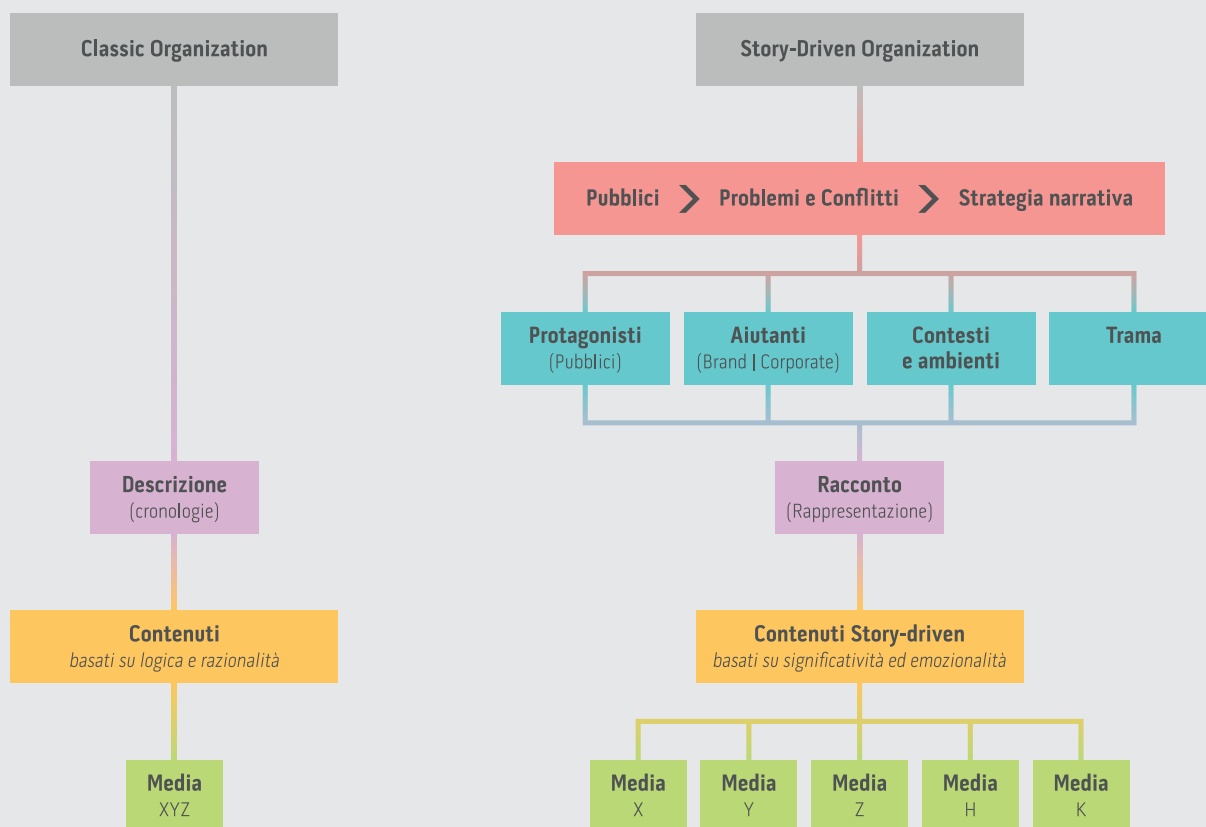
Cosa vuol dire “fare Storytelling”. Quale mindset è necessario

Per generare rappresentazioni significative, governare le percezioni interne ed esterne, creare *story-driven content* e fare narrazione d'impresa occorrono competenze e uno specifico mindset (Klaus, Budtz, Yakaboylu, 2005). Una forma mentis che si sostanzia in tre capisaldi di base:

- **il racconto importante è quello degli altri** (i propri pubblici);
- **il racconto si basa sulle difficoltà**;
- **il racconto deve generare un'e-**



FIGURA 2.

Organizzazione classica e narrativa a confronto

sperienza narrativa (story-experience) nella vita delle persone. Queste tre pilastri cambiano completamente l'approccio al branding aziendale, al marketing e al people management perché richiedono la volontà da parte dell'organizzazione di:

- **ascoltare in modo profondo e biografico i pubblici** interni/esterni (ricostruendo le loro linee di vita);
- **modificare il punto di vista della costruzione** dei contenuti non più centrati sull'azienda o il leader di turno, ma focalizzati dal punto di vista dei pubblici a cui ci

si rivolge;

- **rivoluzionare l'approccio alla definizione e diffusione di contenuti** interni e/o esterni secondo un modello **drama-centric** che non esalta più solo gli argomenti positivi ma emoziona e coinvolge i pubblici sui loro problemi esistenziali e professionali (il racconto secondo Aristotele si basa sul dramma non sull'argomentazione positiva);
- **definire a priori** (e non a posteriori) **l'eco-sistema mediatico** – cartaceo, digitale, relazionale, etc. – necessario per diffondere

i contenuti narrativi e ingaggiare emotivamente i diversi pubblici con le loro diverse user experience (raccontarsi in 140 pagine di un catalogo cartaceo è diverso che raccontarsi in 140 caratteri di un tweet).

In altri termini, "fare Storytelling" significa generare un processo capace di:

- **comprendere il sistema di rappresentazioni** delle esperienze dei miei pubblici di riferimento (interni ed esterni);
- **costruire rappresentazioni significative** (testuali visive, so-

nore, etc.) per questi pubblici;

- **far circolare queste rappresentazioni-racconti su diversi canali** e strumenti governando l'eco-sistema che si va a creare in logica omnichannel.

Molto schematicamente potremmo dire che l'organizzazione classica si basava o ancora si basa su **logiche descrittive** di comunicazione ed engagement, che partono dai contenuti e dai messaggi chiave di corporate o di brand.

Come si può notare dalla figura, la **Story-Driven Organization** invece è focalizzata su processi narrativi di comunicazione e ingaggio, basati sulla costruzione mirata di **story-driven content** drammatizzati e **rappresentazioni** (testuali, visive, sonore, etc.) totalmente declinate sui pubblici: i loro problemi, le loro linee di vita, l'azienda non più protagonista ma aiutante nel viaggio esistenziale del pubblico-eroe del racconto (Jiwa, 2018).

Questo per poter generare uno specifico cambiamento di percezione in un'audience che si traduca poi in una azione emotiva-comportamentale: far venire la pelle d'oca, sorridere, piangere, aprire un portafoglio per comprare un prodotto. Lo Storyfactory Narrability Path, come mostreremo nelle prossime pagine, risulta una guida indispensabile alla progettazione, costruzione e gestione di questa processualità.

Storytelling strategico e storytelling operativo con il Narrability Path

I progetti di storytelling (corporate o brand) implicano sempre il presidio di due parti (Brown, 1986; Brooks, 2011, Czarniawska, 2000):

- una parte **strategica manageriale**, chi pensa il racconto (story set-up) e organizza il sistema di story-driven content;

- una parte più **operativa** - chi realizza il racconto e lo declina nei diversi canali - strumenti, media (story - delivery).

Spesso queste due parti di lavoro sono fatte dalle stesse persone (manager, società di consulenza e agenzie); altre volte, invece, sono separate e non sempre è facile e immediato arrivare a risultati efficaci. Per questo possiamo dire che lo Storytelling all'interno di un contesto organizzativo può essere considerato come:

- **storytelling strategico**, perché votato all'organizzazione del racconto, alla definizione delle diverse piattaforme scelte per raccontarsi, al coordinamento dei diversi fornitori che dovranno costruire insieme alla committenza la **corporate narrative**. Chi fa parte di questo gruppo di lavoro solitamente produce analisi narrative e documenti strategici di lavoro (piani narrativi; editoriali, contenutistici, con lo sviluppo dei racconti etc.).
- **Storytelling operativo**, perché volto al lato produttivo della narrazione e degli strumenti scelti. Chi fa parte di questo gruppo di lavoro produce e scrive il contenuto narrativizzato, crea il video, fa il tour delle foto per il racconto visivo (aziendale e/o di prodot-

to), realizza fisicamente il post in termini di scrittura o visual etc. Insomma si occupa del cosiddetto delivery degli strumenti in una forma narrativa.

Nelle organizzazioni, per diverse ragioni, si tende a separare questi due aspetti, ma in verità quando si fa un'attività di corporate o brand storytelling bisogna avere entrambe le risorse e organizzarsi in gruppi di lavoro che possano portare a compimento ruoli e funzionamento di queste due tipologie di attività. E lo Storyfactory Narrability Path si configura come bussola e cruscotto di riferimento indispensabile per sapere come ideare, creare, far vivere e controllare progetti di narrazione d'impresa, di marca, di prodotto, di vita.

Gli esiti di un progetto di Storytelling con lo Storyfactory Narrability Path™

La flessibilità dello storytelling - in qualità di disciplina e approccio - permette una sua declinazione molto ampia in una serie di strumenti diversificata a seconda degli obiettivi e delle funzioni che scelgono di usare un approccio story-driven (Brooks, 2011; Boje 2001). L'esito finale, di una operazione di Storytelling, in particolare attraverso l'uso del nostro Storyfactory Narrability

Storytelling o content marketing?

Tutte le storie sono e possiedono contenuti.

Non tutti i contenuti sono storie o scritti in forma narrativa.

Quindi chi fa content marketing o content curation fa una nobile attività ma non fa e non si occupa di storytelling. Di solito il content marketing serve per creare contenuti che ti fanno vendere. Lo storytelling serve per creare *story-driven content* (cioè significati) che generano legami con il pubblico e un destino comune che di solito scaturisce dall'adesione all'universo narrativo di marca (con il conseguente selling). Lo storytelling è prima di tutto un mindset.

Un modello di pensiero da sviluppare per coinvolgere.



LO STORYTELLING È PRIMA DI TUTTO UN MINDSET. UN MODELLO DI PENSIERO DA SVILUPPARE PER COINVOLGERE.

Path, deve essere allo stesso tempo:

1. Un processo strategico di governance che si sostanzia in una serie di documenti:

- mappature delle audience in logica narrativa;
- definizione di una strategia narrativa;
- definizione di un content strategy;
- declinazione di un content design;
- pianificazione dei contenuti sui diversi media coerente con le audience.

2. Una serie di oggetti, esperienze, iniziative che vedono nel racconto un prodotto specifico:

- **cartacei:** dalla pagina di un comunicato stampa a quella di un catalogo libro, dal leaflet al cartellone pubblicitario, dal maga-

zine al booklet aziendale, dai cv ai biglietti da visita etc.

- **Relazionale,** orale: dal discorso pubblico, alla chiacchiera informale alla macchinetta del caffè, dalla performance motivazionale a una convention.
- **Digitale:** dalla struttura di un sito alla scrittura di un blog (aziendale e/o personale), dalla ideazione di un piano redazionale per un profilo social all'attività SEO, dall'e-mail alla newsletter, da Snapchat alle Instagram stories etc.
- **Visivo:** dalla foto usata online/offline alla produzione di un video per YouTube, dall'immagine per un meme alla creazione di una webseries aziendale, etc.
- **Sonoro:** dal podcast al plot radiofonico, dall'intervista audio alla audio-storia etc.

- **Televisivo:** dal film alla fiction, dall'intervista tv;
- **Fisico-spaziale:** dall'arredo di uno store all'esperienza di visita a un museo, dal profumo in una boutique alle percezioni espanse della realtà aumentata.

Non ci sono limiti al format e allo stile che una storia può prendere. L'importante come avrete capito non è il format finale, che è solo un contenitore ma il sistema di esperienze e di percezioni che va progettato in logica narrativa e poi fatto vivere.

Siete pronti al racconto?

 **ANDREA FONTANA** è Partner & Co-founder, Chairman and Brand Ambassador di Storyfactory

NOTE

1. Chi scrive è impegnato da diversi anni in un'attività di divulgazione scientifica e professionale che si è compiuta oltre che nella creazione di società (Storyfactory) e organizzazioni (Osservatorio Storytelling - Università Pavia) anche nella creazione di un master di I livello in Marketing Utilities & Storytelling Techniques (MUST) all'Università di Pavia e a un executive master in Corporate Storytelling presso la Scuola di Comunicazione dell'Università Iulm in collaborazione con il master Marpi.
2. J. Beckert Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2016.
3. Cfr. J., Beckert, Op. cit., p. 12.

BIBLIOGRAFIA

- Bal M., *Narratology: Introduction to the Theory of Narrative*, 2nd ed. Toronto, U of Toronto P. (1997),
- Boje D.M., *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, Sage, London, 2001.
- Beckert J., *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2016.
- Brown L.M., *Storytelling. A Cultural Studies Approach*, University of Toronto Press, Toronto, 1986.
- Brooks L., *Story Engineering*, Writer's Digest Book, Cincinnati, Ohio, 2011.
- Bruner J., *La fabbrica delle storie. Diritto, letteratura, vita*, Laterza, Milano, (tr. It. 2002)
- Bruner J., *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino, (tr. It 1993).
- Calabrese Stefano, *La fiction e la vita. Letteratura, benessere, salute*, Mimesis Edizioni, Milano, 2017.
- Calabrese Stefano, a cura di, *Neuronarratologia. Il futuro dell'analisi del racconto*, ArchetipoLibri Clueb casa editrice, Bologna, 2009.
- Carmagnola F., *Il consumo delle immagini. Estetica e beni simbolici nella fiction economy*, Mondadori, Milano, 2006.
- Czarniawska B., *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Milano, 2000.
- Cortese C., *L'organizzazione si racconta*, Guerini, Milano, 1999.
- Cometa M., *Perché le Storie ci aiutano a vivere. La letteratura necessaria*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2017.
- D'Ambrosio Angelillo G., *Filosofia del racconto*, Acquaviva, Bari, 1998.
- Dennig S., *The Sringboard. How storytelling ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Buttersworth-Heinemann, 2001.
- Demetrio D., *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Cortina, Milano, 1995.
- Denning S., *The Squirrel Inc. A fable of leadership through storytelling*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Denning S., *Leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative*, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Eakin P., *Fictions in Autobiography. Studies in the Art of Self-Invention*, Princeton University Press, Princeton, 1985.
- Eakin P., *How Our Lives Become Stories. Making Selves*, Cornell University Press, Ithaca, 1999.
- Di Fraia G., *Storie con-fuse. Pensiero narrativo, sociologia e media*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Fisher W., (51-1984) "Narration as a Human Communication Paradigm: the case of Public Moral Argument", in *Communication Monograph*, 51
- Fontana A., *Il ponte narrativo*, Fausto Lupetti, Milano, 2011
- Fontana A., *Storytelling d'impresa, La guida definitiva*, Hoepli, Milano, 2016
- Fontana A., *Storytelling for Dummies*, Hoepli, Milano, 2017.
- Fontana A., *Storie che incantano. Il lato narrativo dei brand*, Roi Edizioni, Macerata, 2018.
- Fontana A., *Regimi di Verità. Convivere tra leggende e fatti alternativi*, Codice edizioni, Torino, 2019.
- Gottschall J., *L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*, Bollati Boringhieri, Torino, 2014.
- Herman D., *Storytelling and the Sciences of Mind*, The mit Press, Cambridge, 2013.
- Hirstein W., *Brain Fiction: Self-Deception and the Riddle of Confabulation*, The Mit Press, London, 2005.
- Hogan P.C., *The Mind and its Stories: Narrative Universals and Human Emotion*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- Jedlowski P., *Il sapere dell'esperienza*, il Saggiatore, Milano, 1994.
- Jiwa B., *Story Driven. You don't need to compete when you know who you are*, Perceptive Press, 2018.
- Klaus F., Budtz C., Yakaboylu B., *Storytelling. Branding in Practice*, Springer, 2005.
- Kottler J., *Stories We've Heard, Stories We've Told*, Oxford University Press, New York
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinbergher D., (Tr. It. 2001), *Cluetrain Manifesto. The and of business as usual*, Fazi Editore, Roma, 2015.
- Marrone G., *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Laterza, Roma-Bari, 2007.
- Ong, W., *Oralità e scrittura*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- Polanyi M., *Personal Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London, 1962.
- Smorti, A., *Il pensiero narrativo*, Giunti, Firenze, 1994.
- Smorti A. (a cura di), *Il sé come testo*, Giunti, Firenze, 1997.
- Smorti A., *Narrazioni. Cultura, memoria, formazione del sé*, Giunti, Firenze-Milano, 2007.
- Zunshine L., *Why We Read Fiction: Theory of Mind and the Novel*, Ohio University Press, Columbus, 2006.