

Lorenza Angelini

# Storytelling: il potere delle storie d'impresa

Dal prodotto alla Storytelling  
Organization



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

# MANAGEMENT **Tools**

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Lorenza Angelini

# **Storytelling: il potere delle storie d'impresa**

Dal prodotto alla Storytelling  
Organization

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A Davide perché possa sempre essere il protagonista  
di Storie meravigliose*



---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	9
<b>1. Cos'è lo Storytelling</b>	»	11
1. Qualcosa di nuovo, anzi di antico	»	11
2. I miti, gli archetipi e i nuovi aedi	»	13
3. Il sistema limbico	»	15
4. L'arte di narrare	»	17
5. La Storia deve essere coerente	»	18
<b>2. La memoria del passato, la memoria del futuro</b>	»	21
1. Un passato da raccontare ed un futuro da creare	»	21
2. Gli scenari in Shell	»	22
3. L'efficacia degli scenari	»	24
<b>3. Business Model e Storytelling</b>	»	29
1. Dal prodotto alla Storytelling Organization	»	29
2. Le poche cose che contano della strategia: la Mappa Strategica	»	33
3. Mappa Strategica e Storytelling	»	37
<b>4. Change Management e Storytelling</b>	»	39
1. Il processo di Change Management	»	39
2. Le fasi per guidare con successo i processi di cambiamento aziendali	»	41
3. Change Management e Storytelling	»	46
4. Il caso Novartis	»	47

<b>5. Storytelling in Azienda</b>	pag.	61
1. Per farsi ascoltare	»	61
2. Primi esempi di Management Storytelling	»	62
3. Nuove Storie	»	64
4. Le fasi dello Storytelling	»	68
4.1. Perché raccontare una Storia	»	69
4.2. La fase di raccolta	»	70
4.3. I destinatari	»	70
4.4. La struttura della Storia	»	71
4.5. Coinvolgere e farsi ricordare	»	73
4.6. Come si scrive una Storia	»	74
<b>Per una nuova Cultura d'impresa!</b> , di <i>Lorenza Angelini</i>	»	77
<b>Bibliografia</b>	»	81

---

## Ringraziamenti

Il primo pensiero va a mio padre che ha apprezzato i miei primi confronti con la potenza della parola scritta ed è tuttora amato e rimpianto dai suoi pazienti per la sua capacità professionale ma, soprattutto per il saper ascoltare le loro Storie e per la sua grande umanità.

Un grazie particolare a Vittorio, compagno di vita e di lavoro, che è fonte di ispirazione ed esempio di grande determinazione e di apprendimento continuo oltre ad essere un abile storyteller.

Grazie a tutti i partecipanti dei numerosi workshop che ho tenuto per Cfmt e per altre realtà formative e aziendali, per la loro attiva partecipazione.

Grazie alla mia amica Marina con la quale vi è un dialogo e un confronto chiaro e profondo.

Grazie a Marialba Mauri per il suo importante e paziente supporto operativo.



## 1. Qualcosa di nuovo, anzi di antico

Sin dagli albori dell'umanità le Storie hanno permesso di condividere conoscenze, trasmettere valori, fissare nella memoria eventi, situazioni, miti.

Inoltre le Storie sono indispensabile per comunicare meglio, per differenziarsi, giacché nessuna Storia è simile ad un'altra.

Gli studi psicologici e cognitivi più recenti dicono che il cervello destro tende a registrare le esperienze emotive sotto forma di immagini e a organizzarle in un ordine che ha una forma narrativa e ciò succede da milioni di anni. Da sempre infatti i grandi saggi si esprimono per parabole, e i popoli che non conoscevano la scrittura tramandavano la loro memoria storica sotto forma di Storie narrate o dipinti.

Le immagini hanno sempre avuto un grande potere evocativo e davano anche una dignità a chi, non potendo partecipare direttamente alla caccia o alla battaglia, aveva il potere di trasmettere agli altri gli avvenimenti. Il cantaStorie era ritenuto un personaggio a stretto contatto con il divino, una figura sacra che veicolava sulla terra i messaggi degli Dei.

In un articolo illuminante pubblicato su *Il Sole 24 Ore* del 26 gennaio 2013, Monsignor Ravasi sottolinea il forte potere delle Storie, anche salvifico.

Quando Baal Shem Tov, il fondatore della tradizione ebraica mistica mitteleuropea detta dei "Chassidim" (i "pii"), doveva affrontare una missione difficile, si ritirava nei boschi e celebrava un rito di invocazione ed era esaudito. Quando, una generazione dopo, il suo successore si trovava nella stessa situazione, si recava in quel luogo nel bosco ma, essendo proibiti i riti ebraici, pregava in silenzio e veni-

**Ci sono grandi civiltà che non hanno usato la ruota  ma non non ne sono esistite che non hanno raccontato storie.**

Ursula Le Guin

va esaurito. Un'altra generazione dopo, quando un altro maestro era di fronte a un compito arduo, stava seduto nella sua residenza e diceva: "Non possiamo più celebrare il nostro rito, non possiamo recarci nel bosco a pregare, ma di tutto questo possiamo raccontare la Storia. E il puro semplice racconto aveva la stessa efficacia per risolvere quella difficoltà".

La Messa ha nel suo cuore il cosiddetto canone, che comprende la narrazione evangelica dell'ultima cena, ed è così che si attua la presenza reale di Cristo nell'assemblea liturgica sotto i segni del pane e del vino. Nel rito e in altre situazioni di alto profilo narrare non è solo ricordare; ma anche generare una reviviscenza, come accade nel haggadah ("narrazione"), il testo della celebrazione pasquale giudaica: la liberazione esodica dal faraone viene "riprodotta" nel dono divino presente della libertà. È un po'anche per questo che vale la battuta: se non ha una risposta da dare, l'ebreo ha sempre una Storia da raccontare.



Ed è ciò che fa Gesù annunciando il Regno di Dio attraverso le sue parabole; a tal punto che Matteo (13,34) annota: Gesù fuor di parabola non diceva nulla.

E se i Vangeli appartengono al genere dei racconti (diéghesig), come esplicitamente afferma Luca nel suo prologo; in essi l'evento storico (history) diventa Storia vivente attraverso la narrazione (story) e, così, genera fede: "Queste cose sono state scritte perché crediate che Gesù è il Cristo, il figlio di Dio è perché, credendo, abbiate la vita nel suo nome", afferma programmaticamente l'evangelista Giovanni (20,31). Come ha sottolineato Ricoeur, nei Vangeli non c'è solo la rappresentazione degli eventi configurati in trama, ma c'è anche la loro rfigurazione, cioè la loro torsione verso lo svelamento del loro senso trascendente, generatore di fede. Gesù stesso, grande maestro dell'annuncio cristiano narrativo attraverso le sue parabole, è per eccellenza il Narratore di Dio, ossia il rivelatore del mistero divino del quale non si può parlare, ma che si può narrare, per usare una celebre battuta di Wittgenstein.

## 2. I miti, gli archetipi e i nuovi aedi

Joseph Campbell, grande studioso americano di Mitologia comparata, individuò le somiglianze dei racconti mitologici e religiosi, in tutte le culture e in varie epoche. Campbell studiò approfonditamente Jung, il grande psicologo svizzero.

Jung lavorando con un gran numero di psicotici ne acquisì informazioni sull'immaginario inconscio, successivamente, confrontandole con la mitologia comparata, trovò sorprendenti somiglianze con l'immaginario dei suoi stessi pazienti, un vero e proprio parallelismo. Allargando poi la ricerca a persone sane, si rese conto della sostanziale presenza di schemi analoghi e di archetipi ricorrenti.

### *Jung creò la teoria degli Archetipi*

- Carl Jung studia i sogni. Ha scoperto che alcuni temi sono ricorrenti nei sogni delle persone, ovunque – sono temi universali, con caratteristiche che si trovano in miti e leggende.
- Egli crede che questa esperienza interiore è stata fondamentale la stessa in tutti gli esseri umani, che condividono gli stessi istinti, gli stessi impulsi, gli stessi conflitti e le stesse paure.
- Un Archetipo, inoltre, è un situazione o una caratteristica universalmente familiare, che trascende il tempo, il luogo, la cultura, il sesso e l'età.
- Gli Archetipi rappresentano dei piccoli ritagli di verità eterne – e noi istintivamente comprendiamo cosa ci stanno dicendo.
- Gli Archetipi si ripetono attraverso le storie che raccontiamo – li riconosciamo intuitivamente, e viaggiano dappertutto.
- Se le storie utilizzano le caratteristiche degli Archetipi, i brand dovrebbero allinearsi con tali caratteristiche.



**"Ci sono forme o immagini collettive che si verificano praticamente in tutto il mondo, come se costituissero dei miti, e allo stesso tempo come singoli prodotti dell'inconscio. Esse sono impresse e saldamente legate alla nostra psiche".**

Campbell, approfondì il lavoro di Jung sul significato della Mitologia e dei simboli che essa rappresenta.

Il mito per lui è il canto dell'universo, la maschera di Dio, la metafora di ciò che sta dietro il visibile. Il repertorio dei miti diffusi in ogni parte della Terra, di cui è stato grande conoscitore, è quello in cui si riflettono tutti i problemi dell'uomo, senza differenze. Ed è la coscienza della ciclicità dei miti che permette all'uomo di identificarsi non con il suo gruppo locale, ma con il pianeta stesso.

Il mito sorregge e dà senso alle istituzioni: giudici, re, presidenti devono ricorrere a un rituale condiviso per legittimarsi. Dà senso alle religioni, che sono tutte vere se intese metaforicamente, e che sono più vicine di quanto sembri se lette nei loro retroterra mitici. Nel libro, “L’Eroe dai mille volti” c’è un’esemplare analisi comparativa dei miti di creazione nella Genesi, nel Canto del mondo dei pellerossa dell’Arizona, nelle Upanishad degli indù e nei racconti delle tribù dell’Africa occidentale. Toccando argomenti come la comparazione tra le diverse religioni del mondo, l’analisi delle figure eroiche, i legami tra mito e cultura popolare, Campbell dimostra che, nonostante le differenze superficiali tra le culture, **tutte le Storie sono la Storia dell’umanità**. Considera i miti come metafore dell’esperienza umana la cui influenza è fondamentale nella formazione della persona fino ad influire sulle scelte, sui comportamenti, sul modo di vivere e di pensare nonché sul percorso di trascendenza, per aspirare ad un livello di coscienza superiore, spirituale.

“Riguardo alla psicologia del singolo individuo, abbiamo talmente tante fonti e talmente tante opportunità nelle nostre vite, che non esiste una singola mitologia valida per tutti.

Credo che all’interno della società secolare, che è una specie di cornice neutrale che permette all’individuo di sviluppare la propria vita, purché non disturbi troppo i vicini, ognuno di noi abbia un mito individuale che lo guida, di cui può essere o no consapevole. Ecco il senso dello studio di Jung: quale è il Mito che sto vivendo?”.

“Le immagini mitologiche mettono in contatto la propria coscienza con l’inconscio. Ecco ciò che sono. Quando una persona non ha immagini mitologiche, o quando la coscienza le rifiuta, quale che sia la ragione, rinuncia ad essere in contatto con la parte più profonda di sé. In questo, ritengo, sta lo scopo del Mito nel quale ognuno vive. Si tratta di trovare il Mito nel quale viviamo, conoscerlo, in modo da dirigere la nostra esistenza con competenza.

... “Le Mitologie sono fundamentalmente uguali dappertutto. Esse non fanno particolarmente riferimento ad eventi storici. Emergono dalla psiche, e ad essa parlano; la psiche – lo spirito – è il loro riferimento.

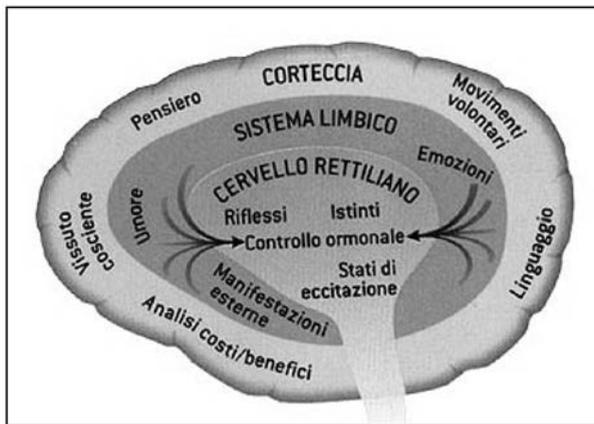
È un livello condiviso da tutta l’umanità con, certo, variazioni individuali”.

Joseph Campbell, analizzando per anni Mitologie e Religioni di tutto il mondo e di tutte le epoche, evidenzia le somiglianze che queste hanno, arrivando a descrivere la struttura de “Il Viaggio dell’Eroe”, un modello che “emerge dall’inconscio collettivo” dell’Umanità, misteriosamente e meravigliosamente comune a tutti i popoli della Terra, in tutti i tempi.

**La struttura che ognuno di noi ha in sé, nella forma individuale che assume in base ai nostri valori, ai nostri sogni, a ciò che sentiamo vero, a ciò che vogliamo diventare e lasciare dopo di noi. Ed è questa la struttura da sempre usata e di maggior impatto nel raccontare STORIE.**

### 3. Il sistema limbico

Gli scienziati hanno ormai dimostrato che, oltre ai due emisferi, il nostro cervello ha anche una struttura a tre livelli. La parte superiore o “corteccia” controlla i processi intellettuali, come il pensiero, la verbalizzazione ecc. La parte inferiore, o “rettaliana”, controlla i comportamenti istintivi, come la respirazione; e la parte intermedia, il cosiddetto “sistema limbico”, governa le emozioni. Il sistema limbico si trova accanto alla parte del cervello che presiede alla conservazione dei ricordi, il che spiega perché tendiamo a ricordare più facilmente le informazioni se siamo coinvolti sul piano emozionale. Perciò, quando raccontando si riesce a portare chi legge o ascolta in un universo parallelo dove vengono coinvolti tutti i sensi e le emozioni è più probabile che il messaggio venga ricordato. Si risveglia anche uno stato emotivo di curiosità che fa sì che si sia più ricettivi.



Come sappiamo, il cervello è composto da miliardi di neuroni ognuno dei quali ha un nucleo centrale e delle ramificazioni, chiamate “dendriti”, che si irradiano tutt’attorno. Ogni neurone immagazzina delle informazioni e le trasmette ai neuroni adiacenti attraverso una carica elettrochimica. Dunque, tutte le volte che diciamo “Ho avuto un lampo di ispirazione!” o “L’idea mi è piovuta dal cielo!”, siamo perfettamente nel giusto. Ciò che definiamo banalmente “pensiero” è in realtà un network incredibilmente complicato di cariche elettrochimiche, che viaggiano quotidianamente da un neurone all’altro infinite volte. L’ascolto dei racconti può anche aiutare i nostri cervelli nell’attività – del tutto automatica e naturale – di creare associazioni. I racconti ci inducono ad associare una parola a un’altra paro-

la, a un'immagine, a un suono o a un sentimento. Così come usiamo istintivamente le immagini visive nelle nostre mappe mentali, quando ascoltiamo una Storia non possiamo fare a meno di crearci una rappresentazione visiva; solo che lo facciamo all'interno, anziché all'esterno, della nostra mente. È per questo che i ricordi si recuperano più facilmente se riusciamo ad associarli a qualcos'altro.

Siamo cresciuti ascoltando Storie, almeno ci auguriamo che così sia, che qualcuno si sia occupato di noi raccontandocene e se così non è stato le Storie le abbiamo rincorse, le abbiamo scovate intorno a noi, ce le siamo raccontate. I nostri ricordi li rielaboriamo sotto forma di Storie.

Siamo cresciuti, guardando i cartoni animati, leggendo libri e vedendo film ma anche fantasticando ad occhi aperti e questo ci ha fatto diventare le persone che siamo ora. Amiamo sentir raccontar Storie, oggi come allora. Ma, spesso, c'è una sorta di pudore nell'esporsi a raccontare Storie e si tende a fare una cronaca.

**La forza di una Storia sta nelle emozioni che riesce a provocare e la cronaca di emozioni non ne suscita proprio.**

Sembra quasi di mettersi a nudo, c'è una sorta di autocensura, di eccessiva severità nei propri confronti e più questo è presente maggiore è il senso di piacevole liberazione che si prova quando si riesce a lasciar fluire quello che è dentro di noi.

Quando quasi dieci anni fa, riflettendo su quanta Storia avessero le aziende da far conoscere dentro e fuori, ho iniziato ad occuparmi di Storytelling ho conosciuto, per una serie di casualità, in un fortunato momento di serendipity, Monica Morini, attrice e regista del Teatro dell'Orsa di Reggio Emilia è Animatrice di ReggioNarra.



Questa iniziativa a Reggio Emilia, come molte altre simili in Italia e nel mondo, pone l'accento sul valore del racconto e dell'ascolto. Raccontare Storie è un modo di creare significati, di aprirsi al nuovo, di attivare dialoghi e relazioni, di dare forma a mondi possibili e inediti.

Le Storie aiutano a riscoprire e rigenerare il gusto dell'ascolto e il piacere del narrare, per ridare senso e fascino alle parole dette, lette, scritte e ascoltate. La magia delle Storie e l'incanto delle favole sono spesso la strada principe per attraversare la realtà e la fantasia, per incontrare la vita e la cultura, per conoscere e per interpretare quello che ci circonda.

#### 4. L'arte di narrare

Il termine Storytelling, coniato in America, negli anni '90, fa apparire la narrazione come qualcosa di innovativo, di indispensabile per comunicare il valore e il senso di un brand ma anche di una persona.

Con il termine Storytelling si intende l'*arte di narrare*, molti i tentativi di dare nuove definizioni: business conversation, corporate Storytelling, narrativa d'impresa ecc.

Ma quello che conta è che **fare Storytelling significa coinvolgere e creare legami emotivi con il pubblico a cui queste Storie d'impresa sono indirizzate.**

Le Storie sono dentro di noi, hanno un'origine antica.

Tra i promotori di quella che possiamo considerare un'attualizzazione della capacità di raccontare Storie vi è senz'altro Steve Denning.

Denning dal 1996 al 2000, è stato il Program Director del Knowledge Management alla World Bank e il fautore dell'Organizational Knowledge Sharing Program della Banca. È proprio durante questo periodo, non professionalmente felice, che Denning, quasi casualmente, si accorse del potere di cambiamento organizzativo insito in una Storia ben raccontata. L'origine del suo interesse per lo Storytelling nacque dal fatto che, come manager del progetto, tentò invano di comunicare l'importanza del knowledge management al personale della Banca. I tradizionali metodi analitici di comunicazione non funzionarono: resoconti e presentazioni formali non bastarono a smuovere le persone; ad un certo punto, come racconta egli stesso, Denning inciampa (dice proprio così: to stumble) in una Storia organizzativa che lo aiuta a galvanizzare l'attenzione delle persone sul knowledge management e ad avviare un processo di cambiamento organizzativo. La Storia si riferisce

**Ognuno per sentirsi protagonista, per essere spinto ad agire, deve capire ed essere conscio di qual è il suo ruolo all'interno di una storia, della propria storia.**

a quanto accaduto in Zambia e raccontandola in una riunione di manager, Denning ne suscitò l'entusiasmo:

... “Nel giugno del 1995, un dottore in una minuscola città dello Zambia si connesse con il website del Center for Disease Control ad Atlanta Georgia (USA) e trovò la risposta ad una domanda riguardo il trattamento della malaria”.

“Questo nel giugno 1995, non nel giugno 2001. E quella non era la capitale dello Zambia ma un piccolo villaggio a seicento chilometri di distanza. Questo non era un paese ricco: era lo Zambia, uno dei paesi più poveri del mondo. Ma la parte più importante per noi della World Bank è questa: **noi non ci siamo nel racconto**. La World Bank non ha il suo know-how accessibile a tutte le milioni di persone che hanno preso decisioni sulla povertà. Ma immaginate se solo lo avesse fatto. Pensate a che tipo di organizzazione potrebbe diventare”.

Ed è quel “non ci siamo nel racconto” che può scuotere le persone; ognuno per sentirsi protagonista, per essere spinto ad agire, deve capire ed essere conscio di qual è il suo ruolo all'interno di una Storia, della propria Storia.

Nel dicembre del 2000 Steve Denning lascia la World Bank e inizia la sua attività di scrittore e di consulente per far comprendere il potere che il raccontare Storie può avere nelle organizzazioni.

Lo storytelling è, in primo luogo, un ottimo strumento di comunicazione. Grazie alla narrazione la diffusione di informazioni viene trasformata in un vero e proprio racconto fatto di personaggi e situazioni che vengono più facilmente ricordate.

Come sottolineano Kaneklin e Scaratti, le organizzazioni possono essere considerate come “spazi di narrazione aperta”, veri e propri luoghi in cui si intrecciano diverse storie e racconti: le conversazioni, le documentazioni e perfino i tabulati possono essere visti secondo l'ottica narrativa.

**Attraverso le storie è possibile trasmettere emozioni e sensazioni che vanno ad arricchire le informazioni diffuse nelle imprese, catturando così l'attenzione dell'interlocutore e coinvolgendolo maggiormente.**

## 5. La Storia deve essere coerente

La Storia non risolve i problemi, non definisce la strategia, non risolve conflitti, non è un rimedio universale ma se c'è coerenza tra il messaggio trasmesso e quello che siete e fate ed è costruita secondo regole ben precise (che tratterò più avanti nel libro) ha un potere straordinario per coinvolgere le persone, per attivare un ascolto profondo, per creare un legame emotivo.



Una Storia deve essere credibile, intrigante e trasmettere un messaggio coerente.

Se il comportamento non è in linea con quanto veicolato attraverso la narrazione o, peggio ancora, in contraddizione, la Storia può avere un effetto boomerang.

È importante sottolineare come è fondamentale sapere per quale obiettivo vogliamo utilizzare lo Storytelling in azienda.

Nel suo libro *Scoiattoli spa* Stephen Denning, ispirandosi agli scrittori che, nei secoli, hanno raccontato favole con animali come protagonisti, per comunicare con efficacia messaggi complessi in modo divulgativo, delinea, attraverso un viaggio nel mondo fantastico degli scoiattoli, una proposta di utilizzo dello Storytelling nelle organizzazioni aziendali ed indica sette tipi di Storie aziendali.

#### **Storie utili all'impresa**

- Storie per condividere conoscenze.
- Storie che incitano all'azione.
- Storie che riguardano ciò che può accadere in futuro.
- Storie trampolino, che illuminano il futuro a partire da una storia passata.
- Storie che comunicano quello che siamo.
- Storie che trasmettono valori.
- Storie che sostengono il cambiamento.

Oltre alla classificazione fatta da Denning, rivolta soprattutto verso l'interno, vi sono ovviamente altre tipologie di Storie.