



**COMUNICAZIONE.** Il potere dello storytelling nella seconda età della macchina

# Quanto conta una buona storia

**Dal change management alla richiesta di investimento, una storia ben pensata e raccontata può fare la differenza per appassionare e convincere. Ecco come**

di **Odile Robotti**

**E**rik Brynjolfsson, professore al Mit e co-autore del libro *La nuova rivoluzione delle macchine*, sostiene che queste, dotate di intelligenza artificiale avanzata, soppianderanno il cervello umano come la macchina a vapore fece con i nostri muscoli. Tra le poche competenze umane che usciranno vincenti da questo confronto, cioè che sopravvivranno alla cosiddetta *seconda età della macchina*, vi sono la capacità di trasmettere una visione, di suscitare emozioni e di motivare gli altri. Saper raccontare una buona storia serve a questo, quindi rientra tra le poche abilità umane con un futuro promettente. Non solo per questo, molti si danno da fare per apprendere le tecniche dello storytelling.

## Un'arma potente per un leader

Una storia è una narrazione di accadimenti, reali o fittizi, che vengono inseriti in un contesto, presentati secondo una trama e raccontati con le emozioni. È stato detto che chi è in grado di raccontare buone storie possa governare il mondo. È un'esagerazione, ma contiene un'indicazione giusta. Le storie sono un potente strumento di influenzamento sociale. Nello svolgimento di alcune tra le attività più tipiche della leadership, come far comprendere una visione, persuadere, coinvolgere, appassionare, motivare e spingere verso il cambiamento, saper raccontare una buona storia è un'arma potente. Gli usi organizzativi di una buona storia sono molti (si veda il box) per una semplice ragione: una storia è sia una scorciatoia che aiuta ad afferrare velocemente e in modo olistico la direzione del cambiamento, sia un trampolino che proietta nella direzione voluta.

## Utili per affrontare i cambiamenti

Lo storytelling è particolarmente utile nel *change management* quando bisogna comu-

nicare e far accettare cambiamenti di visione, di strategia, di modello di servizio, di valori e di cultura. In questo ambito, le storie usate sono di due tipi: quelle "push", che aiutano a superare le resistenze descrivendo i rischi dello *status quo* e quelle "pull", che servono ad arruolare sostenitori, rappresentando in modo vivido un futuro migliore. Nelle situazioni di cambiamento, le storie vengono anche raccontate per far capire i nuovi comportamenti premianti. Se si vuole spiegare che bisogna essere più proattivi, si racconta, per esempio, che il Ceo, arrivato in una filiale che non presentava il layout voluto, si è messo lui stesso a spostare mobili con l'aiuto dei presenti. Se bisogna risparmiare, si racconta del direttore di un sito produttivo che ha trovato, vincendo lo scetticismo dei collaboratori, la possibilità di recuperare gli scarti di lavorazione con una soluzione ingegnosa, poi adottata da tutti gli altri siti. Se il nuovo modello di servizio è cliente-centrico, la storia può riguardare un addetto che si è dato da fare oltre il normale per assicurare la soddisfazione di un cliente in difficoltà. Queste storie, anche se possono apparire ingenui, se ben confezionate e raccontate, funzionano. La ragione è che, anziché prescrivere cosa fare, rappresentano il successo spiegando come è stato ottenuto e mettendoci un po' di pathos.

## Come usarle nei confronti degli stakeholder

Le storie servono anche a comunicare ai clienti i propri tratti distintivi, dando una buona ragione per scegliere una certa azienda invece delle concorrenti, e agli investitori per convincerli. Potreste obiettare che i numeri sono numeri, ed è vero: un investitore vuole anzitutto un solido e promettente business plan. Ma inquadrare ciò che si vuole realizzare con una buona storia può conferire al progett-



**Odile Robotti**, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società di formazione manageriale e sviluppo delle risorse umane, la cui divisione Talent Edge si occupa di ottimizzazione del talento organizzativo. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog [www.leadershipfeminile.org](http://www.leadershipfeminile.org) e cura il sito [www.leadershipfeminile.com](http://www.leadershipfeminile.com)  
mail: [odile.robotti@learningedge.it](mailto:odile.robotti@learningedge.it) - twitter: [fdonneleader](https://twitter.com/fdonneleader)



## Lo storytelling in contesto organizzativo

Lo storytelling, anche se non sostituirà mai hard facts e business plans, può essere un elemento complementare nella comunicazione interna ed esterna per:

1. Trasmettere in modo persuasivo:
  - la vision, la mission, il percorso e i valori dell'organizzazione;
  - i comportamenti che l'organizzazione premia;
  - un riposizionamento;
  - un cambiamento;
  - la value proposition ai clienti;
  - la employee value proposition ai dipendenti e al mercato del lavoro.
2. Ingaggiare stakeholder interni e esterni negli obiettivi aziendali
3. Allineare i dipendenti intorno ad alcuni valori
4. Creare una memoria collettiva-istituzionale dell'organizzazione
5. Supportare l'apprendimento di valori, regole, comportamenti
6. Consolidare e condividere conoscenza e buone prassi all'interno e all'esterno dell'organizzazione
7. Convincere a intraprendere progetti o investimenti
8. Anticipare l'innovazione immaginando la storia futura
9. Supportare il proprio personal brand raccontando episodi di sé che lo illustrano.

to la caratteristica di una missione e trasmettere un impegno più alto. Il ricorso a storie viene fatto spesso nel campo farmaceutico e medicale, in cui non è infrequente che si cominci il *pitch* parlando di una ragione personale che ha motivato a intraprendere il progetto, per esempio la malattia di un congiunto o un amico. Potreste anche eccipire che le storie a volte non ci sono. In effetti, alcuni prodotti e servizi prestano pochi spunti alla narrazione, per esempio l'energia elettrica. Attribuirle emozioni appare difficile: siamo talmente abituati a usarla che la consideriamo scontata come l'aria che respiriamo e vorremmo solo pagarla il meno possibile. Eppure l'Enel, con la campagna "Quanta energia c'è in un attimo" in cui si vede un bambino appena nato, riesce a farci provare un'emozione positiva (e ad associarla al proprio brand). Il trucco è dare solo una suggestione e un aggancio, lasciando che sia chi ascolta a riempire i vuoti con la propria esperienza e immaginazione. Qualcosa di simile ha fatto Sorgenia, che, con la straordinaria testimonial Bebe Vio, evoca l'energia come mezzo per superare qualsiasi sfida.

### Come nasce una storia

Il punto di partenza, come sempre,

deve essere il punto di arrivo. In altre parole, per trovare la storia giusta da raccontare, bisogna avere chiaro l'obiettivo, cioè come si vuole spostare la prospettiva di chi ascolta, di cosa lo si vuole convincere, che cosa deve fare dopo averla ascoltata. In un contesto organizzativo, una storia non dovrebbe essere raccontata solo per informare. Bisognerebbe, invece, sempre chiedersi cosa deve concretamente cambiare nelle menti e nei comportamenti delle persone dopo averla ascoltata. Una volta chiaro l'obiettivo, ci sono due strade possibili. La prima consiste nel "far emergere" gli episodi che si stanno cercando. In pratica, seguendo un approccio antropologico ed etnografico, si intervistano dipendenti, clienti e altri stakeholder alla ricerca di fatti realmente avvenuti che poi verranno trasformati in storie brevi e cariche di significato. In alternativa, si può ideare la storia a tavolino a partire da un principio o un'idea che si vuole trasmettere. Anche se in questo caso la storia non è realmente accaduta, deve essere plausibile: un episodio che sarebbe potuto accadere, che si immagina sia effettivamente accaduto, ma che non abbiamo modo di rintracciare. Data la delicatezza di questa valutazione, meglio se si riesce a partire almeno dallo spunto di un

episodio realmente accaduto. La prima strada è certamente la migliore, ma è più onerosa: spesso richiede l'intervento di esterni in grado di raccogliere questo tipo di evidenze ed elaborarle, oltre a richiedere più tempo. A volte ci si deve accontentare di confezionare una storia che è solo verosimile, non vera. In questo caso, è fondamentale avere almeno cura di immergerla in un contesto aderente al reale e verificare la verosimiglianza della storia con persone appartenenti al target a cui è rivolta.

### La scelta della trama

Se la storia viene costruita, una volta trovato l'episodio bisogna inserirlo in una trama. A questo punto è utile ragionare con uno *storyboard* (la traduzione visuale della sceneggiatura) cioè pensando alle storie come a una sequenza di scene da rappresentare. Una trama tipica nelle storie a supporto del *change management* inizia dipingendo con pochi tratti una situazione di partenza pre-crisi o pre-cambiamento che è felice o almeno di soddisfazione. La seconda scena introduce un elemento di discontinuità o di disturbo (per esempio un cambiamento nel mercato o nella concorrenza o della tecnologia), che rompe l'armonia iniziale e fa nascere una tensione, con il conseguente desiderio di una soluzione che crei un nuovo equilibrio. Infine, nella terza scena, la storia rappresenta la situazione risolta, di nuovo in armonia. L'idea, indirettamente suggerita, è che la soluzione trovata nella storia possa essere replicata per ricreare l'equilibrio e tornare all'età dell'oro. Sono naturalmente possibili molte trame e varianti a seconda dell'obiettivo. Spesso sono ispirate alle storie classiche che tutti abbiamo interiorizzato. Si pensi per esempio a quella in cui l'eroe sconfigge il mostro, più forte di lui e considerato invincibile, usando l'ingegno. È la storia di Davide contro Golia che, in contesto di business, è quella delle aziende piccole che



attaccano colossi sul loro mercato e la spuntano (dall'altro punto di vista, la storia è di *disruption*). Altri esempi sono la storia della missione di conquista (tipica delle grandi corporation), quella della rinascita (tipica delle aziende che hanno fatto un *turn-around* o hanno dovuto cambiare pelle per sopravvivere) o quella dell'ascesa dalla povertà e umiliazione alla ricchezza e alla gloria (quella delle start-up nate nel garage che, dopo qualche peripezia, arrivano a capitalizzare in borsa più di aziende blasonate e centenarie). Il vantaggio di rifarsi a queste trame che tutti riconoscono è che, anche se inconsapevolmente, le abbiamo già accettate.

### Identikit di una buona storia

A prescindere dalla scelta del metodo per confezionarla e della trama più adatta, una buona storia risponde ad alcuni criteri:

- è semplice e concentrata, quindi potente. Tutto ciò che non supporta personaggi e narrativa è stato eliminato;
- coinvolge l'ascoltatore fin dall'*incipit* facendolo tuffare nella storia;
- semplifica ed esemplifica un concetto complesso od ostico, ma riesce a farlo senza esprimere condiscendenza;
- propone personaggi tri-dimensionali, non banali e credibili nei comportamenti e nelle motivazioni. I personaggi sono persone "come noi": anche se resi memorabili da qualche caratteristica insolita o da qualche impresa eccezionale, è facile identificarsi con loro;
- usa metafore e analogie per far comprendere in modo efficace concetti complessi;
- evoca immagini e situazioni emozionalmente intense per coinvolgere;
- ha un tono "conversazionale": è narrata con intimità, come se si parlasse tra amici;
- fa uso della *suspense* e gioca sullo stupore, per esempio prendendo svolte non prevedibili, per catturare l'attenzione della platea;
- costringe l'ascoltatore a usare la

## Perché le storie fanno così presa sul nostro cervello

Rispetto a un'enumerazione, la narrazione presenta vari vantaggi perché la commistione di fatti, contesto ed emozioni influenza profondamente come noi comprendiamo e ricordiamo. Anzitutto, le storie vengono memorizzate come tali, non come elenco di fatti, quindi ogni elemento aiuta a ricordare gli altri. Poi, il racconto viene assimilato in relazione alle esperienze soggettive (processo noto come *neural coupling*), rendendolo più significativo e memorabile. Inoltre, le aree del cervello che si attivano quando processiamo fatti sono quelle preposte all'elaborazione e comprensione del linguaggio (di Broca e di Wernicke). Quando ascoltiamo una storia con un contesto ricco, siamo portati a viverla nella nostra mente, attivando così aree del cervello, per esempio quelle sensoriali (che, per esempio, processano odori e sapori) e quelle motorie, che altrimenti non verrebbero coinvolte. Ma ciò che fa veramente la differenza, e rende le storie memorabili, sono le emozioni. I nostri neuroni specchio (che si attivano quando osserviamo o ascoltiamo un'altra persona) fanno sì che, se una storia è ben raccontata, proviamo emozioni simili a quelle di chi la sta raccontando o di chi l'ha vissuta. Il nostro cervello, quando proviamo un'emozione, rilascia dopamina, un neurotrasmettitore, che contribuisce a imprimere con forza l'immagine nella memoria. L'aspetto da sottolineare è che le emozioni ci fanno ricordare tutto, non solo ciò che le ha direttamente provocate (infatti tutti ci ricordiamo cosa stavamo facendo quando abbiamo saputo dell'attacco alle Twin Towers, anche se non era nulla di insolito e degno di memoria).

propria immaginazione per riempire i vuoti. In questo modo la storia diventa molto personale per chiunque l'ascolti: ognuno può completarla con i significati più rilevanti per sé;

- allo stesso tempo, il messaggio è chiaro e incontrovertibile. Ognuno arriva attraverso il proprio percorso e con le proprie motivazioni nello stesso punto;
- lascia che le persone decidano da sole se vogliono essere convinte, suggerisce e indirizza in modo sottile, senza forzature.

### Banali errori micidiali

Le storie possono diventare un boomerang che si ritorce contro chi le ha ideate e diffuse. Ecco alcuni consigli per evitare gli errori più comuni.

- non bisogna essere agiografici. Se la storia dipinge comportamenti e personaggi troppo idealizzati si rischia l'accusa di ipocrisia e si ottiene una reazione scettica;
- non bisogna raccontare favole. Se il successo ottenuto nella storia è arrivato in modo troppo facile, la storia non risulta credibile e gli ascoltatori sono infastiditi;
- non bisogna dire tutto. Se la storia è troppo lunga o troppo ricca di

messaggi, si rischia di perdere l'attenzione della platea e di togliere spazio all'immaginazione;

- non bisogna essere semplicisti. Una storia semplice è potente, una semplicistica è banale e non emoziona. Alcune informazioni suggestive e alcuni dettagli che accendono la fantasia vanno trasmessi all'uditorio per far vivere la storia e renderla reale;
- non si deve indottrinare. Bisogna usare le storie per convincere, non per catechizzare. Storie con una morale troppo ovvia o con un intento chiaramente manipolatorio vengono rifiutate.

### Lunga vita alle storie

Prima ancora di comunicare con la parola i nostri antenati rappresentavano storie di caccia sulle pareti delle caverne in cui abitavano: le storie, da sempre al centro di come gli esseri umani comprendono la realtà, di come si situano all'interno di essa e di come le danno un senso. Nel XXI secolo è molto facile comunicare e amplificare il proprio messaggio, ma riuscire a farsi ascoltare è diventato, proprio per questo, più difficile. Forse anche per questo lo storytelling è una competenza la cui importanza è in ascesa. ■