

STORYTELLING : LA FABBRICA DELLE STORIE di CHRISTIAN SALMON

INTRODUZIONE : *la magia del racconto o l'arte di raccontare storie*

- Presentazione di 2 esempi : comando militare in Iraq e gestione di un'impresa. Scelti in 2 settori il più possibile lontani questi 2 esercizi derivano da una stessa tecnica appresa negli USA a metà degli anni Novanta : **STORYTELLING** ovvero l'**ARTE** di raccontare **STORIE**. Da allora è stata declinata secondo modalità sempre più sofisticate ,nel mondo del management come in quello della comunicazione politica. Fa uso di tipi di narrazione molto diversi,dal racconto orale come lo praticavano i cantastorie fino al digital storytelling che pratica l'immersione virtuale in universi multisensoriali basati su sceneggiature.
- A lungo è stata considerata come una forma di comunicazione riservata ai bambini,praticata solo nelle ore di svago e analizzata solo da studi letterari. Il successo che ha conosciuto negli **USA** dagli anni Novanta in poi è stato definito come un trionfo,un revival.
- E' una forma di discorso che si impone in tutti i settori della società e trascende i confini politici,culturali o professionali,realizzando quello che i sociologi hanno chiamato il **NARRATIVE TURN**,poi paragonato all'ingresso in una nuova epoca,l'**EPOCA NARRATIVA**.
- La svolta narrativa è partita dalle **SCIENZE SOCIALI** ed è coincisa con l'esplosione di Internet e i progressi delle Nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (**NTIC**) che hanno permesso una diffusione così rapida.
- Oggi è considerato l'approccio più efficace negli affari => **STORYTELLING MANAGEMENT** indispensabile per chi svolge un ruolo in politica,economia,nuove tecnologie,università,diplomazia. E' usato in ogni campo : dagli educatori agli psicologi,come mezzo di propaganda,come risposta alla crisi di senso nelle organizzazioni,come tecnica di visualizzazione dell'informazione ecc ecc.
- Il suo successo però corrisponde ad una **BANALIZZAZIONE** del concetto stesso di narrazione e della confusione tra una vera narrazione (**NARRATIVE**) e un semplice scambio di aneddoti (**STORIES**),una testimonianza e un racconto di fantasia,una narrazione spontanea e un rapporto ufficiale.
- **RACCONTO** : presente in tutti i tempi,luoghi e società; comincia con la storia stessa dell'umanità. Non esiste in alcun luogo un popolo senza racconti. E' una delle grandi categorie della conoscenza che utilizziamo per **COMPNDERE** e **ORDINARE** il mondo.
- Per spiegare la nuova vulgata secondo la quale ogni discorso - politico,ideologico o culturale - dovrebbe adottare una forma narrativa alcuni autori hanno sottolineato l'impatto crescente delle **TRASMISSIONI TELEVISIVE** nella vita quotidiana degli americani.
- Le grandi narrazioni che hanno segnato la storia dell'umanità (Omero,Tolstoj,Sofocle ecc.) raccontavano miti universali e trasmettevano lezioni di saggezza frutto dell'esperienza accumulata. Lo storytelling percorre il cammino in senso inverso : incolla sulla realtà racconti artificiali,blocca gli scambi,satura lo spazio simbolico di sceneggiati e di stories.
- Questo libro intende ripercorrere l'evoluzione e analizzare lo sviluppo di questi strumenti di narrazione. Come spiegare il loro successo negli USA (poi in UE) in attività finora rette dal pensiero razionale o dal discorso scientifico? Quali sono gli agenti di produzione,gli scopi e le figure della loro costruzione simbolica?
- L'arte della narrazione è divenuta grazie allo storytelling lo strumento della menzogna di Stato e del controllo sulle opinioni : dietro marche e serie televisive,ma anche all'ombra di campagne elettorali vincenti (da Bush a Sarkozy) e delle operazioni militari in Iraq,si nascondono i tecnici specializzati dello storytelling => l'impero si è appropriato della narrazione : **IMPERIALISMO NARRATIVO**

CAPITOLO 1 : *dai loghi alla story*

Riassunto : si tratta del marketing e si descrive come le tecnologie che permettono di vendere le merci si sono spostate in una 15ma di anni dal **PRODOTTO** al **LOGO**,poi dal **LOGO** alle **STORIES**. Dall'immagine di marca (**BRAND IMAGE**) che ha dominato il mercato degli anni '80,alla storia di marca (**BRAND STORY**) che si è imposta dal 1995. Cambiamento che implica un nuovo lessico in cui l'audience ha influenzato i consumatori e le **"SEQUENZE NARRATIVE"** si sono sostituite alle **"CAMPAGNE PUBBLICITARIE"**

- Citazione dal libro **"NO LOGO"** di Naomi Klein (2000) : "La crescita astronomica del potere culturale e patrimoniale delle multinazionali può essere ricondotta a un'idea apparentemente innocua

concepita dai teorici del management a metà degli anni '80 secondo la quale grandi aziende devono produrre principalmente marchi e non prodotti". Dieci anni più tardi avevano già cambiato idea : non più produzione di marchi ma storie.

- Siamo entrati nell'**ERA DELLA NARRAZIONE** : la più grande sfida che le aziende affrontano è il modo di comunicare la loro storia nella maniera più efficace e credibile possibile => il segreto del successo di un marchio sta nel racconto che comunica.
- Perché si decide si esaltare la storia del brand (brand story) e non più la sua immagine (brand image)? Una volta l'aurea veniva dal prodotto : la gente che, per esempio, amava la marca Ford, guidava una Ford per tutta la vita. L'azienda nel suo complesso poteva incentrare sul marchio una forte identità o "**COSCIENZA AZIENDALE**", cosa che ora non avviene più.

La crisi dei marchi

- All'inizio degli anni 2000, nulla, apparentemente, era cambiato : il numero dei marchi depositati negli USA continuava ad aumentare e le grandi imprese continuavano a spendere miliardi di dollari in campagne di sponsorizzazione.
- Nonostante questi sforzi gli americani sono diventati sempre meno fedeli : circa la metà dei consumatori che nel 2003 si dichiaravano fedeli ad una marca avevano cambiato opinione un anno più tardi => **l'INSTABILITÀ** dei **CONSUMATORI** rende fragili le marche affermate, dando anche un'opportunità a quelle nuove.
- I consumatori non subiscono più l'incantesimo del marchio ma sono diventati **ESPERTI**, cosa che li rende **DIFFICILMENTE MANIPOLABILI**.
- La nascita dei nuovi media e le possibilità di diffusione virale offerte dal web hanno messo fine al potere della pubblicità e della televisione => l'era della pubblicità di marchi è finita.

Sotto lo swoosh, i sweatshops

- Alla fine degli anni '90 il **MOVIMENTO ANTIMARCHI** conobbe un'impennata improvvisa. Gruppi di attivisti e di artisti cominciarono a contestare l'occupazione dello spazio pubblico da parte dei marchi (es. Vienna 2003 : scherzo di alcuni artisti che fingono l'acquisto della città da parte del marchio), l'etichettatura di ogni attività umana e il branding delle ONG umanitarie.
- A partire dal 1995 l'opinione pubblica dei paesi industrializzati scoprì, grazie a numerose inchieste condotte in Africa, Asia e America Latina, le condizioni di lavoro di chi fabbrica quei mitici vestiti e scarpe => in media 12 ore al giorno, 7 giorni a settimana, in violazione di ogni legge => moltiplicazione delle campagne di informazione delle ONG sul lavoro nei **SWEATSHOPS** (laboratori del sudore)
- Le campagne del movimento **ANTI-NIKE** mostravano i buchi neri della **GLOBALIZZAZIONE** => sotto lo **SWOOSH** (nome del logo della Nike) i sweatshop.
- La Nike affermò di volersi impegnare in una nuova politica del lavoro : ma sarebbe stato sufficiente per restituire al marchio il suo potere di seduzione? L'immagine non bastava più, bisognava radicare la marca in qualcosa di meno volatile di uno slogan, di un elegante logo o di un assordante spot

"What's in a name?"

- Si convenne sul fatto che il **MARCHIO** era **MALATO** e ci si interrogò preoccupati sul suo avvenire : possono servire anche 100 anni per creare un buon marchio ma bastano 30 giorni per distruggerlo. Esercitare una certa influenza va bene ma troppa fa male così i marchi sono morti.
- Un marchio poteva dunque raggiungere un tetto di notorietà e poi cominciare a deprezzarsi e a perdere il proprio splendore? Si decise di tornare alle basi. La funzione del **MARKETING** è **VENDERE**. Si può raggiungere questo obiettivo in diversi modi : con la pubblicità aggressiva o con gli incentivi materiali, in maniera diretta o indiretta, con una pubblicità subliminale oppure che coinvolge il consumatore in una relazione durevole ed emozionale. Ruolo del marchio => **COINVOLGERE** il **CONSUMATORE**.
- Citazione dal "Capitale" di Marx : "se le merci potessero parlare, direbbero . Il nostro **VALORE D'USO** può interessare gli uomini. A noi, come cose, non compete." => i marchi si sono messi a parlare e hanno cominciato ad esprimersi attraverso **SEGNI GRAFICI** : mela della Apple, lo swoosh della Nike, gli archi di McDonald's => il logo è diventato segno della ricchezza, il prodotto si è dissolto nel marchio.
- Cosa c'è in un marchio? Un'immagine? Una reputazione? In che cosa consiste questo qualcosa di unico e ineffabile che identifica un'azienda agli occhi dei suoi clienti e che la rende diversa dai

concorrenti? Esiste un **ESSENZA** del marchio? O forse la sua aura si forma quando il marchio si misura con il proprio mercato, nel corso delle campagne pubblicitarie o sugli scaffali?

- Alla fine degli anni '90, dunque, la **NIKE** non faceva più sognare. Il suo nome, il suo slogan, i suoi prodotti si erano invischiati in un racconto infamante che demonizzava la divina marca. Dentro il marchio c'erano delle storie ed erano storie di sofferenza e **SFRUTTAMENTO**. La cosa più urgente da fare era di **INVENTARE NUOVE STORIE EDIFICANTI**.
- Per fare questo si ricorse all'aiuto di chi li contestava: venne assunta la direttrice del programma di lotta contro il lavoro infantile all'Organizzazione mondiale del lavoro per esempio.
- Bisognava opporre una **CONTRONARRAZIONE**: la marca non era più autosufficiente, doveva diventare un vettore di storie. La Nike non stava diventando giusta, stava solo cambiando racconto.

La marca è un racconto

- A partire dagli anni Duemila i responsabili dei grandi gruppi americani si lanciano in ambiziose imprese di **RICOSTRUZIONE NARRATIVA** delle proprie marche. I teorici del branding si convertono allo storytelling.
- Esempio: whisky **"CHIVAS"**: il marchio era conosciuto ma per la gente aveva perso significato. Per nutrire l'essenza della marca si disse che i fratelli Chivas avevano creato una bevanda ricca e generosa perché avevano un simile atteggiamento nei confronti della vita. Venne assunto un giornalista per raccontare i suoi momenti di gloria e vennero assoldati dei **BRAND AMBASSADORS** che fanno circolare la storia di bar in discoteca come un tempo facevano gli storytellers.
- Una marca è essenzialmente una **RELAZIONE**: può essere tenue, fragile e limitarsi a una vaga familiarità del consumatore con il nome della marca oppure iscriversi nella durata. Il paradosso del marketing moderno è che deve rendere fedeli abitudini di acquisto che sono divenute imprevedibili.
- Per gli esperti di marketing non basta più rendere una marca famosa o conosciuta per una massa di consumatori anonimi, bisogna invece creare una **RELAZIONE SINGOLARE, EMOZIONALE** tra una marca e i suoi affiliati.
- E' necessario che la marca ritrovi un **'IDENTITA' FORTE** e **COERENTE** e condensi in un **RACCONTO** tutti gli elementi costitutivi dell'azienda: storia, natura dei prodotti, qualità del servizio, rapporti di lavoro, comportamento verso l'ambiente.
- Lo storytelling è anche uno strumento per capire quello che i consumatori pensano della marca. Le ricerche tradizionali di mercato hanno raggiunto il loro limite. La nuova arma è il **CONSUMER INSIGHT**: un approccio nuovo che si richiama agli industriali che installano una telecamera nelle case private. Il **NEUROMARKETING** va ancora più lontano: utilizza le tecniche mediche di diagnostica per immagini per osservare l'attività celebrale dei consumatori sottoposti a stimoli.

L'universo narrativo delle marche

- In meno di 15 anni, così, il marketing è passato prima dal prodotto al logo, poi dal logo alla story: dall'immagine della marca (brand image) alla storia della marca (brand story).
- Non che merci e marchi siano spariti, sono sempre presenti ma hanno perduto il loro statuto di oggetti o di immagini "reificate": ci parlano e ci catturano, ci raccontano storie che rispondono alle nostre aspettative e visione del mondo. Quando vengono usate sul web, trasformano anche noi in storytellers, venditori ambulanti di racconti. Perché il fascino suscitato da una buona storia ci spinge a ripeterla.
- I consumatori non sono più attratti da un prodotto, né da uno stile o modo di vivere, ma da un **UNIVERSO NARRATIVO**: i consumatori sarebbero alla ricerca di racconti che permettano loro di ricostituire universi coerenti.
- Si calcola che oggi i consumatori nei paesi industrializzati siano esposti a qualcosa come 3000 messaggi commerciali al giorno: le marche che vogliono stare a galla devono necessariamente distinguersi.
- Le marche devono essere costruite sulla base di una storia onesta e autentica ma questo candore nel giustificare il ricorso alla story non è condiviso da tutti: alcuni pensano che chi si occupa di marketing appartiene a una razza di **BUGIARDI** => mentono al consumatore perché così esso vuole. Le storie ci permettono di mentire a noi stessi e soddisfano i nostri desideri.
- Le **PAROLE** e le **IMMAGINI** che si usano per raccontare storie sono strumenti di grande potenza. Dall'accostamento di 2 parole/immagini che esprimono concetti opposti nasce una figura retorica che prende il nome di **OSSIMORO**: le storie di successo spesso si basano su questo accorgimento. Permette di raggiungere fasce di consumatori spesso trascurate, quelle, dei consumatori che cercano di conciliare desideri contraddittori. Gli ossimori producono un effetto di sorpresa in grado di intrigare e

sedurre => **SOSPENSIONE PROVVISORIA DELL'INCREDELITA'**

- Gli esperti di marketing devono riformulare il loro vocabolario : devono farsi **STORYTELLERS**, pensare non più in termini di “piani strategici” ma concepire le campagne pubblicitarie come **SEQUENZE NARRATIVE**. Non più consumatori ma **AUDIENCE**. I loghi devono essere sostituiti da **PERSONAGGI**.

The dream society

- L'ambizione del marketing degli anni 2000 non si ferma più alle porte del supermercato ma abbraccia il mondo. Non ha più la sola ambizione di promuovere i benefici della società dei consumi ma vuole “produrre” una nuova società, un altro mondo.
- Il futurologo danese Jensen nel 2001 ha fondato la “Dream Company” con l'obiettivo di persuadere la maggior parte delle aziende del mondo del fatto che stiamo passando da una società a un'altra. Secondo lui, di qui al 2020, il prossimo stadio fondamentale dello sviluppo della società sarà l'**ERA DEI SOGNI** : mostra come una cultura del consumo come la nostra racconti storie attraverso i prodotti che compriamo, i trasporti, i divertimenti, le vacanze, gli interni delle case. In essa il nostro lavoro sarà guidato dalle storie e dalle emozioni.
- I consumatori di oggi hanno tanto bisogno di credere nelle proprie marche quanto i Greci ne avevano di credere nei propri **MITI**. In questa ottica la marca diventa mito quando entra in armonia con le credenze dei consumatori.
- Il **CICLO VITALE** di una marca si articola in 3 epoche :
 1. **EROISMO** : la marca si impone per la sua differenza
 2. **SAGGEZZA** : ottiene la fiducia
 3. **MITO** : acquisisce una coscienza
- Questo sentimento di appartenenza implica una certa “**FORMATTAZIONE DELLE MENTI**”
- Lo scopo del **MARKETING NARRATIVO** non è più semplicemente convincere il consumatore a comprare il prodotto, ma anche immergerlo in un universo narrativo, coinvolgerlo in una storia incredibile. Non si deve stimolare la domanda ma offrire un racconto di vita che propone dei modelli di comportamento integrati.
- Il neomarketing opera uno slittamento semantico : trasforma il consumo in distribuzione teatrale => scegli un personaggio e noi ti forniamo gli accessori, datti un ruolo e ci occupiamo di scena e costumi.
- Consumo come unico **RAPPORTO CON IL MONDO** => si attribuiscono alle marche i poteri che una volta si cercavano nei miti o nella droga : superare il limite, fare l'esperienza di sé scervo di pesantezza, volare, planare : ieri Icaro o l'LSD, oggi Nike e Adidas.
- Le marche sono portatrici di un universo : ci aprono la strada a un racconto di fantasia, a un mondo teatralizzato la cui ambizione è realizzare una convergenza di “visioni del mondo”
- Marketing narrativo come impresa di **SINCRONIZZAZIONE** di **VISIONI** del **MONDO** che possono essere antagoniste in termini politici o religiosi ma che si riconciliano sulla grande scena del mercato mondiale.

CAPITOLO 2 : l'invenzione dello storytelling management

Una storia del nostro tempo

- Giugno 2005 : Università di Stanford, **STEVE JOBS** afferma “Ora vi racconterò 3 storie della mia vita. Senza grandi discorsi. Solo tre storie” :
 1. Romanzo di formazione del fondatore della Apple : bambino povero che finisce per iscriversi quasi per caso ad un corso di tipografia
 2. Storia di amore e abbandono : leggenda della creazione del primo Macintosh nel garage, incontro con la moglie e storia dell'eroe che viene tagliato fuori dal proprio successo e costretto ad abbandonare
 3. Storia di morte e risurrezione : diagnosi di cancro al pancreas dal quale sopravvive per miracolo => conclude con “stay hungry, stay foolish” ; la performance non ha nulla di spontaneo ma raccontando le sue storie il padrone della Apple si conforma alle norme dettate dallo storytelling.
- Questa è una storia del nostro tempo che parla di multinazionali che mettono da parte la produzione per concepire audaci sceneggiature che faranno volare il loro titolo in borsa => storie di virtuosismo strategico miracoloso, di eroi che rendono possibile il successo.
- **AZIENDA COGNITIVA** : non ha più come unico oggetto la produzione di merci, bensì la condivisione delle conoscenze, la circolazione di informazioni, la gestione delle emozioni.

- È la storia dell'invenzione dello **STORYTELLING MANAGEMENT**, una nuova scuola di gestione comparsa a metà degli anni '90 negli USA che esalta l'introduzione nell'impresa di griot o cantastorie. Bisogna reimparare tutto : pensare, agire, lavorare in rete, gestire la distanza, formare equipe itineranti, adattarsi alla velocità degli affari in tempo reale ecc.
- Per alcuni la ragione nel successo è semplice : a metà degli anni '90 non funzionava nient'altro.

Il mutismo degli start up

- Il **SILENZIO ORGANIZZATIVO** è responsabile del fallimento dell'85% dei progetti. Le organizzazioni che hanno conosciuto gravi difficoltà, per esempio nel 2003 (esplosione navetta spaziale Columbia, crisi del "New York Times", scandali finanziari di Enron ecc.), condividevano una stessa "cultura del silenzio". Avrebbero potuto evitare il fallimento se avessero fatto attenzione al modo in cui gestiscono le discussioni cruciali.
- Il fallimento di molti **START UP** non è solamente finanziario ma bisogna cercarne il motivo anche nel **MUTISMO** dei loro dirigenti, nel non detto, nei conflitti irrisolti => in queste aziende votate al culto della comunicazione, il cui lavoro consisteva nel facilitare lo scambio di informazioni via Internet, i collaboratori, si rivelavano incapaci di comunicare tra loro e di gestire apertamente un conflitto.
- I **CONFLITTI NASCOSTI** (silencing conflicts) sono un problema generale delle imprese, di qualunque forma e misura. Il silenzio può avere un costo psicologico e portare a sentimenti di frustrazione, collera repressa, rancore che contaminano i rapporti, soffocano la creatività e minano la produttività.

Una storia del silenzio

- Da dove viene questa attenzione del neomanagement per le parole degli impiegati? Si è forse individuata nel silenzio una nuova fonte di sprechi? Questo disagio riguarda tutte le categorie di dipendenti e tutti i settori di attività? Bisognerebbe scrivere la **STORIA** di questa strana coppia formata dal **SILENZIO** e dal **LAVORO**.
- **XVIII secolo** : il silenzio che regnava nelle **FABBRICHE INGLES**, il modo in cui vi si trattavano gli affari con rapidità, rispettando appuntamenti, impressiona i visitatori. Il silenzio sul lavoro si impone con la comparsa della **MANIFATTURA** e l'organizzazione ricalca il modello militare : raggruppamento di numerosi lavoratori in uno stesso luogo, sottomessi a un'organizzazione fortemente gerarchica, che esercita una stretta sorveglianza sugli scambi verbali in fabbrica.
- L'imposizione del silenzio è all'origine del primo management, quello di Taylor e Fayol. Esso si applica all'impresa fordista. Nel **XX secolo** la **PAROLA** degli operai, definita "pettegolezzo" o "chiacchera" è assimilata alla distrazione, al rilassamento, o anche ad una forma di resistenza passiva; fonte di sospetto : si immagina che serva a preparare scioperi o blocchi del lavoro => il rumore delle macchine si sostituisce alla parole degli operai e per reazione scioperi e occupazioni si identificano nella presa di parola, mentre la ripresa del lavoro nel ritorno al silenzio coatto.
- Con la rivoluzione industriale il silenzio continua a regnare negli stabilimenti delocalizzati (Cina, Brasile ecc.), nelle fabbriche dei paesi sviluppati, nei sweatshops e anche negli start up, compagnie assicurative, consigli di amministrazione ecc ecc.

La caccia al silenzio e l'imperativo di raccontare

- A partire dagli anni '90 la questione del silenzio nell'impresa si è imposta ai teorici del management sotto forma di ciò che essi chiamano **SILENZIO ORGANIZZATIVO** : fenomeno che in molte organizzazioni causa perdite di informazione da parte dei dipendenti riguardo a potenziali problemi.
- Per quale ragione si chiede ora ai lavoratori di un'impresa di rompere il silenzio, dopo averglielo imposto per tanto tempo? Come spiegare loro che quello che era considerato una prova di obbedienza e disciplina è diventato un freno al cambiamento e all'innovazione? Per i nuovi guru del management il silenzio deve essere scacciato : tutti hanno una storia da raccontare.
- Lo **SCAMBIO** di **STORIE** contribuisce al mantenimento del sistema, comunicando regole e valori, diffondendo tradizioni e la storia dell'organizzazione. Le persone rivelano la propria storia a frammenti, con interruzioni continue dei colleghi che aggiungono altri elementi provenienti dalla loro esperienza => costruzione di una **NARRAZIONE COLLETTIVA**, polifonica ma anche dissonante => l'azienda è parlante, faconda, narratrice; si fa dell'impresa un'**ORGANIZZAZIONE NARRATIVA**.

La "svolta narrativa" dei teorici del management

- La "svolta narrativa" nel management è avvenuta sulla base di una semplice presa di coscienza : le imprese sono micro-cosmi in cui vengono prodotti e fatti circolare molti racconti,dalle storie di scioperi a quelle sulle abilità degli operai. Ma la narrazione si iscrive anche nel cuore stesso dell'attività dell'impresa.
- Lo storytelling management intende valorizzare o orientare la produzione di racconti proponendo forme sistematizzate di comunicazione interna e di gestione fondate sulla narrazione di aneddoti (stories) => **RACCONTARE** è anche **AGIRE** : i racconti nelle aziende sono vettori della trasmissione dell'esperienza,non a caso si parla di "success story".
- **STEVE DENNING** : incaricato alla Banca Mondiale per migliorare la circolazione e la condivisione delle conoscenze e delle informazioni. Apprende che un'infermeria che voleva informarsi sulla profilassi antimalarica in una piccola località a 600km dalla capitale dello Zambia aveva trovato le informazioni che cercava sul sito del Center of Disease Control di Atlanta => Risulta chiaro che le informazioni e le competenze possono essere trasmesse tramite Internet. La Banca Mondiale,la cui missione era occuparsi anche di questo, non aveva svolto alcun ruolo della vicenda. Denning inserisce la **ZAMBIAN STORY** nel proprio arsenale di argomenti e promette di cambiare l'immagine della Banca,criticata spesso per la sua inefficienza. Questa storia è un classico negli stage di formazione in storytelling. Egli critica l'approccio troppo razionale del management per puntare sulla **RICCHEZZA** e **COMPLESSITA'** della vita e sullo **STABILIRE CONNESSIONI** tra le cose.

Narrare la vita sul lavoro

- Nonostante molto scetticismo lo **STM** ha conosciuto un successo considerevole ed è stato adottato da grandi aziende come Disney,Mc Donald's,Coca Cola,Adobe,IBM,Microsoft ecc. E' stato in prima pagina sull "Economist" o sul "Wall Street Journal" e ha conquistato molti manager
- Testimonianze del 2003-2004 dell'azienda "Danone" e dell'IBM France pag. 50-51
- Il progetto dello storytelling si riassume in una **TRASPOSIZIONE NARRATIVA** generalizzata della **VITA** sul **LAVORO**. Il racconto diventa l'affare del management : coordinazione,interazione,pratiche,preparazione al cambiamento,licenziamento ecc. A tutti si impone di raccontare le proprie esperienze e di alimentare la macchina narrativa che registra i racconti,li classifica e li formatta.
- Chiacchiere,dicerie,i pettegolezzi o le voci assurgono a nuovo statuto. Sono percepiti come veicoli di esperienze e di conoscenze in cui si cristallizza tutto un sapere informale,storico,modellato sull'esperienza,senza le quali l'organizzazione non potrebbe funzionare.

Le fiabe magiche dei guru del capitalismo

- Secondo Steve Denning ,guru dello storytelling,le storie utili all'impresa possono essere classificate in base a categorie alquanto assurde :
 1. Storie che permettono di condividere conoscenze
 2. Storie che incitano all'azione
 3. Storie che riguardano ciò che può accadere in futuro
 4. Storie basate sull'umorismo e sulla satira
 5. Storie trampolino che illuminano il futuro a partire da una storia che riguarda il passato
 6. Storie che comunicano quello che siamo : persone
 7. Storie che comunicano quello che siamo : marchi
 8. Storie che trasmettono valori
 9. Storie che colmano ritardi nelle competenze
 10. Storie che incorporano conoscenze tacite
- L'irrompere dei **GURU** in un mondo degli affari famoso per il culto dell'efficienza e del pragmatismo che non accetta regole al di fuori della prestazione economica,è sintomo di un fenomeno sociale che potremmo considerare come una sorta di regressione dal mondo dell'impresa all'universo delle **FIABE** e della **FINZIONE**.
- Il termine ormai è di uso comune in Occidente ed è stata dimenticata la dimensione sociale cui rinvia la sua origine africana : in **AFRICA** non designa un mestiere ma una funzione sociale; la sua efficacia risulta dal carisma della persona,dalle sue doti e dalle prodezze che manifesta. E' un medico del legame,incaricato di riconciliare con storie vere o romanzate.

- La comparsa del concetto di guru indica uno slittamento di un insieme di tecniche e di strumenti di management più o meno ispirati alle scienze umane (psicologia, retorica e linguistica) verso pratiche che si richiamano ad un pensiero magico, che culmineranno più tardi nello storytelling.

I guru, fornitori di metodi manageriali

- La maggior parte di questi guru sono americani ed è possibile che alcuni tratti della società USA abbiano favorito lo sviluppo dei guru del management: insistenza sul sogno americano, senso idealizzato del possibile, idea che gli individui si adattino a un futuro dinamico e mutevole e la relativa debolezza delle organizzazioni americane di fronte alla competizione giapponese e del sud-est asiatico.
- 3 tipi di guru:
 1. **GURU ACCADEMICI**: provengono da alcune rinomate business schools
 2. **GURU CONSULENTI**: composto da consiglieri indipendenti, scrittori e commentatori
 3. **MANAGER EROI**: come Bill Gates e Steve Jobs, il loro status dipende dalla brillante riuscita nella gestione dei propri affari
- Le tournèe dei guru per il circuito internazionale delle conferenze sono un fattore importante per la loro fama presso il pubblico dei manager. Un buon guru arriva a guadagnare diversi milioni di dollari.
- Sono **FORNITORI** di **METODI MANAGERIALI**. La popolarità delle loro idee va e viene a seconda dei cicli di **INVENZIONE** (quando nasce l'idea), di **DIFFUSIONE** (quando l'idea viene portata all'attenzione di un pubblico), di **ADESIONE** (quando l'idea viene accettata), di **DISINCANTO** (quando cominciano a emergere le valutazioni negative e le frustrazioni), poi di declino o di **ABBANDONO** dell'idea.
- Il tempo che intercorre tra la comparsa di un nuovo schema manageriale e il suo picco di popolarità si è abbreviato: passato da 14,8 anni tra il 1950 e il 1970 a 2,6 anni negli anni Novanta. Le idee vengono create e diffuse a partire da una rete di business schools, in concorrenza fra loro, il cui successo presso un pubblico specializzato (managerial audience) dipende dalla loro capacità di identificare le aspettative latenti e le preferenze collettive dei consumatori di management.
- Molti descrivono i guru come esperti in **PERSUASIONE** che tentano di formattare il proprio pubblico per mezzo di discorsi efficaci e svelano la natura puramente retorica delle loro performance.
- Le storie dei guru hanno una durata compresa tra 20 secondi e 4 minuti. La maggior parte dei temi affrontati riguarda la **VITA QUOTIDIANA**, attività normali che a priori non dovrebbero suscitare la fantasia degli uditori.
- Tre fattori di riuscita nelle performance dei guru:
 1. effetto di **CALMARE** le **TENSIONI PSICOLOGICHE** dei manager che devono affrontare un mondo che appare instabile, caotico e incerto.
 2. Effetto di cogliere lo spirito del tempo, entrando in **ARMONIA** con le **ASPETTATIVE** diffuse tra il pubblico.
 3. Ma la ragione principale sarebbe la **FORMA NARRATIVA** delle loro performance e l'**USO** delle **STORIE**, che non mancano di mettere in luce eroismo e meriti del management.
- Il guru non deve convincere o fornire delle garanzie, rivendica soltanto un insieme di pratiche ritenute benefiche che derivano da un misterioso sapere, o semplicemente dalla magia, vale a dire dalla capacità di provocare in un dato momento le emozioni o le opinioni desiderate per mezzo di intrecci narrativi.

Shakespeare e il management

- Lo storytelling stringe un'alleanza tra letteratura e management. Il buon dirigente d'azienda deve essere un "grande raccontatore". Invece dei piani di sviluppo, dei bilanci e dei risultati, ai propri collaboratori e dipendenti è meglio raccontare storie. Bisogna motivare il personale mobilitando le **EMOZIONI**.
- Si cercano nei grandi **ROMANZI** del passato soluzioni per risolvere i problemi. "Shakespeare e il management", best seller pubblicato nel 1999, propone ad esempio di rileggere le tragedie di Shakespeare allo scopo di trarne modelli di leadership e insegnamenti pratici per la gestione delle risorse umane.
- Allo stesso modo vengono rivitati i classici della letteratura americana e inglese: es. "Glengarry Glen Ross" di David Mamet dimostra che un venditore di talento può convincerci a comprare cose di cui non abbiamo bisogno: perfetta rappresentazione del nuovo marketing.
- Ritorno di interesse per un approccio narrativo nelle organizzazioni: hanno tratti folkloristici e mitologici, hanno i loro personaggi (eroi, pazzi, truffatori ecc.) ed elementi di trama (inganni, punizioni ecc.) che si ritrovano nei miti antichi.

CAPITOLO 3 : la nuova "fantaeconomia"

- Mentre l'esilio consiste nell'avere la mente nel proprio paese di origine e il corpo nel paese d'accoglienza, le **DELOCALIZZAZIONI** hanno creato una nuova categoria di emigrati che hanno il corpo in India e la mente in America.

I call center indiani, luoghi di mondializzazione delle coscienze

- Gli impiegati nei **CALL-CENTER** in India rispondono - tutta la notte per via dei fusi orari - ai consumatori che chiamano numeri verdi dagli USA. Come immigrati appena arrivati devono cambiare nome. Tuttavia, non hanno lasciato il loro paese né attraversato alcuna frontiera, è la frontiera che attraversa loro : ogni sera, davanti allo schermo, diventano americani.
- I candidati devono subire diverse **TRASFORMAZIONI** :
 1. Cancellazione dell'accento indiano grazie a corsi di fonetica chiamati "**ACCENT NEUTRALIZATION CLASSES**". L'offerta di questi corsi è esplosa per la delocalizzazione delle strutture back office delle aziende europee e americane => il compito sta nel fare in modo che il consumatore non distingua una comunicazione locale e una con l'India.
 2. Iniziare il personale alla cultura e al modo di vivere occidentali, cosa che nel gergo si chiama "**CROSS-CULTURE SENSITIVITY**" (sensibilizzazione transculturale) che molto spesso è un'acculturazione : formati per essere aggiornati su attualità politica e sportiva per poterne parlare con i clienti. Ma il migliore strumento per la **MONDIALIZZAZIONE** delle **COSCENZE** sono le serie tv americane, somministrate sistematicamente ai dipendenti.
- Esistono anche corsi di formazione rivolti ai quadri delle aziende multinazionali che devono essere iniziati alla cultura dei paesi che visitano. Tuttavia è essenzialmente una strada a senso unico perché la maggior parte delle multinazionali sono più interessate a preparare i propri dipendenti a lavorare all'interno di una cultura occidentalizzata.

Le "anime delocalizzate"

- 2006 : si contavano in India circa 350 mila lavoratori che ogni notte barattano la propria identità per un compenso molto al di sopra della media dei salari => "nuovo sogno indiano" : si diventa emigrati sul posto, vivendo durante le ore di lavoro al ritmo dell'Occidente, prima di tornare bruscamente al ritmo indiano. I giovani sono costretti a integrarsi in uno stile di vita pseudoamericano, fino al punto di trasformarsi nel proprio lavoro.
- I call center sono un simbolo dell'India del XXI secolo e ispirano film, best seller e serie tv ma si tratta di pura finzione : non c'è nulla di eccitante in questi luoghi di **DISUMANIZZAZIONE** e **ACCULTURAZIONE FORZATA**. Migliaia di giovani diplomati passano le notti lì, nella promiscuità di luoghi ristretti, che rompono le distanze tradizionali tra i sessi, lavorando con orari americani in uffici moderni ed eleganti, svolgendo compiti automatici e guadagnando salari a cui i loro genitori non potranno mai aspirare.
- Attraversano i continenti, emigrano nel tempo virtuale di un'onda telefonica. Vedono la propria identità confondersi a poco a poco con il miraggio dell'America.
- Gli elogi eccessivi del **MULTICULTURALISMO** che vantano il balletto confuso delle identità e l'emergere di un io globale ignorano spesso questi effetti di **DOMINIO CULTURALE** e la violenza simbolica che agisce nei processi di formattazione identitaria e di neutralizzazione delle singolarità

La "fictionizzazione" dei rapporti di lavoro

- Le nuove tecniche del management si basano non tanto su procedure o meccanismi di oggetti (come nel caso della catena di montaggio) quanto su **PERSONE** e sull'**USO** che queste persone fanno delle risorse a seconda delle loro emozioni, mimica, voce. **L'ADATTABILITÀ**, vale a dire la capacità di trattare la propria persona come un testo che può essere tradotto in diverse lingue, rappresenta un'esigenza fondamentale per circolare nelle reti.
- La globalizzazione dei mercati e le delocalizzazioni hanno creato negli individui tensioni insopportabili tra l'esigenza di adattarsi a un ambiente mutevole e l'affermazione della propria identità, tra la **FLESSIBILITÀ** e l'**INDIVIDUALISMO**.
- Così il management deve far fronte a esigenze contraddittorie di autonomia e di interdipendenza => **ECONOMIA MIMETICA** che per oggetto, grazie alla manipolazione delle pulsioni e delle emozioni, la produzione e la circolazione di **MODELLI di COMPORTAMENTO**.
- Dall'inizio degli anni '80 la figura del **DIRIGENTE** ha ceduto il posto a quella del **MANAGER**, poi al

leader e al **COACH** e infine allo **STORYTELLER**, i cui racconti parlano al cuore degli uomini e non solo alla ragione, offrendo una visione dell'azienda e una fiction che la fa funzionare.

- Crescente **FICZIONIZZAZIONE** dei rapporti di lavoro. Alla realtà di una concorrenza sempre più feroce, il neomanagement contrappone la finzione: idea che i dipendenti non stiano lottando gli uni contro gli altri, idea che capi e dipendenti non siano antagonisti ma che i capi si limitino a gestire il lavoro collettivo. Il capo diventa un leader, parola più accattivante nel lessico manageriale => **FICZION DEL LAVORO DI SQUADRA**

Il nuovo modello di autorità del capitalismo emotivo

- Si sta imponendo un nuovo modello di autorità: vediamo che l'autorità del dirigente lascia posto all'autorità di un racconto che l'azienda mette in pratica, come una partitura di cui il management dirige l'esecuzione. Una fiction che bisogna realizzare al meglio. Le tecniche del management si avvicinano sempre più a quelle della **REGIA**, i partner devono adattarsi al meglio ai propri **RUOLI**, in modo da rendere il racconto credibile agli occhi di un pubblico di consumatori e investitori.
- Le tecniche della narrazione, in grado di mantenere un lettore col fiato sospeso, si riveleranno più adatte, rispetto al vecchio repertorio degli obblighi e dei divieti, a coinvolgere i partner dell'azienda a far accettare loro il racconto del "cambiamento" desiderato.
- Il neomanagement sviluppa pratiche che mirano a spingere la gente a fare da sé, e come sotto l'effetto di una decisione volontaria e autonoma, ciò che si vuole che faccia, prendendo in prestito figure tipiche di una **GRAMMATICA** dell'**AUTENTICITÀ**: relazioni spontanee e amichevoli, confidenza, richiesta d'aiuto o di consigli, attenzione al disagio e alla sofferenza, simpatia e amore.
- Il capitalismo industriale si sta trasformando in un **CAPITALISMO EMOTIVO** che si appropria degli affetti al punto da trasformare le emozioni in merci. Le emozioni sono divenute entità che possono essere valutate, esaminate, discusse, quantificate e commercializzate.

Fiction di impresa o impresa-fiction?

- **1977**: **ROMANZO** di **DON DELILLO** "Giocatori" in cui si immagina un'azienda chiamata "Gestione Dolore" la cui attività è il management del dolore. Prevedeva in carico nuovi bisogni e si interessava di territori fino ad allora trascurati dal mercato: deserti del dolore e del tormento, terre bruciate della desolazione e del lutto. L'impresa-fiction prefigurava in modo impressionante queste società di servizi che avrebbero proliferato negli anni Novanta. La sua ironia, che prendeva di mira la tendenza delle società capitalistiche a trasformare ogni emozione in merce, compresi i sentimenti più intimi, come lutto, rimorso e depressione, poteva sembrare eccessiva nel 1977 ma si dimostrò in seguito veritiera. La Gestione Dolore prefigurava la nuova azienda che si sarebbe sostituita, negli anni '90, al vecchio modello fordista con la sua divisione del lavoro, le sue catene di montaggio e la sua organizzazione gerarchica.
- Caduta del muro di Berlino, successo del capitalismo finanziario grazie alle rivoluzioni di Reagan e Thatcher, comparsa di nuovi produttori nel sud-est asiatico, globalizzazione del mercato, esplosione di Internet, tutto questo ha scosso le condizioni di produzione. Dopo un ciclo di 30 anni di rapida crescita il capitalismo entra, agli inizi degli anni '80 in una zona di turbolenze. Il management cerca allora un nuovo paradigma che serva da orientamento ai dirigenti.
- L'ultima rivoluzione, i cui attori emblematici sono ad esempio Bill Gates, si rifà ad un ispiratore inconsueto, né ingegnere né finanziere, ma un **ROMANZIERE**. La rivoluzione manageriale predicata dai guru dello storytelling non si richiama alla Toyota ma a Tolstoj. Il suo **IDEALTIPPO** è un'azienda che produce fiction funzionali e che potrebbe per questo essere definita **IMPRESA-FICTION**.
- La Gestione Dolore ci permette di identificare i 3 elementi che struttureranno la retorica del nuovo capitalismo a partire dagli anni '90:
 1. Forma di spinta costante al **CAMBIAMENTO** (ethos)
 2. Management delle **EMOZIONI**, processo generale di manipolazione della mercificazione che accompagna l'emergere di un nuovo "soggetto" del capitalismo in quanto ego emotivo (pathos)
 3. Ruolo del linguaggio e uso delle **STORIE** nella gestione di tale io emotivo
- È un'opera di fiction, dunque, che spetta il merito di aver diagnosticato, ben prima dei sociologi del lavoro e dei teorici del management, la crisi delle organizzazioni e di aver svelato i principi della loro ristrutturazione. Ciò non è dovuto soltanto al genio dello scrittore ma anche allo spazio crescente occupato dalla funzione narrativa e dalla fiction come strumenti di cambiamento nelle aziende.

Gli effetti destrutturanti dell'apologia del cambiamento permanente

- La filosofia attuale del capitalismo vede nel disordine un qualcosa di auspicabile: la ristrutturazione permanente di un'azienda ,così,è vista come un segno di dinamismo. Nel 1960 si valutava un'azienda sulla base dei profitti previsti nell'arco di 3 anni,arco temporale che,nel 2000,si è ridotto a 3 mesi.
- La nuova ditta postfordista spezza le regole di unità di tempo e di luogo che regnavano prima nell'impresa e disperde il lavoratore.
- Il modello fordista rappresentava un modello stabile di sincronizzazione produttiva,con una certa unit di luogo e di tempo (fabbrica e giornata di lavoro),dava un sentimento di appartenenza ad un'impresa collettiva. Questo racconto strutturante è stato infranto dall'apologia del cambiamento permanente.
- La **DECOSTRUZIONE** dell'identità **SPAZIO-TEMPORALE** dell'impresa comporta una confusione nelle coordinate del lavoro ben peggiore dello sconvolgimento che l'assunzione dei contadini nella manifattura aveva provocato al momento della rivoluzione industriale. Un ordine di dispersione generale che si tradurrà in assenteismo,mananza di motivazione.
- La preoccupazione per il lavoro si è diffusa ovunque : diminuisce l'autostima degli individui e si disgregano le comunità. Un giovane diplomato deve aspettarsi di cambiare datore di lavoro almeno 12 volte nella propria vita professionale. Si parla di **POST-CORPORATE-CAREER** : le carriere si svolgono al di fuori delle imprese,si parla di carriere nomadi e senza frontiere.

La risposta dello storytelling

- A partire dal 1995 questa smobilitazione porta gli esperti di management a moltiplicare le proposte volte a sollecitare una rimobilitazione emotiva,una ripresa dell'impegno.
- L'ambiente del cinema di **HOLLYWOOD** serve da riferimento per descrivere un mondo in cui individui e organizzazioni si incontrano,in funzione dei servizi che ognuno può proporre e che si articolano in modo provvisorio per realizzare un lavoro collettivo di tipo progettuale. Anche la **SILICON VALLEY** è spesso usata come esempio. In una fitta rete di imprese,le competenze si costruiscono viaggiando da un'impresa all'altra,in un mercato del lavoro aperto e innovativo.
- Il successo dello storytelling costituisce una **RISPOSTA** alla mutazione delle organizzazioni. Infondere l'ideologia del cambiamento in un'organizzazione presuppone ormai che tutti si immergano e si sottomettano a una storia comune ,quella dell'impresa, come ci si lascia prendere da un romanzo. E' il miglior veicolo all'**IDEOLOGIA DEL CAMBIAMENTO** ,la forma discorsiva dell'organizzazione mutante.

CAPITOLO 4 : le aziende mutanti della nuova era del capitalismo

- 2001 : il direttore generale della Divisione Pezzi e Accessori del gruppo Renault (DPA) avvia un'esperienza di storytelling in occasione di un trasloco dei suoi locali. Il progetto,denominato "e-DPA" deve permettere di approfittare del trasloco per realizzare nuove tecnologie per ufficio e spingere tutto il reparto ad una dinamica di cambiamento.

Management di un trasloco alla Renault

- Obiettivi dello studio : ripercorrere la storia di questo progetto concentrandosi sui punti nodali di questa avventura senza mettere in discussione le persone,infatti viene rispettato l'anonimato degli intervistati. Sette tappe per la raccolta e il trattamento dei racconti in un'azienda :
 1. Identificazione del pubblico cui si mira,le questioni e le condizioni che devono essere poste
 2. Raccolta dei dati presso un pubblico tra le 10 e le 20 persone intervistate con una tecnica di colloquio di tipo etnografico
 3. Condensazione e distillazione: prima sintesi dei temi e degli intrecci emersi dalle conversazioni con fusione di tutti i racconti in un insieme coerente. I racconti più interessanti vengono raggruppati per tema e ordinati in una sequenza temporale
 4. Riunioni settimanali permettono di analizzare circa 600 pagine di trascrizioni e di ridurle a 100circa. Da un centinaio di storielle selezionate se ne scelgono 21 e si scrive un racconto fondato sull concetto del "racconto a 2 voci" : quello dell'etnografo,rappresentato in questo caso dall'equipe dello storytelling, e quella dei suoi informatori (attori dell'azienda)
 5. Racconto oggetto di convalida per controllare cronologia,citazioni e interpretazione
 6. Diffusione all'interno dell'azienda
 7. Diffusione verso un pubblico esterno più ampio
- Gli attori di questo progetto possono essere definiti "eroi precursori" : essi hanno lasciato un luogo in

cui avevano lavorato per molti anni, sono passati da uffici chiusi agli **OPEN SPACES**, hanno ridotto a un decimo la quantità di documenti archiviati, sono stati iniziati alle tecniche, hanno imparato a prenotare una sala riunione via intranet e tutto questo in tempo molto breve.

Lo storytelling assistito dal computer

- L'introduzione dello storytelling in azienda obbedisce a regole estremamente precise. Per controllare e strumentalizzare i racconti, i teorici dello storytelling mobilitano tutto un sapere informale plasmato dall'esperienza, conoscenze fino ad allora non riconosciute, senza le quali l'azienda non potrebbe funzionare. Permette di raccogliere racconti di esperti, di mettere in luce i momenti importanti nei processi decisionali e di identificare gli attori che hanno svolto un ruolo nella realizzazione di un progetto.
- Ma è un meccanismo pesante e costoso. Ecco perchè è parso necessario **AUTOMATIZZARE** la raccolta e il trattamento di frammenti di racconto, di codificare i racconti per renderne più agevole l'uso, di indicizzare il loro contenuto per diffonderli in modo sistematico.
- L'impresa postindustriale si considera sempre più come una macchina per il **TRATTAMENTO DI STORIE**. Essa ha i propri tempi e luoghi di raccolta come l'ascensore, la macchina del caffè ecc. Ha le proprie banche di storie, cura archiviazione e codifica. Amministrando il capitale narrativo essa raccoglie i racconti della propria storia, li indicizza, li proietta all'esterno e li immagazzina nella memoria dei dipendenti.
- Lo storytelling indica la **CONDIVISIONE** dei **RACCONTI**, dei metodi e degli **STRUMENTI** per trattare l'informazione narrativa e agevolare la sua circolazione nell'azienda al fine di condividere meglio conoscenze, sviluppare competenze, decidere, comunicare o innovare.
- Gli ingegneri dello storytelling sono decisi a prendere sul serio le possibilità di **INFORMATIZZAZIONE** dei racconti. Alcuni programmi, come Hyperstoria) permettono di segmentare un testo narrativo, etichettarne i principali elementi, realizzare una sequenza casuale e temporale delle sue proposizioni, identificare alcune scene ed elaborare degli schemi di cause e decisioni => lo storytelling **ASSISTITO** dal **COMPUTER** sembra essere la soluzione a molti problemi : rafforza adesione tra i dipendenti, orienta e sincronizza flussi d'informazione, trasmissione delle conoscenze e condivisione di esperienze.

Le "aziende recitanti"

- Dall'inizio degli anni '80 numerosi studi hanno analizzato la crisi delle grandi organizzazioni burocratiche e gerarchizzate a vantaggio di un nuovo modello di azienda decentrata e flessibile, strutturata in reti, costituita da lavoratori capaci di prendere decisioni in un ambiente incerto.
- Queste "aziende mutanti" rappresentano la nuova era del capitalismo che è stato definito "culturale" e che si contraddistingue per la crescita ultrarapida (start-up), padronanza delle nuove tecnologie, settore di attività (terziario) e carattere informazionale e formativo.
- Nessuna di queste categorie permette di capire, però, che cosa unisca Apple, Starbucks, Enron, Nokia, Microsoft, Levi Staruss, Coca Cola, Google ecc. => sono tutte **STORYTELLING ORGANISATIONS** ovvero imprese "che raccontano" o "**RECITANTI**" per indicare la funzione strutturante che svolge lo storytelling. In esse il racconto è considerato come un fattore di innovazione e di cambiamento, veicolo di apprendimento e strumento di comunicazione.
- Lo storytelling :
 1. Assicura una vigilanza sui comportamenti e pedagogia del cambiamento
 2. Risorsa del marketing
 3. Strumento di gestione del personale e regolatore delle relazioni sociali
 4. Mezzo per trasmettere conoscenze, cristallizzare l'immagine di una marca o vendere i suoi prodotti
 5. Custode della memoria, comunicazione e azione
 6. Veicolo di esperienza e di invenzione
 7. Strumento di formazione della leadership e scuola di obbedienza
- Una volta adottato da un settore dell'impresa guadagna gli altri : marketing, comunicazione interna, gestione delle risorse umane, formazione della leadership, strategia, gestione di progetti e management finanziario.

Enron, una favolosa storia di Wall Street

- 2001: **ENRON** settima azienda degli USA, valutata quasi 70 miliardi di dollari, fiore all'occhiello della "nuova economia", poco prima di crollare nel 2001. La sua favolosa storia rappresenta forse l'esempio più illuminante di questa mutazione dell'azienda capitalista in fenomeno di credenza condivisa. Essa mette in luce i **PARADOSSI** e **PERICOLI** del corporate storytelling, che ha conosciuto con la Enron uno dei suoi successi più vistosi, seguito da un disastro senza precedenti.
- Anche se i guru del management si sono affrettati a presentare la Enron come un'eccezione alla regola, resta da dimostrare, senza fare uso di categorie giuridiche (falso, truffa) o morali (cupidigia), che cosa abbia portato questa impresa a un simile scollamento dalle realtà contabili e finanziarie.
- E' l'esempio più lampante delle **"AZIENDE DI FANTASIA"** che hanno fatto dello storytelling la propria ragion d'essere e di Wall Street il proprio teatro. Era diventata un miraggio finanziario, produttrice di illusioni non solo per i suoi dipendenti ma anche per le più grandi banche, azionisti e contabili.
- La sua storia è affascinante, si pensa che sia una storia di cifre, di transazioni complicate, ma di fatto è una tragedia umana.
- Storia archetipica della Enron che mostra il ruolo importante che ha svolto nel fallimento della Enron la costruzione retorica delle performance finanziarie pag. 90-91

La story, nuova moneta del management finanziario

- Il caso Enron è sintomatico dell'intreccio tra l'impeto di un capitalismo ossessionato dalla ricerca del profitto a breve termine e il ricorso alle sirene dello storytelling come veicolo privilegiato di legittimazione.
- La **STORY** è la **NUOVA MONETA** del management finanziario. Nel mondo della finanza lo storytelling gioca un ruolo vitale. Non si può chiedere a qualcuno di investire tempo e capitali su semplici fatti. Per attirare gli investitori bisogna essere un bravo storyteller. Le storie sono imprescindibili per dare un senso alle cifre, forniscono contesto e accattivano l'immagine della gente.
- La "bellezza" delle organizzazioni si basava infatti su storie che parlavano di ristrutturazione, riduzione del personale, di delocalizzazione. Un'istituzione era considerata bella quando poteva dimostrare di essere flessibile e capace di cambiare come nel caso della Enron che licenziava ogni anno il 10% del proprio personale dopo aver dato ad ognuno un voto da 1 a 5.

CAPITOLO 5 : LA POLITICA "MESSA IN STORIA"

- I Faulkner la chiamano "La stretta" quasi si trattasse dell'opera di un pittore o di uno scultore. Foto della giovane 16enne Ashley con il presidente degli USA George Bush scattata nel 2004 durante un meeting del presidente dal padre di Ashley, consulente in marketing, durante la campagna per le elezioni presidenziali. Inviata per email ad alcuni amici di famiglia ha cominciato a circolare su Internet tra i sostenitori di Bush poiché tutti notarono la sua autenticità.

Ashley's Story

- Una lobby conservatrice propone alcune settimane dopo di realizzare uno **SPOT ELETTORALE** sulla storia di Ashley. "La stretta" diventa "Ashley's Story", un videoclip che verrà trasmesso 30 mila volte sulle reti locali dei 9 swing states, in cui il risultato della sfida tra repubblicani e democratici era incerto e ha cambiato il corso delle elezioni presidenziali americane nel novembre del 2004.
- Descrizione dello spot pagina 95

Una famiglia dell'11 settembre

- Si tratta dello spot che è costato di più nella campagna presidenziale del 2004 : 6,5 milioni di dollari. E' stato trasmesso in TV durante le ultime 3 settimane della campagna, accompagnato da un'operazione di comunicazione comprendente spedizione di più di 2,3 milioni di opuscoli, creazione di un sito internet, invio di lettere e chiamate automatiche => materia di studio in comunicazione
- Esempio di comunicazione politica molto efficace perchè raccontava una storia personale, parlava di un tema importante e difficile, il terrorismo, e lo collocava in un contesto che la gente potesse capire.
- Lo spot dura solo 60 secondi ma la il montaggio rapido che presenta le varie testimonianze è di indubbia efficacia. Il presidente, figura centrale, non dice nulla. Non espone un'idea o un programma. E' presente solo attraverso le testimonianze delle sue grandi gesta e dei suoi discorsi, come nella vite dei **SANTI** o nella **NARRAZIONE EVANGELICA**.

- La giovane Ashley all'inizio compare solo in foto ma è lei che enuncia il messaggio chiave della storia (è l'uomo più potente del mondo e vuole essere sicuro che io stia bene). Linda, che sostituisce la madre assente, attesta la trasformazione emotiva della bambina, una sorta di **GUARIGIONE** psicologica della quale Bush è stato il medium. Il padre svolge il ruolo di testimone oculare: la sua foto e la riproduzione dell'articolo di giornale confermano la veridicità dei fatti.
- Lo spot mostra che l'attacco dell'11 settembre aveva colpito l'America profonda e rappresentava le sue vittime come dei sostenitori di Bush. Colloca la minaccia del terrorismo nel passato. La fotografia si presta a essere letta come un'immagine sacra, prende in prestito i codici narrativi della parabola evangelica.

“Loro raccontano una storia, noi recitiamo una litania”

- Capolavoro di manipolazione, questo spot può essere visto come la consacrazione, rivisitata dallo storytelling, di un mestiere nato 20 anni prima nel mondo politico americano, quello di “consigliere della comunicazione”, o **SPIN DOCTOR**, termine inventato dai consiglieri di Reagan nel 1984.
- Il termine si riferiva alla distorsione e al capovolgimento. Si definivano come agenti di influenza che fornivano argomenti, immagini e regia al fine di produrre l'effetto di opinione desiderato. Uno degli spin doctor dichiarò “Potremmo eleggere uno qualunque degli attori di Hollywood a condizione che abbia una storia da raccontare: storia che dica alla gente com'è il paese e come lo vede.”
- **ESEMPIO**: i Repubblicani dicono “vi proteggeremo dai terroristi di Teheran e dagli omosessuali di Hollywood”. I Democratici dicono “siamo per l'aria pura, scuole migliori, più assistenza sanitaria” => i primi raccontano una storia, i secondi recitano una litania”. La prima affermazione non è veramente un racconto ma provoca di fatto l'immersione in un universo narrativo con buoni e cattivi, mentre i democratici presentano un'arida lista di temi della vita quotidiana. Bisogna presentare un intreccio facile da capire e fare appello a emozioni semplici come paura, solitudine, bisogno di protezione.
- Gli uomini trattano le informazioni sotto forma narrativa. Ecco perché fin dai miti greci e dai griot africani, la storia dell'umanità è sempre stata trasmessa attraverso le narrazioni. Tra i segreti che permettono di vincere le elezioni, figura l'arte di raccontare storie => i fatti parlano ma le storie fanno vendere.

Il potere per mezzo del racconto

- Come spiegare una simile influenza dello storytelling sui discorsi politici negli USA? Per quali motivi la narrazione di racconti edificanti è considerata come un nuovo paradigma nelle scienze politiche a tal punto da dominare campagne elettorali, esercizio del potere e gestione delle crisi?
- I politologi danno 3 ordini di ragioni:
 1. Carattere nazionale degli americani
 2. Talento degli individui, come Reagan considerato il più grande storyteller degli ultimi 50 anni
 3. Cambiamento dello spirito del tempo, definito “postmoderno” che predilige aneddoti e storielle
- Tutti i candidati alla presidenza USA hanno in comune una storia di miti e di eroi americani e devono iscriversi in questa linea narrativa creando la propria storia e confrontandola con quella degli altri candidati => **BATTAGLIA** delle **STORIE**, non dibattito delle idee.
- Che la vita e la storia politica siano state oggetto molto presto di un'eroizzazione è incontestabile. Ma questo ha a che vedere forse più con il ruolo di Hollywood nella società americana.
- Ogni spiegazione del trionfo dello storytelling politico attraverso una propensione naturale degli americani rischia inoltre di occultare il carattere storico e interdisciplinare della svolta narrativa osservata a partire dagli anni '90 in campi così diversi come management, marketing ecc.
- Solitamente quando si è scartata la prima ipotesi, che fa dello storytelling un tratto permanente dei governi americani, è perché si è optato per la seconda, quella che fa di **REAGAN** l'iniziatore di una nuova governance, una sorta di “narrarchia”, di **PRESIDENZA NARRATIVA**. È stato il primo presidente a governare a colpi di aneddoti e i presidenti che si sono succeduti hanno applicato il suo metodo fino all'imitazione a volte anche plagiando i suoi discorsi.
- Esempio: due “discorsi sullo stato dell'Unione” di Reagan del 1985 e di Bush nel 2007 pag. 106

Il grande narratore Reagan e i suoi discepoli Clinton e Sarkozy

- Reagan è considerato il più grande storyteller degli ultimi 50 anni nonostante la maggior parte delle sue storie fossero false. Capì che la dimensione concreta dello storytelling sarebbe stata più viva di un'enumerazione di fatti e di statistiche.

- I suoi successori impararono la lezione come **Bill CLINTON** che venne eletto nel 1992. Nelle sue memorie difende una concezione inedita della politica, che oggi non consiste più nel risolvere problemi economici, politici o militari ma nel dare alla gente la possibilità di migliorare la propria storia.
- Il presidente è **SCENEGGIATORE, REGISTA e ATTORE PROTAGONISTA** di una sequenza politica che dura il tempo di un mandato, sul modello delle serie televisive. La Casa Bianca è la scena, il **PALCOSCENICO** dove si gira il film della presidenza. La story di un candidato è la **FICTION** che scioglie e rende leggibile un groviglio di idee contraddittorie, di impressioni e idee diverse.
- Il potere esecutivo diventa potere di **REGIA** (in senso cinematografico) della sceneggiatura presidenziale considerata come una concatenazione di decisioni che sono oggetto di un montaggio permanente.
- E' esattamente il programma messo in atto da **SARKOZY**, eletto nel maggio del 2007.
- Pericolo: cittadini sommersi dallo spettacolo simbolico della politica, ma incapaci di giudicare i propri leader e il fondamento reale delle loro politiche.

I presidenti postmoderni

- Alcune delle questioni con le quali si misurano il discorso politico e tutti coloro che sono incaricati di esprimerlo :
 1. Come mettere ordine nell'esplosione delle pratiche discorsive su Internet?
 2. Come comunicare nel caos dei saperi frammentati senza l'aiuto di una figura di legittimazione?
 3. Come dare un senso a esperienze sociali e professionali caratterizzate dalla precarietà?
 4. Come costruire insieme, una sequenza logica o cronologica?
 => lo storytelling si è imposto come formula magica capace di ottenere la fiducia e anche la fede dei sudditi-elettori. Il caos dei saperi frammentari ha favorito la "svolta narrativa" della comunicazione politica. Lo storytelling è il solo in grado di stringere in un'unica presa la dispersione degli interessi e dei discorsi.

Il Watergate e l'avvento degli spin doctor

- Per comprendere la "svolta narrativa" della politica americana negli anni di Reagan bisogna risalire alla presidenza **NIXON** e al trauma di **WATERGATE**.
- Per Nixon fin dal suo esordio "la stampa è il nemico" e per questo spingerà i propri consiglieri ad aggirare la stampa e ad usare la televisione di massa per la sua strategia di appello diretto ai cittadini. I suoi due mandati sono il teatro di una vera e propria **GUERRA** tra il presidente e i **MEDIA**, di cui si ricorda la battaglia finale del Watergate, risoltasi con le dimissioni del presidente e la consacrazione della stampa come di un **QUARTO POTERE**. Il Watergate non inaugura il regno del contropotere giornalistico ma quello dell'**EGEMONIA** degli **SPIN DOCTOR**.
- E' stato Nixon a creare il "**White House Office of Communication**". Il motivo è semplice : secondo Nixon, i presidenti postmoderni devono essere maestri nell'arte di **MANIPOLARE** i media, non solo per vincere le elezioni ma anche per portare a termine la loro politica e sostenere le cause in cui credono. Allo stesso tempo devono evitare ad ogni costo di essere accusati di manipolare i media. Non bisogna lasciare che sia la stampa a fissare le priorità. La stampa ama decidere che cosa è importante e che cosa no e se la si lascia fare la presidenza verrà saccheggata. La televisione inoltre apre un accesso diretto al pubblico : il potere politico è sempre più sottomesso all'opinione pubblica e le si rivolge direttamente; la comunicazione tende allora a spostarsi dalla semplice informazione della stampa all'azione sull'opinione.

Creare una contro-realtà

- Lo White House Office of Communications viene quindi incaricato di gestire l'agenda strategica della presidenza. Ogni giorno si elabora una **LINE OF THE DAY** trasmessa ai vari rami dell'esecutivo e alla stampa accreditata alla Casa Bianca, ma anche attraverso messaggi televisivi indirizzati direttamente al pubblico. Focus group e sondaggi sono utilizzati per elaborare i messaggi presidenziali.
- Il talento di Reagan è indiscutibile ma sarebbe stato inutile senza il controllo centralizzato dell'informazione esercitato dalla squadra dell'Office => un'equipè di comunicatori che sanno come allestire la scena.
- Sotto Reagan l'ufficio contribuiva a creare una **CONTRO-REALTA'**. L'idea era di distogliere l'attenzione della gente dai problemi essenziali creando un mondo di miti e di simboli affinché essi

potessero sentirsi bene con se stessi e il loro paese. Si tratta di creare un universo virtuale nuovo, un regno incantato popolato di eroi e di antieroi, nel quale cittadino-attore è invitato ad entrare.

- Si tratta di dare un effetto a una storia (spinning the story), significa volgerla a proprio vantaggio e diffonderla utilizzando i portavoce, comunicati stampa, fonti di informazioni amiche, controllando che sia sempre proposta sotto la migliore luce possibile => ruolo degli **STORY-SPINNERS**.
- Una campagna presidenziale è un grande festival della narrazione nel quale la stampa è insieme attore, centro e pubblico. Interpreta la storia, utilizza le storie reinterpretate per lei dagli spin doctor politici e soddisfa (a volte) la sete di nuove storie da parte del pubblico. Le campagne elettorali sono due duelli di storie a gran velocità che durano per mesi.
- I criteri di una buona comunicazione politica obbediscono sempre più a una **RETORICA PERFORMATIVA** (fabbricano fatti o situazioni) che non ha più l'obiettivo di trasmettere informazioni o decisioni ma di agire sulle **EMOZIONI** e sugli stati d'animo degli elettori, considerati sempre più come il pubblico di uno spettacolo.
- Non è più la pertinenza che conferisce efficacia al linguaggio pubblico, ma la **PLAUSIBILITÀ**, la capacità di guadagnare l'adesione, di sedurre, di ingannare.

La strategia di Shahrazad

- Il potere costituzionale americano è diventato una sorta di governo per assemblee senza una vera assemblea del popolo. In questa assemblea fittizia la televisione parla al presidente per mezzo di metafore che si suppone esprimano le opinioni di un popolo fittizio.
- Uso della "STRATEGIA DI SHAHRAZAD" da parte del consigliere di George Bush, Karl Rove, che consiste in un semplice principio: "Quando la politica vi condanna a morte, cominciate a raccontare storie, così favolose, così accattivanti, così ammalianti che il re (o in questo caso i cittadini americani) dimenticherà la vostra condanna a morte." Si gioca sul senso di insicurezza degli americani. In questo modo si distolse l'attenzione degli elettori dal bilancio della guerra in IRAQ facendo appello ai grandi miti collettivi dell'immaginario americano.

CAPITOLO SESTO : Storytelling di guerra

Guerra virtuale a Baghdad

- 2004 : nuovo modo di addestramento militare, il Joint Fires and Effects Trainer System (JFETS), un videogioco basato sull'immersione dei soldati in un universo **SEMIVIRTUALE** che mira a riprodurre le condizioni reali dei combattimenti sul campo in Iraq o Afghanistan. Propone diversi esercizi basati su diversi scenari fornendo immagini ad alta risoluzione, un angolo visivo di 360 gradi e un audio di ottima qualità. Dopo un'ora trascorsa dentro questo teatro virtuale se ne esce disorientati.
- Frutto di una collaborazione tra Pentagono, università della California e gli studios di Hollywood, sotto l'egida dell'ICT (Institute for Creative Technology) creato nel 1999. Una squadra di progettisti, grafici, video designer, ricercatori in intelligenza artificiale, registi ecc. elaborano dei **MODELLI di SIMULAZIONE** che permettono al giocatore di comportarsi come queste esperienze fossero reali. Il controllo di questo ambiente virtuale, interattivo e multisensoriale è considerato ormai indispensabile alla visualizzazione del campo di battaglia e all'addestramento dei soldati.
- I simulatori di guida di carri armati e di volo sono strumenti eccellenti per insegnare il funzionamento di apparecchiature complesse e costose ma per addestrare i soldati al combattimento non ci si può accontentare di ciò, devono anche saper conseguire obiettivi strategici in un ambiente caratterizzato da incertezza e sorprese, devono quindi essere inseriti in una storia.

Dalla guerra fredda alla guerra finta

- La creazione dell'ICT risponde innanzitutto alle nuove esigenze strategiche apparse con la fine della guerra fredda. All'inizio degli anni Novanta l'esercito americano affronta nuove sfide : nell'epoca della **GUERRIGLIA URBANA** e della lotta al **TERRORISMO**, le decisioni da prendere spettano a livelli gerarchici sempre più lontani dalla catena di comando. Non è più possibile, dunque, accontentarsi di insegnare alle nuove reclute a sparare o tenere il passo di marcia ma devono lavorare con **EMPATIA** e **COMPrensione** per le culture, popoli e contesti nei quali operano.
- Sono comparsi nuovi campi di intervento : "operazioni diverse dalla guerra" che riguardano ad esempio : distribuzione di beni e servizi umanitari, supervisione delle elezioni, assistenza umanitaria, aiuti nella costruzione di infrastrutture, lotta al terrorismo, guerriglia urbana ecc.
- A queste nuove esigenze strategiche si aggiungeranno i limiti di **BUDGET** : dopo il crollo dell'Unione

Sovietica l'opinione pubblica e il Congresso reclamano il cosiddetto peace dividend, ovvero una riduzione consistente delle spese militari che non sembrano più giustificate nel nuovo contesto geostrategico. Le ristrettezze costringono l'esercito a cambiare metodi di addestramento e si rafforza l'esigenza di **ESERCIZI DI SIMULAZIONE** che permettono di prepararsi a operazioni complesse nel proprio luogo di origine prima della mobilitazione.

- Mentre durante la guerra fredda le forze armate USA erano disperse in basi all'estero, le missioni future richiederanno il dispiegamento rapido di forze flessibili, leggere, verso focolai di disordine dispersi nel mondo. L'esercito può dover intervenire in ogni luogo in ogni momento.
- Il crollo del modello fordista legato al capitalismo industriale del dopoguerra a vantaggio di un nuovo modello di **ORGANIZZAZIONE DECENTRATA**, flessibile, strutturata in rete, vale anche per l'esercito. Anch'esso si è confermato al paradigma di un'organizzazione costituita da agenti teoricamente autonomi, capaci di prendere delle decisioni e di adattarsi a un ambiente incerto.

La disputa sul "realismo"

- 1997 : 2 anni prima della creazione dell'ICT, un convegno riunì specialisti di videogiochi e militari addetti all'addestramento delle truppe. Si gettarono le fondamenta di una collaborazione istituzionale. Tra militari e rappresentanti delle industrie del divertimento tuttavia, compaiono fin dall'inizio dei punti di disaccordo che non riguardano questioni etiche o politiche e ancor meno strategiche ma **QUESTIONI ESTETICHE** e più precisamente le concezioni degli uni e degli altri del **REALISMO** nel campo della simulazione, imitazione o realtà virtuale. I militari sostenevano una **CONCEZIONE FOTOGRAFICA** del realismo, gli specialisti insistevano piuttosto sulla **CREDIBILITÀ** delle storie raccontate.
- Il campo di battaglia non è soltanto un luogo di combattimento ma anche uno **SPAZIO RAPPRESENTATIVO** : le armi di guerra si sono sempre accompagnate a strumenti di riconoscimento ottico o cartografico, volte a conoscere il teatro delle operazioni, a localizzare il nemico, a minimizzare le perdite ecc. Il perfezionamento tecnico degli **STRUMENTI OTTICI** risponde a questa esigenza tattica di "visibilità". Si affermava anche la necessità di ingannare la visione del nemico con il ricorso all'illusione => il campo di battaglia viene trasformato in un vero e proprio **SET**, i combattimenti in un susseguirsi di **EFFETTI SPECIALI** e il movimento delle truppe in una **MESSA IN SCENA**.

"Abbiamo la storia giusta?"

- Si ricorre alle simulazioni da migliaia di anni, fin da quando esistono i soldati. La narrazione di storie, il disegno di immagini sulla sabbia, l'invenzione del gioco degli scacchi : queste astrazioni sono state costruite nella speranza di comprendere la natura e la dinamica della guerra. La grande sfida non è avere la **TECNOLOGIA GIUSTA** ma avere la **STORIA GIUSTA** che corrisponda alla realtà.
- Il miglior modo di favorire l'immersione sperimentale nei media elettronici non è l'ipertesto, bensì le buone vecchie tecniche dello storytelling. Esso costituisce la chiave della **CREDIBILIZZAZIONE** dei mondi virtuali, senza la quale la simulazione resterebbe un gioco a distanza e non un addestramento effettivo, capace di provocare nei soggetti addestrati gli atteggiamenti e le attitudini desiderate.

Lo Story Drive Project

- Nel 1999 l'ICT decide dunque di costruire 2 prototipi di simulazione : una missione che consiste nel ripetere alcune manovre e un'altra destinata a formare la leadership. Essi ricorrono all'antica forma di realtà virtuale : storytelling. Comprendono due **STORYLINES** (sceneggiature) con profilo dei personaggi, elementi di simulazione dell'ambiente (vento, umidità, odore ecc.).
- Ogni mattina veniva presentato lo scenario del giorno, comprendente un insieme di dati geopolitici e di commenti pubblici e privati. Su questa base, i partecipanti dovevano definire la politica di sicurezza nazionale adatta. L'interattività dell'esercito permetteva di apprendere, pur parlando di dati erronei, occasioni perse, illusioni, delusioni.
- Novità : **LIBERTÀ** lasciata ai partecipanti di determinare il corso dell'azione. Il problema di questo tipo di teatro è guidare i partecipanti senza generare il sospetto che siano manipolati, ovvero stabilire un delicato equilibrio tra libertà e **CONTROLLO**.
- Importanza dell'**INTERATTIVITÀ** : nel corso dell'esercitazione gli allievi sono come **SPETTATORI** di un film nel quale gli insegnanti svolgono il ruolo del **REGISTA**. Ma naturalmente è più di un film, è una simulazione e gli allievi hanno anche la possibilità di agire e modificare il corso

della storia.

- Il **PERICOLO** di questo genere di realtà virtuale è legato alla caratteristica di stimolare il giocatore per ottenere un alto grado di concentrazione. Effetti indesiderati : formare soldati superaddestrati, disumanizzati, che hanno perso ogni tipo di rapporto di compassione e di pietà, cyborg guerrieri tagliati fuori dalla realtà e addestrati per uccidere.

“Armi di distruzione di massa”

- I giovani soldati di oggi sono cresciuti con i **VIDEOGIOCHI**. Secondo uno studio il 90% dei 75 mila giovani che si arruolano ogni anno ha già utilizzato videogiochi e il 30% se ne considera succube.
- 2002 : sul sito web dell'esercito americano viene lanciato **“AMERICA'S ARMY”** : un videogioco utilizzato durante le sessioni di reclutamento. E' disponibile gratuitamente su Internet ed è uno dei 5 videogiochi online più diffusi. Nel gioco si trovano dei link che permettono di collegarsi al sito per esplorare le possibilità di carriere militari e contattare un reclutatore. La sua **EFFICACIA** è indiscutibile : dal 20 al 40% delle nuove reclute dell'esercito vi aveva giocato.
- E' anche un mezzo per testare le attitudini militari. I giocatori che chiedono informazioni sulla carriera militare rivelano il proprio pseudonimo ai reclutatori e le loro prestazioni possono essere messe in relazione con la loro identità reale allo scopo di agevolare l'arruolamento nell'esercito.
- Sono utili a monte per le campagne di reclutamento ma preziosi anche a valle per la cura psicologica degli **“STATI DI STRESS POST-TRAUMATICO”** : il programma consiste nell'immergere il veterano in un ambiente virtuale che gli fa rivivere senza minacce uno scenario di combattimento in un processo terapeutico di cura delle emozioni che permette il decondizionamento dagli effetti del trauma. La cura dei traumi richiede spesso di ritornare sul luogo in cui si è prodotto lo shock emozionale. La realtà virtuale rende possibile questo ritorno indietro, ma sul posto.

La guerra, una contronarrazione

- In modo ancora più impressionante la trasformazione delle rappresentazioni di guerra attraverso lo storytelling e la virtualizzazione del reale ha profondamente contaminato le **VISIONI DEL MONDO** e i metodi di decisione dei responsabili politici americani di fronte alla complessità della geopolitica mondiale e alle sfide dell'“iperterrorismo”.
- Pochi giorni dopo l'11/9/2001 la stampa ha riferito di una riunione tra gli alti responsabili del Ministero americano della Difesa e molti sceneggiatori e registi di Hollywood. Scopo di immaginare possibili scenari di un futuro attacco terroristico e le risposte che vi si potevano dare.
- Si è molto chiaccherato sulle previsioni di romanzi e film catastrofici e si è osservato come i 3 maggiori successi degli anni '90 : Independence Day, Deep Impact e Armageddon parlino di distruzioni di massa alimentando così le teorie di chi ama previsioni e premonizioni. Alla base c'è l'idea che la **FINZIONE PRECEDA** la **REALTA'**.
- La riunione si iscriveva nell'atmosfera irrealista, sovraccarica di finzioni e di veleni che fece seguito all'attentato dell'11/09. Non ebbe luogo al Pentagono ma all'ITC di Los Angeles. L'uomo che aveva avuto l'iniziativa non era che Karl Rove, l'artefice della “strategia di Shahrazad”, uomo di una nuova politica trasposta in fiction, lo **STORYTELLING di GUERRA**. Ciò che i terroristi avevano distrutto, gli artefici della strategia di Shahrazad sarebbero riusciti a ricostruire, proponendo una **CONTRONARRAZIONE**.

La collaborazione Hollywood-Pentagono

- Lo storytelling di guerra non può essere ridotto a puri effetti ideologici, a un insieme di trucchi finalizzati a dissimulare interessi economici e militari. Perché questi effetti si radicano nelle istituzioni, nelle pratiche, nei poteri.
- L'ITC è un laboratorio delle nuove cooperazioni tra discipline del sapere e tecniche del potere : sperimenta nuovi paradigmi di leadership e di addestramento, di educazione e di mobilitazione, una nuova articolazione tra maneggio delle armi e addestramento degli individui, tra tecnologie di simulazione e scienze cognitive.
- Nascono nuove tecniche di potere che permettono all'istituzione militare non solo di sorvegliare e punire ma anche di addestrare e di controllare, di arruolare e di mobilitare grazie alle storie di guerra. Questo meccanismo comprende nel suo insieme forme discorsive e pratiche, sceneggiature e programmi, investimenti e mercati => **COMPLESSO MILITAR-INDUSTRIALE**. ITC e altre strutture simili rappresentano la punta dell'iceberg di questo complesso che raggruppa attività definite

ingiustamente di divertimento. Oggi vengono inserite nella categoria del **DIGITAL STORYTELLING**, un nuovo complesso di attività con uffici di produzione, studi di effetti speciali, software per la programmazione, giochi e armi, budget che ammontano a milioni di dollari e tecnologie di punta.

- Siamo in una **GUERRA VIRTUALE** in cui si affrontano dati anziché armi, sistemi di decodifica al posto di informazioni e scenari, il cui scopo ultimo non è tanto l'annullamento del nemico quanto la sua **COSTRUZIONE MITICA**. La collaborazione Hollywood-Pentagono ha consentito l'emergere di un nuovo genere: il **THRILLER** di **SICUREZZA NAZIONALE**.

Il telefilm 24 ovvero la normalizzazione dello stato di eccezione per mezzo della fiction

- Il successo mondiale di questa serie TV americana non dipende solo dalla natura dei fatti che racconta - il disperato tentativo della sezione antiterrorismo di LA di sventare un attentato dalle conseguenze imprevedibili - e nemmeno dal montaggio parallelo delle diverse linee narrative che accrescono la tensione ma dal modo in cui la serie utilizza il tempo reale per produrre un meccanismo narrativo e temporale nel quale è immerso il telespettatore. Ogni serie è di 24 episodi della durata di un'ora e copre gli eventi di una giornata.
- Gli eventi vengono presentati allo stesso tempo come vissuti e rappresentati, agiti e percepiti senza alcun distacco, in una sincronizzazione che permette di fondere virtuale e attuale. L'azione si coniuga in un tempo nuovo: quello dell'urgenza normalizzata, dello **STATO** di **ECCEZIONE PERMANENTE**.

CAPITOLO 7 : l'impero della propaganda

Articolo di Ron Suskind pubblicato sul "New York Times" nell'estate del 2002 che riporta una conversazione avuta con un consigliere di George Bush.

"Siamo un impero e creiamo la nostra realtà"

- "Voi credete che le soluzioni vengano fuori dalla vostra giudiziosa analisi della realtà osservabile. Non è più così che il mondo va realmente. Ora siamo un impero e quando agiamo creiamo la nostra realtà. E mentre voi studiate questa realtà, con tutto il giudizio che volete, noi agiamo di nuovo e creiamo realtà nuove, e voi potete studiare anche queste ed è così che vanno le cose. Noi siamo gli attori della storia. E a voi non resta che studiare quello che facciamo."
- Parole pronunciate da un responsabile politico americano di alto livello pochi mesi prima della guerra in Iraq che sembrano provenire dal palcoscenico di un teatro piuttosto che da un ufficio della Casa Bianca. Manifestano una nuova concezione dei rapporti tra politica e realtà, i dirigenti della maggior potenza del mondo si allontanano non solo dalla **REALPOLITIK** ma anche dal semplice realismo per farsi creatori della propria realtà, padroni delle apparenze, rivendicando ciò che potremmo chiamare una "realpolitik della fantasia".
- L'espressione **REALITY-BASED COMMUNITY** si diffuse sul web. La comunità basata sulla realtà che ora, secondo le parole dell'articolo, non esiste più.
- Negli ultimi anni e in particolare all'inizio della guerra in Iraq, gli americani hanno assistito a fiaschi spettacolari dell'intelligence, tracolli nella stampa, fallimenti dei dispositivi pubblici di controllo dell'operato del governo. Una vera **SCONFITTA** dell'**EMPIRISMO**: si limita la deliberazione, il controllo, la ricerca dei fatti, l'inchiesta sul campo. L'obiettivo in America è la scomparsa della comunità dei giornalisti onesti, siano essi repubblicani o democratici, così si rimarrà in una cultura e dibattito politico fondati sull'affermazione invece che sulla verità, sulle opinioni invece che sui fatti.

Dalla propaganda all'infotainment

- L'attuale trionfo dello storytelling e la "trasformazione della realtà in fiction" in tutti i campi non sorge dal nulla negli anni Novanta: si iscrive logicamente in una tradizione di manipolazione delle menti le cui fondamenta sono state poste all'inizio del XX secolo dai teorici del marketing e della propaganda. Metodi molto vicini a quelli praticati nella Russia comunista dai loro omologhi contemporanei ma l'articolazione che essi hanno assunto nella promozione di un cinico capitalismo ha permesso loro di essere molto più efficaci nella durata => **PROPAGANDA**
- Si può criticare alcuni fenomeni che ne derivano come la manipolazione delle informazioni, l'esaltazione delle personalità e tutto il lancio pubblicitario su scala di massa delle personalità politiche, dei prodotti commerciali o di idee sociali ma questa organizzazione e polarizzazione sono necessarie a una vita ben regolata.
- La propaganda è sempre stata concepita o criticata come un'azione o un insieme di azioni concertate allo scopo di trasmettere e propagare contenuti politici e ideologici per mezzo di tecniche di manipolazione seguendo diversi metodi di diffusione come **STAMPA** (libri, riviste, manifesti

ecc.), **IMMAGINE** (fotografia e cinema), **ONDE SONORE** (discorsi, musica orchestrale, radio ecc.)

- Alla metà degli anni 90 fanno la loro comparsa i **NUOVI MEDIA ELETTRONICI**. Internet diventa un mezzo di comunicazione di massa e la televisione è assorbita progressivamente dai giganti dell'**INDUSTRIA DEL DIVERTIMENTO** come Disney e Warner che giocheranno un ruolo dominante nel packaging delle informazioni, nella copertura di notizie e scandali e favorisce una versione aneddotica degli avvenimenti.
- Nuovo ambiente mediatico definito **INFOTAINMENT**.

Fox News, una svolta nella storia dei media

- La rete americana Fox News si è liberata della **SPIEGAZIONE** a vantaggio della **NARRAZIONE**. Ai fatti reali ha sostituito le **STORIES**. Quasi nulla di quanto appare sui suoi schermi serve alla spiegazione, quasi tutto serve solo alla narrazione di storie toccanti e di racconti utili.
- È stata fondata nel 1996 dal magnate della stampa Rupert Murdoch. Durante la guerra in Iraq i suoi ascolti sono decollati e ha anche superato la CNN durante la copertura della guerra.
- Ha deciso di organizzare le proprie notizie in funzione della visione del mondo del suo target di ascoltatori. La visione del mondo viene definita in base a 3 criteri :
 1. Desiderio di ascoltare una storia coerente
 2. Punto di vista che predilige la responsabilità personale, valori conservatori e politica repubblicana
 3. Apparente imparzialità contro un'evidente demagogia
- Gestendo le notizie in modo tale da farle corrispondere alla storia (anziché il contrario), crea un punto di vista : racconta una storia a cui gli spettatori sono felici di credere, pure loro una menzogna che possano raccontare a se stessi e agli altri.
- La creazione della **FOX NEWS** rappresenta una vera e propria mutazione nella storia dei media : anziché presentare l'insieme delle diverse voci che compongono il panorama ha scelto di raccontarne una storia coerente, una menzogna a cui gli spettatori possono scegliere di credere. Tutt'a un tratto questo pubblico ha visto nascere un network che presenta le notizie secondo la sua visione del mondo, si è sentito dire di essere la maggioranza e che le notizie che ascoltano sono proposte in modo **IMPARZIALE** e **OBIETTIVO**.

L'industria della menzogna

- Il successo della Fox News e del suo pseudogiornalismo farà scuola alla Casa Bianca. L'amministrazione Bush ha creato una vera e propria struttura sotterranea, assoldando con denaro pubblico falsi giornalisti incaricati di produrre e diffondere notizie inventate, recensioni, servizi e inchieste.
- L'informazione di propaganda troverà il suo ripetitore ideale nelle reti locali che sono moltiplicate : reti dal budget ridotto che impiegano poco personale e coprono palinsesti molto ampi. Si parla di **COVERT PROPAGANDA** e di **FAKE NEWS**.
- Tutto ciò che non rientra nel programma ideologico, religioso o politico dei responsabili al potere viene ignorato, accantonato o semplicemente insabbiato. La manipolazione dell'informazione ha avuto una parte essenziale anche nell'occupazione americana dell'Iraq a partire dal 2003. Il più delle volte i reportage, che elogiano il lavoro delle truppe americane e irachene, denunciano gli insorti e vantano gli sforzi degli USA per ricostruire il paese sono presentati nella stampa irachena come servizi imparziali scritti da giornalisti indipendenti.

Un mago al quartier generale

- L'intervento americano in Iraq nel 2003 ha offerto un'esemplificazione spettacolare della volontà della Casa Bianca di "creare la propria realtà" ricorrendo a tutte le tecniche di "trasformazione della realtà in fiction". Oltre ai 5 giornalisti embedded (integrati in un'unità dell'esercito americano) hanno curato con attenzione la concezione della sala stampa del quartier generale delle forze americane di stanza in Qatar : un hangar riconvertito in uno studio televisivo ultramoderno, con palco, schermi al plasma e tutta l'attrezzatura elettronica necessaria per produrre in tempo reale video del combattimento, carte geografiche, animazioni e diagrammi.
- Venne assunto anche un mago noto negli USA per i suoi trucchi di prestidigitazione che gli permettevano di emanciparsi dalle leggi fisiche. Rivendica l'eredità di Robert Houdini, un mago francese che aveva accettato nel XIX secolo di recarsi in Algeria per conto del governo allo scopo di aiutare a reprimere una sollevazione dimostrando che la sua magia era superiore a quella dei rivoltosi.
- I discorsi più importanti di Bush dimostrano che oramai si è capito che quello che sta intorno alla faccia è importante tanto quanto la faccia. Quello che sta intorno è ciò che trasforma un'immagine in leggenda. I padri fondatori del Monte Rushmore, la statua della libertà ecc. È l'abc dell'iconografia.

L'immagine si iscrive nel tempo per diventare una story. E' necessario che entri in sintonia con lo spettatore, vale a dire che faccia collegare i due istanti della storia, quello che è rappresentato nell'immagine e il momento reale della ricezione. Questa sintonia che produce emozione è detta **TIMING**.

Da Uncle Ben's a Uncle Sam

- Negli anni di Bush il ricorso dell'amministrazione americana alle tecniche dello storytelling non si è limitata alla Casa Bianca. Si è sviluppata un'infrastruttura dell'informazione che supera l'industria, i media e l'esercito e comprende sia organizzazioni governative che non governative, caratterizzata dall'emergere di reti e tecnologie dell'informazione, sia civili che militari. In questo ambiente le operazioni psicologiche sono destinate a far pervenire indicazioni e informazioni selezionate a leader e pubblico di paesi esteri, allo scopo di influenzare le loro emozioni, motivazioni, ragionamento obiettivo e infine comportamento.
- Si cerca di vendere al mondo i valori del Dipartimento di Stato come un **MARCHIO**. Cosa che fece Charlotte Beers, che venne nominata sottosegretario alla diplomazia dopo l'11 settembre 2001. Prima volta che una professionista del marketing veniva assunta in ruolo di responsabilità diplomatica e non come semplice consigliere in comunicazione. Ha svolto il ruolo di un vero e proprio ministro della propaganda. Per due anni si è dedicata ad applicare le tecniche del **BRANDING** e **STORYTELLING** alla politica estera e a diffondere, attraverso opuscoli, pubblicità e video, la versione dell'amministrazione dei valori e delle virtù americane.

Lo storytelling come propaganda

- **ETIMOLOGIA** : La parola "propaganda" deriva dalla denominazione di una congregazione cardinalizia istituita da papa Gregorio XV per assistere e sorvegliare le missioni all'estero. In seguito il vocabolo è passato a designare ogni istituzione o processo destinato a propagare una dottrina o un sistema. La parola viene quindi dal latino : coniugata al gerundio designa ciò che, della fede, deve essere **PROPAGATO** : credenze, misteri, leggende dei santi ecc. Non si tratta dunque di trasmettere una conoscenza oggettiva accessibile attraverso la ragione ma di convertire a verità nascoste che appartengono alla sfera della fede.
- Così l'uso che ne fa l'amministrazione Bush costituisce una sorta di ritorno alle origini etimologiche della parola. Essa non deve più soltanto modificare o influenzare l'opinione di un individuo, ma l'insieme delle sue **CREDENZE** e dei suoi **COSTUMI** : cultura, ideologia e la religione. L'azione sulle coscienze degli individui lascia il posto a un'operazione interattiva e sociale di propagazione di una forma di credenza.

Il "fuoco delle menti"

- Parole di Bush : "Con i nostri sforzi abbiamo acceso il fuoco, un fuoco nelle menti degli uomini. Riscalda quelli che sentono la sua forza, brucia quelli che combattono la sua avanzata e, un giorno, quest'indomito fuoco di libertà raggiungerà gli angoli più oscuri del nostro mondo."
- I meccanismi di **IMITAZIONE** sono ormai rafforzati da nuove forme reticolari di comunicazione con la diffusione di Internet, le reti della televisione via cavo e la moltiplicazione dei blog, che diventano altrettanti focolai di trasmissione che il marketing virale si adopera a strumentalizzare. Il bersaglio dell'azione propagandistica cessa in parte di essere definito in termini di categorie socioprofessionali, di segmenti di mercato o di popolazioni, a vantaggio di luoghi e ambienti fortemente contagiosi.

CONCLUSIONE

Il nuovo ordine narrativo

- Dai grandi miti del passato al romanzo moderno, la funzione dei racconti è sempre stata quella di esplorare le condizioni di un'esperienza possibile - nuovi rapporti con il corpo, tempo e spazio. I nuovi racconti che lo storytelling ci propone non esplorano le condizioni di un'esperienza possibile ma le modalità del suo asservimento. Le innumerevoli stories create dalla macchina della propaganda sono protocolli di ammaestramento, di **ADDOMESTICAZIONE** che mirano a prendere controllo delle pratiche ed appropriarsi dei saperi e dei desideri degli individui.
- Viene all'luce un 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.
- Cambiamento che tocca ormai nel profondo gli USA ma che con gli anni Duemila guadagna anche l'Europa. Esempio : campagna elettorale per l'elezione presidenziale in Francia nel 2007.

“Henri Guaino, mitologia della Francia”

- Henri Guaino, consigliere di Nicolas Sarkozy riassume così il suo contributo alla campagna presidenziale : “La politica è scrivere una storia condivisa da coloro che la fanno e coloro ai quali è destinata. Non si trasforma un paese senza essere capaci di scrivere e di raccontare una storia” => testimonianza della conversione delle élite politiche e mediatiche francesi al NON.
- Egli si dichiara legato alle idee del generale Charles De Gaulle che seppe scrivere un racconto collettivo, a tal punto da accreditare l'illusione che una nazione fosse una narrazione, vale a dire una potenza tanto simbolica quanto militare ed economica. Utilizzò il suo attaccamento al gollismo per scrivere la story di Sarkozy.

Le “storie” di Nicolas e Ségolène

- Unica novità degna di nota di questa campagna elettorale : uomini politici e media, giornalisti e gli esperti hanno improvvisamente cambiato modo di esprimersi, si sono messi a raccontare storie. L'opinione pubblica lo ha colto d'istinto, diffondendo allegramente i pettegolezzi della cronaca rosa, delle rotture, delle infedeltà.
- Ségolène e Nicolas, che avevano entrambi beneficiato giovanissimi dei favori del padre, erano cresciuti nel suo immediato entourage e sotto la sua protezione, si sono ritrovati in condizione di rivendere il potere. Lo hanno fatto, mettendo in mostra senza complessi né tabù la propria nuda ambizione : due figure edipiche che rompevano col padre, ma anche con l'immagine del “padre della nazione” familiare ai francesi, dai tempi di De Gaulle. Era la rivolta dei rampolli, l'uno che mirava alla “Francia del dopo”, cioè dopo il padre, l'altro che mostrava senza esitazioni il suo desiderio di potere come un fine in sé, il suo “desiderio di futuro”.
- La campagna elettorale si è concentrata, quasi logicamente, sulle vittime, i disgraziati, le donne maltrattate, i senzatetto, i disabili, ovvero le persone con una forte risonanza emozionale => escalation della compassione.
- Il dibattito televisivo tra i due candidati è stato il teatro provvisorio che ha visto affrontarsi non due progetti di società ma, in modo persino caricaturale, due personaggi, due trame.
- La “folgoranza” - parola coniata da uno dei suoi consiglieri - dei dibattiti, ha sostituito l'esercizio della democrazia, lo spettacolo della compassione ha preso il posto dell'esperienza reale della solidarietà.
- Le campagne marketing di Sarkozy e Segolene Royal segnano dunque una profonda evoluzione - e forse una vera rottura - nella cultura politica francese. Impostati dai loro consiglieri esperti in storytelling e ridotti ai loro rispettivi personaggi per soddisfare l'esigenza della “messa in scena” : rivolgendosi ai cittadini come ad un'audience, evitando l'avversario, aggirando i partiti, hanno sostituito il dibattito politico con l'alterazione delle emozioni e dei desideri. Così facendo, essi hanno inaugurato una nuova epoca della democrazia, che potremmo definire di “**POSTPOLITICA**”.

Bovarismo politico

- Cos'è il bovarismo, se non questo disturbo della personalità che consiste nel potere concesso all'uomo di concepirsi altro da ciò che è? Nella vita politica gli esempi di una simile dilatazione dell'ego non mancano : da Clinton a Blair, da Sarkozy a Berlusconi.
- Bovarismo politico che potremmo definire come **USO STRATEGICO** dell'**INVENZIONE** per la manipolazione. Amalgama di intimo e collettivo, di politica e di sesso che implica sia una gestione politica dei desideri e dei corpi che la messa in fiction del politico.

“Il nemico è la storia”

- Le forme, i riti e i luoghi del dibattito democratico sono dunque sempre più sottomessi alle nuove tecnologie del potere. Le macchine narrative permettono ormai di gestire le trasformazioni mediatiche, economiche, finanziarie, politiche o militari, in un rapporto diretto con le persone che ne sono al centro.
- Il successo dello storytelling delinea dunque un nuovo campo di lotte democratiche : il suo oggetto comprenderà anche la violenza simbolica che pesa sull'agire degli uomini. Questa violenza tende a influenzare le loro opinioni, a trasformare e strumentalizzare le loro emozioni, privandoli così dei mezzi intellettuali e simbolici per pensare la propria vita. La lotta degli uomini per l'emancipazione, che non può essere bloccata dall'emergere di queste nuove forze, passa per la fiera riconquista dei mezzi di espressione e narrazione. Questa lotta è già cominciata, si fa strada nel tumulto di Internet e nel disordine delle stories, scopre pratiche nuove e minoritarie che sfuggono nella maggior parte dei casi allo sguardo dei media dominanti, ma il cui potere è tuttavia reale.