



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Università degli studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”

Dipartimento di Studi Umanistici

APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E RICERCA

Corso di Dottorato in *Istituzioni pubbliche, sociali, culturali: linguaggi, diritto, storia*

Curriculum di *Tradizioni linguistico-letterarie*

Ciclo XXXII

Teorie e pratiche dello storytelling organizzativo

Applicabilità di modelli di comunicazione narrativa a imprese ed istituzioni:
stabilizzazione metodologico-disciplinare e sviluppo operativo

Dottorando: Dario Cerutti

Tutor: Prof. Maicol Formentelli

Anno accademico 2018 / 2019

INDICE

▪ Introduzione	p. 4
▪ Cap. 1 Aspetti identitari e transdisciplinari della narrazione	p.11
<u>1.1 – Fondamentali narrativi</u>	p. 12
1.1.1 Genesi, scopi e motivazioni	p. 12
1.1.2 Caratteri identitari e strutture elementari	p. 14
1.1.3 Significato e definizione del personaggio	p. 16
1.1.4 Aspetti cronologici	p. 18
1.1.5 Spazio descritto e spazio vissuto	p. 19
<u>1.2 – Approcci disciplinari alla teoria del racconto</u>	p. 21
1.2.1 Narrazione come testo	p. 21
1.2.2 Narrazione come segno	p. 28
1.2.3 Letture pre-comunicative: pensiero narrativo e costruzione del sé	p. 32
1.2.4 L'Io narrativo nella dimensione sociale e sociologica	p. 34
1.2.5 Racconto come (iper)linguaggio. Attori del discorso narrativo	p. 36
1.2.6 Teorie della ricezione e cognitivismo	p. 40
1.2.7 Habitat intermediali e racconto audiovisivo	p. 44
1.2.8 Narrazione diffusa	p. 47
▪ Cap. 2 Forme e strutture del racconto organizzativo. Una grammatica descrittiva	p. 49
<u>2.1 – Storytelling. Usi e abusi di un termine inflazionato</u>	p. 49
2.1.1 Alcune interpretazioni da rifiutare	p. 50
2.1.2 Per una definizione di Organizational Storytelling	p. 52
<u>2.2 – Logiche di significazione narrativa nelle organizzazioni complesse</u>	p. 54
2.2.1 Modelli di sensemaking nei discorsi organizzativi	p. 55
2.2.2 Programmi narrativi	p. 57
2.2.3 Soft storytelling e hard storytelling: una proposta concettuale	p. 59
<u>2.3 – Storytelling nell'organizzazione. Micronarrazioni come strumento di analisi ed interpretazione</u> .	p. 61
2.3.1 Racconti personali come nuclei di cultura organizzativa	p. 61
2.3.2 Ricerca organizzativa, dimensione soggettiva e polifonia	p. 63
2.3.3 Dimensione intersoggettiva, dimensione comunitaria, dimensione ufficiale	p. 64
2.3.4 Supremazia narrativa, gerarchie e strategie di controllo	p. 66
2.3.5 Micronarrazioni e ricerca qualitativa. Un metodo per gli studi organizzativi	p. 68

<u>2.4 – Storytelling dell’organizzazione. La narrazione come strumento creativo e comunicativo</u>	p. 72
2.4.1 La comunicazione d’impresa e l’approccio narrativo	p. 73
2.4.2 Finalità e ambiti di applicazione	p. 75
2.4.3 Le fasi strategiche di una storytelling operation	p. 81
2.4.4 Competenze verticali, ruoli professionali e attori coinvolti	p. 86
2.4.5 Forme stereotipiche di discorso narrativo	p. 87
▪ Cap. 3 Storytelling per il branding: dalla pubblicità al discorso di marca	p. 90
<u>3.1 – Il brand come segno complesso. Dal marchio alla marca postmoderna</u>	p. 91
3.1.1 Consumo e significazione. Logiche e dinamiche della contemporaneità	p. 95
3.1.2 La comunicazione commerciale dal marketing mix al mix di marca	p. 98
<u>3.2 – Storytelling come linguaggio: attori e vettori del racconto (di marca)</u>	p. 100
3.2.1 Ruoli e relazioni comunicative: il destinante, deleghe discorsive e relazioni polemiche	p. 103
3.2.2 I contenuti del discorso di marca. Universi tematici e brand activism	p. 105
3.2.3 Generi, stili e coerenza discorsiva	p. 110
3.2.4 Natura della ricezione nel discorso di marca	p. 113
3.2.5 Narrazione come relazione. Storytelling e storytaking	p. 117
▪ Cap. 4 Narrazioni organizzative nella digitalsfera. Opportunità e criticità	p. 120
<u>4.1 – Media verticali, media orizzontali e gerarchie discorsive</u>	p. 122
4.1.1 I social media come spazi di conversazione tra pari	p. 128
<u>4.2 – Comportamenti organizzativi nel web partecipativo</u>	p. 131
4.2.1 Nuovi vettori della comunicazione organizzativa	p. 134
4.2.2 Strategie digitali storytelling-oriented	p. 140
4.2.3 Transmedialità, narrazioni non lineari e mondi aperti	p. 143
4.2.4 Tribù digitali e primato dell’ascolto	p. 122
4.2.5 Partecipazione come possibilità	p. 150
<u>4.3 – Bulimia informativa e contenuti di marca</u>	p. 153
4.3.1 Consenso discorsivo e brand entertainment	p. 156
▪ Cap. 5 Storytelling audiovisivo per la comunicazione universitaria. Un caso studio	p. 159
<u>5.1 – Il progetto StoryLab nel contesto comunicativo accademico contemporaneo</u>	p. 159
<u>5.2 – Dalla teoria alla pratica di una storytelling operation</u>	p. 161
5.2.1 Il format e la dimensione diegetica	p. 162
5.2.2 La raccolta dei contenuti. Metodologia e caratteristiche dell’intervista narrativa	p. 166

5.3 – Glocal StoryLab. Raccontare la mobilità studentesca nell’Università del Piemonte Orientale	p. 170
5.3.1 Genesi, contesto ed attori coinvolti	p. 170
5.3.2 Motivazioni, obiettivi e finalità	p. 172
5.3.3 Soggetto e Core Story	p. 173
5.3.4 Ideazione creativo-comunicativa e Project Identity	p. 175
5.3.5 La selezione dei narratori e le fasi del loro coinvolgimento	p. 178
5.3.6 Storyworld Design	p. 183
5.3.7 Scelta e progettazione degli habitat mediatici	p. 185
5.3.8 Produzione e post-produzione degli output audiovisivi	p. 194
5.3.9 Diffusione pubblica del discorso progettuale	p. 206
5.3.10 Analisi dei risultati	p. 210
▪ Cap. 6 StoryLab. Esportazione del modello operativo e consolidamento del metodo	p. 218
6.1 – Unisi StoryLab e l’evoluzione del format seriale	p. 218
6.1.1 Genesi, modalità d’intervento e attori coinvolti	p. 219
6.1.2 Motivazioni, obiettivi e finalità	p. 221
6.1.3 Soggetto e Core Story	p. 222
6.1.4 Ideazione creativo-comunicativa e Project Identity	p. 224
6.1.5 Storyworld, dimensione odepistica e performance	p. 228
6.1.6 Selezione dei narratori	p. 233
6.1.7 Scelta e progettazione degli habitat mediatici	p. 236
6.1.8 Produzione e post-produzione dei videoracconti	p. 243
6.2 – Verso la definizione di un modello metodologico di comunicazione narrativa	p. 251
6.2.1 Da Glocal a Unisi: evoluzione e discontinuità	p. 251
6.2.2 Consolidamento ed esportabilità del format	p. 255
6.3 - Altre iniziative storytelling-oriented	p. 257
6.3.1 Enactus UPO	p. 258
6.3.2 Career Day UPO ’18	p. 261
6.3.3 Inside Sic2Sic	p. 263
▪ Conclusioni	p. 267
▪ Appendice	p. 270
▪ Bibliografia e sitografia	p. 280

INTRODUZIONE

La tesi di dottorato che presento costituisce il risultato finale di un percorso le cui modalità di svolgimento rappresentano, già di per sé, un aspetto di non trascurabile rilevanza al fine di comprendere gli obiettivi, i contenuti e l'evoluzione complessiva del progetto. Il mio studio si colloca nel contesto di un *Apprendistato di alta formazione e ricerca*, un modello formativo di durata triennale che tenta di far convergere le logiche della prassi accademica con quelle del mercato del lavoro; nel suo insieme infatti, esso si mostra orientato alla definizione di una figura professionale specializzata, l'apprendista, nella cui persona competenze di ricerca e competenze di natura operativa si sviluppano in modo sinergico. Tale formula prevede il coinvolgimento di due attori distinti, con responsabilità complementari: un'istituzione universitaria, garante metodologico e scientifico dell'autorevolezza della ricerca, ed un ente proponente; quest'ultimo coincide solitamente con un'impresa privata promotrice e finanziatrice del progetto, dal quale essa intende generare un valore funzionale agli interessi strategici dell'azienda stessa. A livello amministrativo, ciò si concretizza nella stipula di un contratto di apprendistato di durata corrispondente all'estensione temporale del ciclo di dottorato: in questo periodo di tre anni l'apprendista è chiamato a svolgere le attività previste da entrambi i soggetti partner, i quali stabiliscono in modo condiviso le motivazioni, i temi e le finalità dell'iniziativa.

Nel mio specifico caso, l'attore accademico coinvolto è la *Scuola di dottorato* dell'Università del Piemonte Orientale, nel cui corso in “Istituzioni pubbliche, sociali culturali: linguaggi, diritto, storia” ha trovato accoglienza la mia proposta di ricerca. Il secondo è invece rappresentato da *Noise+ s.r.l. [noɪz'pləs]*, un'agenzia creativa con sede a Novara, operante da più di un decennio sul territorio provinciale e regionale; si tratta di una micro-realtà imprenditoriale prevalentemente specializzata nella comunicazione istituzionale, i cui servizi sono riconducibili a tre aree fondamentali di intervento: brand identity, media design (online e offline) e video production. La mia esperienza in questo contesto professionale era iniziata già nel 2015 con la funzione di content editor, ma è solo un anno dopo, nell'ottobre 2016, che il progetto dottorale ha preso ufficialmente avvio. L'interesse che ha spinto Noise+ a sostenere un percorso formativo di questo genere risponde alla volontà di consolidare la mia presenza in azienda e, allo stesso tempo, all'esigenza di sviluppare all'interno della società una risorsa con competenze di alto profilo non ancora presenti, espandendo così la quantità e la qualità dei servizi offerti. Una volta formalizzata la collaborazione con l'ateneo, ciascuno dei due attori ha identificato un referente responsabile: Luca Ghiardo, presidente dell'ente proponente, ha assunto così il ruolo di tutor aziendale, mentre Maicol Formentelli, professore associato di linguistica inglese presso l'Università degli studi di Pavia (già ricercatore presso UPO dal 2012 al 2019), è stato nominato tutor universitario e relatore della tesi.

Una così insistita descrizione della formula e delle condizioni secondo cui l'iniziativa si è codificata rappresenta, a mio parere, un presupposto interpretativo utile a legittimare tanto le motivazioni profonde quanto gli stessi contenuti del lavoro che presento. Quest'ultimo si caratterizza infatti per una marcata *vocazione operativa*, che rispecchia l'intenzione programmaticamente perseguita di convertire il “sapere” in “saper-fare”. In quest'ottica, la ricerca di una sintesi tra formazione teorica e formazione pratica è infatti orientata alla costruzione di un know-how che appare più facilmente

spendibile in un contesto di mercato che di carriera accademica; per certi versi quindi, il lavoro di studio e ricerca può essere considerato il presupposto di garanzia metodologica a quanto svolto nella quotidianità aziendale. Una quotidianità fatta di attività gestionali, creative e tecniche piuttosto trasversali, che intervengono in aree professionali diverse, dalla produzione audiovisiva al web design, dal project management all'ideazione grafica e verbale.

Tale prospettiva operativa, che mi permette di ritenere non sempre scontata nell'ambito degli studi umanistici, rileva già di per sé una discreta cifra di originalità e di innovazione attribuibile al progetto. A ciò si aggiunge che, trattandosi del primo percorso condotto secondo questa formula all'interno dell'Università del Piemonte Orientale, esso non possiede esplicativi termini di confronto né modelli di riferimento a cui guardare; condizione che attribuisce all'iniziativa una non trascurabile quota di sperimentazione. Nel complesso comunque, le modalità di svolgimento dell'apprendistato-dottorato possono essere ricondotte ad una prassi comportamentale che tiene conto di *tre leve fondamentali*, in linea con le esigenze e le intenzioni degli attori coinvolti:

- *L'approccio umanistico*: nell'ambito del corso di dottorato, il lavoro di tesi si colloca all'interno del curriculum in “Tradizioni linguistico-letterarie”; ciò significa che la materia è stata affrontata da un prospettiva consapevolmente interdisciplinare, nella quale mantiene tuttavia una marcata centralità il contributo delle humanities, con particolare riferimento alle scienze della narrazione, del linguaggio e della comunicazione.
- *L'orientamento corporate*: come detto, l'iniziativa nasce a seguito di un investimento di un soggetto promotore privato, con l'intenzione di creare un ritorno in termini di valore umano, culturale e anche economico; in quest'ottica, la padronanza di saperi teorici e di capacità operative deve convergere nello sviluppo di un sistema di competenze tale da possedere una dimensione di mercato, in grado cioè di proporre prodotti o servizi posizionabili in un contesto professionale.
- *La propensione digitale*: la familiarità di Noise+ con gli habitat mediatici del web conferisce al progetto la possibilità di sviluppare declinazioni tematiche vicine alle sensibilità più attuali, e per questo in grado di offrire interessanti spunti interpretativi. L'attenzione privilegiata per la digitalsfera, per i suoi linguaggi e per le trasformazioni socio-culturali che la attraversano, pur non essendo un'area del tutto inesplorata, può infatti rappresentare un fattore argomentativo importante in termini di originalità.

Detto della formula, è possibile procedere ad illustrare i principali aspetti di contenuto su cui questo studio si è focalizzato, esplicitandone gli obiettivi ad ampio raggio e, allo stesso tempo, circoscrivendone le prospettive analitiche. Come intuibile dal titolo scelto, la tesi può essere complessivamente considerata un'indagine pratico-teorica attorno alla nozione di *storytelling organizzativo*, concetto sotto il quale verranno accolte e descritte molteplici strategie di comunicazione messe in atto dalle imprese e dalle istituzioni secondo un approccio di tipo narrativo. Si tratta di una categoria assai inclusiva, alla quale possono essere ricondotte numerose tipologie di pratiche creative e performative genericamente basate sul paradigma della narrazione, tali da trovare manifestazione in ambiti organizzativi eterogenei e con diverse finalità: posizionare

un brand, trasmettere valori, suscitare empatia ed emozioni, suggerire comportamenti d'acquisto, gestire le risorse umane.

A questo approccio possono quindi essere ricondotte svariate attività facenti complessivamente leva sull'innata vocazione delle comunità umane ad ascoltare e tramandare storie. Una condizione che ha determinato, soprattutto negli ultimi anni, una notevole diffusione di un termine, *storytelling*, che appare prestarsi a contesti di applicazione anche molto distanti tra loro; tale fortuna, tuttavia, non sempre corrisponde ad un uso che può essere ritenuto adeguato e che, viceversa, lascia spazio a qualche ambiguità. Interesse sostanziale di questa tesi diventa così ricomporre tale dispersione, riconducendo i racconti prodotti dalle organizzazioni complesse e/o alimentati al loro interno ad una *stabilizzazione concettuale e metodologica*. In altre parole, ho tentato di formalizzare un modello analitico attraverso il quale identificare i caratteri che definiscono lo *storytelling* organizzativo in quanto tale, codificandone le strutture distintive e circoscrivendone gli ambiti d'intervento. Tenendo conto degli aspetti di continuità e discontinuità con le scienze narrative più consolidate, ho quindi esplorato e commentato le categorie che ho ritenuto più adatte a descrivere un racconto di marca e a rendere riconoscibili le sue manifestazioni comunicative.

Coerentemente alla vocazione del mio percorso formativo, questo ampio tentativo di sistematizzazione è stato condotto affiancando ad una riflessione di orientamento teorico l'esercizio della prassi operativa. È sembrato cioè opportuno articolare una *proposta di intervento "storytelling-oriented"*, strutturata in attività e fasi standardizzate, basata su un sistema di competenze e strumenti definito, ma allo stesso tempo replicabile ed esportabile, adattabile cioè a molteplici contesti organizzativi. La validità di questo metodo è stata sperimentata direttamente all'interno di casi studio chiamati a dimostrarne l'effettiva praticabilità, nei quali il modello proposto ha trovato un immediato riscontro fattuale. La tesi appare mostrare questa duplice natura anche da un punto di vista strutturale; l'argomentazione, infatti, potrebbe essere divisa in due macro-settori complementari: una prima parte di analisi teorico-formale, ed una seconda dedicata alla descrizione delle attività creative e produttive in cui le riflessioni precedentemente presentate hanno trovato concreta applicazione. In questa seconda parte, la vocazione operativa del progetto emerge con esplicita chiarezza, perché i casi studio qui introdotti rappresentano alcuni dei risultati professionali del lavoro condotto nei tre anni di apprendistato-dottorato. Si tratta cioè di prodotti di comunicazione narrativa realizzati da Noise+ per alcune realtà organizzative (prevalentemente istituzioni universitarie), seguendo un approccio coerente al modello proposto nella prima parte.

Ad ogni modo, prima di esplicitare lo sviluppo del discorso all'interno dei singoli capitoli, può risultare opportuno ricondurre i diversi spunti interpretativi affrontati nella tesi ad un più circoscritto e sistematico nucleo di argomenti fondamentali; è possibile infatti riassumere le questioni essenziali di questo progetto all'interno di alcune *domande di ricerca* generali, in cui ho provato a condensare gli aspetti maggiormente ricorrenti nella trattazione:

- in che modo scienze della narrazione, discipline della comunicazione e studi d'impresa convergono a definire gli elementi strutturali dello *storytelling* organizzativo?
- Questo approccio possiede caratteri di maturità, autorevolezza e distintività tali da assumere le forme di una disciplina autonoma? Quali sono queste caratteristiche?

- A partire da queste ultime, è possibile formalizzare un modello di intervento metodologico-operativo adatto alla comunicazione delle organizzazioni complesse?
- Più in generale, in quali condizioni è possibile coniugare ricerca teorica di area umanistica ed operatività professionale?

È necessario chiarire che, come intuibile già dalla prima domanda, la *complessa collocazione disciplinare* della tesi rappresenta già di per sé un fattore su cui riflettere, al quale può risultare opportuno dedicare un minimo approfondimento preliminare. Anticipato il generico orientamento del progetto all'interno degli studi umanistici, rimane da definire con più precisione – fosse anche solo per esigenze di amministrazione universitaria – le aree scientifiche di riferimento, operazione che risulta meno immediata di quanto si possa immaginare. Infatti, in linea con una tendenza alla declassificazione accademica, in cui le distinzioni si mostrano sempre più liquide (e forse sempre meno necessarie), anche questo lavoro sembra essere caratterizzato dalla presenza di sovrapposizioni e contaminazioni di vario genere, che rendono difficile stabilire dei confini disciplinari inequivocabili. In sostanza, per la pluralità di stimoli a cui attinge e di prospettive di cui vuole dare conto, la ricerca appare manifestare una condizione di evidente interdisciplinarietà.

Gli approcci scientifici interessati da un'analisi sullo storytelling organizzativo sono molteplici. Parlando di narrazione e di narratività, non si può non tenere conto dell'orientamento fornito dalla *narratologia* e dalle *teorie del racconto*, al quale aderiscono quegli studi che affrontano a livello teorico ed ermeneutico il problema della letteratura, della sua produzione e diffusione. L'ordinamento accademico italiano inserisce tale prospettiva nell'area delle scienze filologico-letterarie e, in particolare, nel settore scientifico disciplinare della critica letteraria e delle letterature comparate (L-FIL-LET/14). Il punto di vista della testualità non è tuttavia l'unico dal quale è osservata in questa tesi la narrazione; essa, infatti, verrà più ampiamente descritta nella sua natura di processo di significazione e di veicolo di senso, secondo una sensibilità propria della *semiotica* e delle *scienze del segno*: un approccio classificato nel sistema italiano in area filosofica e, nello specifico, nel S.S.D. M-FIL/05 – Filosofia e teoria dei linguaggi.

È bene però sottolineare che, all'interno della tesi, la descrizione delle strutture e delle forme del racconto possiede una specifica contestualizzazione, perché esse vengono studiate in funzione del loro effetto sui meccanismi strategici interni alle organizzazioni complesse. La focalizzazione della ricerca sui processi narrativi riguardanti le imprese e le istituzioni impone quindi di estendere la dimensione multidisciplinare della tesi anche all'ambito degli *studi organizzativi*, coinvolgendo settori delle scienze economiche come quello dell'organizzazione aziendale (SECS-P/10) e, in parte, del marketing e gestione d'impresa (SECS-P/08). Tuttavia, osservando il lavoro nel suo insieme, la prospettiva interpretativa che sembra assumere una posizione prevalente affronta la pratica narrativa come un fattore culturale e relazionale, ovvero nella sua condizione di istanza discorsiva. In quest'ottica, le *teorie della comunicazione* possono essere considerate il contesto disciplinare a cui possiamo ricondurre l'argomentazione in modo complessivamente più soddisfacente, permettendo così di collocare la ricerca nell'ambito degli studi sociologici. Per queste ragioni, tenendo ovviamente conto delle affinità con gli approcci disciplinari descritti in precedenza e dell'inadeguatezza di classificazioni troppo rigorose, il settore scientifico di afferenza che è stato

ritenuto più appropriato per accogliere la tesi è quello della Sociologia dei processi culturali e comunicativi (SPS/08).

Ciò significa che la prospettiva adottata in modo privilegiato, quella cioè che emerge (in modo esplicito o implicito) con maggiore insistenza, intende affrontare lo storytelling organizzativo nella sua natura di *linguaggio di comunicazione*, ed il racconto nella sua dimensione discorsiva. Questo non comporta, tuttavia, la necessità di guardare alla narrazione semplicemente ed esclusivamente come ad un atto, ma più ampiamente come ad un processo, analizzandone non solo e non tanto gli aspetti performativi, ma anche e soprattutto quelli creativi, produttivi, gestionali. Tale intenzione appare del tutto in linea con la volontà programmatica del progetto di descrivere un modello storytelling-oriented dalla struttura stabile, coerente e riconoscibile; un obiettivo che si traduce nel tentativo di formalizzare un approccio metodologico che, proprio in quanto linguaggio, passa attraverso la definizione di una grammatica, ovvero di un insieme di regole (o quantomeno di buone prassi), e di un vocabolario, ovvero di un lessico disciplinare condiviso.

Una sistematizzazione che, nel complesso, non vuole essere prescrittiva e che, piuttosto, appare distribuita in modo non organico nel flusso della trattazione. In quest'ottica, la ricerca appare gravitare attorno ad alcuni fulcri interpretativi su cui si regge e sviluppa la discussione nel suo insieme. Tra i focus contenutistici, appare piuttosto trasversale l'attenzione alle dimensione mediale e relazionale della narratività, che si ripercuote in una riflessione ricorrente sulle dinamiche di destinazione-ricezione e sugli attori coinvolti nel processo comunicativo, siano essi soggetti concreti o astrazioni concettuali; in che modo, cioè, possono essere rappresentati i vettori dell'informazione diegetica? A quali schematizzazioni possono essere ricondotti? La complessità di tali spunti è ovviamente contestualizzata rispetto alle pratiche discorsive riguardanti lo specifico ambito delle organizzazioni complesse; con questa formula sono genericamente da intendersi tutte quelle unità sociali consapevolmente dotate di una struttura di ruoli funzionale al raggiungimento di obiettivi condivisi. L'idea di complessità si basa sulla varietà degli elementi costituenti e, allo stesso tempo, sull'efficacia della loro interazione, orientata alla produzione di un valore non necessariamente legato a fattori di natura economica; una condizione che ci permette di affrontare la discussione includendo senza sostanziali distinzioni tanto le imprese quanto le istituzioni, dimostrando come esse possano manifestare comportamenti narrativi simili e tra loro sovrapponibili.

Entrambe queste categorie organizzative verranno descritte nella loro comune vocazione a generare e diffondere significato, introducendo così un'impostazione interpretativa che articola il concetto di marca come segno, al cui interno si verificano articolati meccanismi di sense-making basati sui paradigmi della narrazione. Si terrà in considerazione anche l'impatto degli strumenti sulla prassi dello storytelling, osservando come lo sviluppo tecnologico possa condizionare le strategie di comunicazione organizzativa, ed un'attenzione particolare verrà dedicata alla manifestazioni discorsive di natura audiovisiva. Nel complesso comunque, le posizioni che emergeranno rispetto a questi spunti tematici terranno conto di contributi provenienti, come detto, da sensibilità disciplinari eterogenee, ma anche dell'esperienza accumulata nell'operatività professionale. Ciò significa che i contenuti della tesi rappresentano una sintesi ed una

rielaborazione di stimoli provenienti tanto da fonti bibliografiche quanto dalla prassi quotidiana, e quindi più difficilmente documentabile.

Ad ogni modo, il tentativo di rispondere alle questioni poste è distribuito nelle diverse unità discorsive in cui la tesi è concretamente organizzata. Il lavoro è fondamentalmente strutturato in sei capitoli, dei quali i primi quattro rappresentano il nucleo di formalizzazione teorica, mentre gli ultimi due si concentrano sui casi studio che di questa formalizzazione possono essere considerati una sorta di messa alla prova. Nel *cap. 1*, che possiamo considerare in qualche modo propedeutico a quelli successivi, viene esplorata panoramicamente la narratività, indagando la possibilità di circoscrivere alcuni caratteri sufficienti e necessari a definire l'idea di racconto. È qui proposta una rassegna (inevitabilmente non esaustiva) dei principali contributi alla teoria del racconto offerti dalla narratologia, dalla semiotica, dalle scienze sociali e cognitive, analizzandone la molteplicità e, allo stesso tempo, la complementarietà delle prospettive. L'analisi degli aspetti di convergenza e divergenza tra le diverse scienze della narrazione non risponde semplicemente a un'esigenza di display of consciousness, ma offre lo spunto per affermare la narrazione quale paradigma fondamentale della condizione umana per la sua natura trasversale ed inclusiva.

Questa riflessione preliminare rappresenta però soprattutto l'occasione per introdurre alcune categorie analitiche di cui verificare l'applicabilità anche nel contesto delle imprese e delle istituzioni. Il *cap. 2*, infatti, è conseguentemente focalizzato sulla stabilizzazione teorica della nozione di organizational storytelling e sulla definizione delle forme e delle strutture distintive del racconto organizzativo. A partire da una riflessione terminologica, attraverso la quale circoscrivere il campo di appropriatezza discorsiva, viene qui proposta una definizione di comunicazione ad approccio narrativo, descrivendone i caratteri, gli obiettivi, le modalità di svolgimento. La sistematizzazione del concetto passa anche dall'introduzione di due opposizioni dialettiche; una distingue i discorsi organizzativi in base alla loro densità diegetica (hard storytelling vs soft storytelling); una propone invece una suddivisione tra storie nell'organizzazione (spontanee e soggettive) e storie dell'organizzazione (programmatiche ed ufficiali): la prima classe guarda all'organizzazione come contenitore narrativo, mentre la seconda come produttore e distributore. Contestualmente, è anche presentata una proposta di intervento comunicativo standard, un modello di storytelling operation strutturato in fasi consequenziali di cui viene descritto il sistema di competenze e di ruoli necessari al suo svolgimento.

Nel *cap. 3* è ulteriormente esplicitata la prospettiva comunicativa della ricerca, e viene introdotta la questione del discorso di marca. La nozione di brand è qui emancipata dalle strette logiche del marketing e viene più ampiamente presentata nella sua natura di segno complesso, istanza semiotica che, nella contemporaneità, produce ed aggrega i molteplici significati di un'organizzazione. Di essa sono indagati, in particolare, gli aspetti espressivi e relazionali, anche in considerazione dei comportamenti di consumo (sia materiale sia mediale) dei destinatari: il rapporto tra i diversi attori coinvolti nella definizione del racconto di marca è ricondotto ad un modello formale valido tanto per le imprese quanto per le istituzioni, che viene prima schematizzato e poi esplorato nelle sue singole componenti sull'asse di destinazione-ricezione.

La sezione immediatamente successiva (*cap. 4*) si concentra poi sull'impatto sulla comunicazione narrativa dei media digitali, descrivendo le opportunità e le criticità offerte dal web partecipativo

nella gestione delle dinamiche relazionali tra le organizzazioni e i propri pubblici. Le considerazioni precedenti vengono così collocate nel contesto della digitalsfera, presentata come un insieme eterogeneo di spazi conversazionali con caratteristiche inedite rispetto agli habitat massmediatici. L'attenzione è quindi focalizzata sui nuovi paradigmi che le tecnologie dell'informazione hanno imposto alla prassi del racconto di marca, e sulle implicazioni che tale condizione riflette sulla codifica e diffusione del discorso organizzativo: si assiste, infatti, ad una complessiva moltiplicazione delle soggettività narranti e, di conseguenza, ad un'apparente perdita di controllo da parte delle imprese e delle istituzioni sul proprio patrimonio di senso, il quale si offre a continue rielaborazioni polifoniche. Vengono descritte le nuove forme espressive incentivate dalla dimensione orizzontale e collaborativa della rete, ma anche e soprattutto i comportamenti strategici che, in questo rinnovato contesto mediatico, le organizzazioni possono e devono mettere in atto.

Il tema del digital storytelling chiude la parte di impostazione maggiormente teorica della tesi, a cui segue l'inizio della seconda macro-sezione, quella in cui emerge più esplicitamente la vocazione operativa del lavoro. Nei *capitoli 5 e 6*, sono infatti descritti due ampi casi studio (a cui se ne sommano altri tre più limitati) che, come anticipato, rappresentano altrettanti progetti professionali di comunicazione ad approccio narrativo, sviluppati da Noise+ all'interno di specifici contesti organizzativi in modo coerente alle riflessioni formalizzate in precedenza. Nel concreto, si tratta di operazioni storytelling-oriented condotte all'interno di istituzioni universitarie italiane; gli output principali di queste iniziative sono costituiti da videoracconti seriali brevi, i cui contenuti sono stati raccolti secondo la metodologia dell'intervista narrativa. Tanto a livello di struttura diegetica quanto di processo produttivo, è possibile trovare elementi di programmatica continuità tra i singoli progetti, in modo tale che essi possono essere complessivamente ricondotti ad un unico *format di storytelling audiovisivo*: il nome che è stato dato a questo contenitore comune è StoryLab.

Nato come esercizio pratico sperimentale, StoryLab ha saputo consolidare un modello d'intervento operativo efficace per la chiarezza delle fasi in cui è organizzato e, allo stesso tempo, per l'elasticità a cui si presta; descriverò come, nelle sue diverse declinazioni, il format si è affermato come vero e proprio prodotto di mercato, in grado di generare valore per gli attori di volta in volta coinvolti. In ciascun capitolo viene dato conto delle specificità di ogni contesto istituzionale, e viene fatto un resoconto dettagliato delle attività svolte, dalla progettazione strategica all'ideazione creativo-narrativa, dalla produzione degli output all'analisi dei risultati. Per queste ragioni quindi, si potrebbe sostenere che, nei casi studio presentati, appare manifestarsi il senso più essenziale del percorso formativo nel suo insieme; come vedremo, infatti, all'interno delle iniziative riconducibili a StoryLab ha trovato applicazione l'intero sistema di competenze metodologiche, gestionali, tecniche e creative la cui sintesi può essere complessivamente considerata l'obiettivo centrale della formula del dottorato in apprendistato.

Cap. 1

ASPETTI IDENTITARI E TRANSDISCIPLINARI DELLA NARRAZIONE

Volendo per prima cosa affrontare un'esplorazione panoramica delle scienze della narrazione, dando conto della molteplicità degli approcci possibili e, allo stesso tempo, della loro complementarietà, è bene considerare che, riguardo al racconto genericamente inteso, tutti gli esseri umani possiedono una più o meno formalizzata competenza. Secondo Roland Barthes, la narrazione “è come la vita, esiste di per sé, è internazionale, trans-storica, trans-culturale”¹, e per questo, parlarne (magari con ambizione di scientificità) è un’occupazione tanto diffusa quanto delicata. Da un lato, infatti, si tratta di una nozione di cui tutti abbiamo una padronanza più o meno consapevole, che si traduce in una conoscenza degli strumenti e delle strutture – produttive, ricettive e interpretative – che potremmo considerare universalmente connaturata alla dimensione umana. Dall’altro, è proprio la sua condizione di patrimonio collettivo a rendere il racconto, in ogni sua forma e declinazione, difficile da affrontare in una prospettiva ancora inesplorata, con il desiderio o la pretesa di dire qualcosa di non già detto.

Presa coscienza di questa complessità di fondo, è comunque opportuno tentare di presentare una rassegna non esaustiva di contributi interpretativi variamente riconducibili all’ampio paradigma delle *scienze della narrazione*, con il duplice obiettivo di evidenziarne l’eterogeneità e di affermarne anche la non-esclusività reciproca: l’intenzione è cioè di far emergere l’idea di un confine sfumato tra i diversi approcci disciplinari, che appaiono implicarsi e sostenersi a vicenda all’interno di un contenitore comune. Questo sforzo teorico preliminare non deve sembrare incongruente alla vocazione operativa di questa tesi, ma spero risulti invece utile a dimostrare la contiguità con le discipline narrative più tradizionali dello storytelling organizzativo, che nei prossimi capitoli si affermerà come principale oggetto di studio di questo lavoro. Ho ritenuto infatti necessario dare conto, per quanto in modo panoramico, dei caratteri identitari riconducibili al concetto di racconto proprio perché emerge più chiaramente se e quanto la narrazione d’impresa abbia ereditato da essi.

Comincio presentando alcuni elementi ritenuti strutturali nella teoria e pratica narrativa, allo scopo di fissare alcuni punti fermi da cui non prescindere. Questi elementi verranno poi ripresi ed approfonditi nel contesto di specifiche prospettive d’indagine, da cui emergeranno i contributi più significativi dei singoli approcci disciplinari alla teoria del racconto. Le riflessioni che emergeranno andranno quindi a costituire un capitolo sostanzialmente propedeutico, intenzionato cioè ad presentare il substrato teorico e metodologico necessario per determinare l’autorevolezza disciplinare dello storytelling organizzativo.

¹ ROLAND BARTHES, *Introduzione all’analisi strutturale dei racconti*, in R. BARTHES ET AL., *L’analisi del racconto*, Milano, Bompiani, 1969, p. 7.

1.1 – FONDAMENTALI NARRATIVI

1.1.1 – Genesi, scopi e motivazioni

Non si può che partire da questa semplice quanto complessa domanda: quando e come nasce l’istanza discorsiva che chiamiamo genericamente racconto? La genesi di una specifica competenza narrativa umana è argomento assai spinoso, tanto quanto la definizione delle prime tappe della sua evoluzione storica: di fatto, è possibile affermare che il racconto esista da sempre, o quantomeno da quando l’idea di comunità umana ha cominciato a manifestarsi. Le condizioni di esistenza ed i connotati identitari delle protonarrazioni sono un problema trasversale, recentemente preso in carico da una disciplina affascinante qual è l’archeologia cognitiva². Senza potersi inoltrare nelle specificità di questo approccio, ciò che emerge in modo condiviso è la visione che colloca le radici dell’idea di racconto già nelle primissime comunità umane. Posizione che, per la verità, già gli studiosi della narrazione del secolo scorso ammettevano di buon grado:

Che cosa è il racconto? Forse una galassia di segni in irreversibile, mostruosa espansione dal giorno lontanissimo, nei primordi dell’avventura umana, in cui qualcuno [...] cercò di fermare nelle parole o in altre forme un evento memorabile, degno di essere sottratto alla crudele entropia del transeunte.³

Un’altra condizione fondativa delle narrazioni primitive ampiamente accettata dagli specialisti è quella della loro oralità: le prime storie erano prive di un autore noto e venivano semplicemente prese in carico da storyteller che le diffondevano nel tessuto anonimo della società senza impadronirsene; talvolta, le cambiavano o arricchivano con infinite variabili più o meno marginali. In origine quindi la narrazione era una prassi comunicativa che rispondeva ad un naturale bisogno di affabulazione di una specie – chiamiamola pure *homo narrans* – che in essa riponeva il proprio patrimonio identitario collettivo, rispondendo così ad un innato desiderio di aggregazione comunitaria. A questo proposito, risultano ancora suggestive ad un secolo di distanza le parole di Edward Forster, che in un classico degli studi narrativi qual è Aspetti del romanzo scriveva:

L’uditore primitivo era un uditorio di teste arruffate, raccolto a bocca aperta intorno a un falò da campo, sfinito dalla lotta contro i mammuth o i rinoceronti lanosi, tenuto sveglio soltanto dalla suspense. E poi che sarebbe successo? Il narratore continuava a parlare con il suo tono monotono e il pubblico, non appena indovinava che cosa sarebbe successo in seguito, si addormentava o l’uccideva.⁴

Al di là del curioso riferimento ad un sacrificio rituale del malcapitato storyteller, rimangono saldi i tratti dell’*oralità* e della *performance* come dimensione primigenia della narrazione, che si manifesta nella sua natura di evento verbale unico ed irripetibile. L’irrigidimento nella scrittura è stato, da questo punto di vista, senz’altro una trasformazione epocale (paragonabile forse al più moderno affermarsi del digitale), ma le continuità sostanziali tra un prima ed un dopo meritano di essere sottolineate più delle discontinuità strumentali. Di questa oralità originaria si sono mantenute tracce in alcune caratteristiche delle prime espressioni letterarie formalizzate, come ad esempio l’epica, che tra i generi canonici è considerato probabilmente il più classico, insieme alla lirica e al

² MICHELE COMETA, *Perché le storie ci aiutano a vivere: la letteratura necessaria*, Milano, Cortina Editore, 2017, pp. 21-30.

³ ANGELO MARCHESE, *L’officina del racconto: semiotica della narratività*, Milano, Mondadori, 1983, p.5.

⁴ EDWARD M. FORSTER, *Aspetti del romanzo*, Milano, Garzanti, 1991, p. 40.

teatro. Il mito (che non a caso in origine significava proprio “parola”, “discorso”, “diceria”) possiede nel suo stato protoletterario alcune caratteristiche formali ben riconoscibili ed immediatamente riconducibili alla sua origine verbale: su tutte, la presenza dei cosiddetti versi formulari, indizi di una primitiva circolazione orale di contenuti successivamente codificati nella scrittura.

Per sancire ulteriormente l’importanza della dimensione orale nella pratica narrativa e prolungarne la validità fino alla contemporaneità, si potrebbe affermare che una sorta di oralità latente è sopravvissuta nel racconto scritto fino ai giorni nostri, e lo ha fatto attraverso la pratica della lettura, anche silenziosa.⁵ Secondo questa interpretazione, l’atto di leggere offre, in un certo senso, ospitalità e fisicità al narratore primitivo reale: in un libro, come in qualunque altra forma di narrazione verbale scritta, “la voce che vi si esprime è la metamorfosi silenziosa e priva di corporeità di quell’altra manifestazione di narratore”, quello orale ed originario. In quest’ottica, il narratore che oggi consideriamo a ragione un’istanza interna al testo, conserva tracce della sua origine materica. A conferma che questa natura orale e performativa sia così connaturata alle narrazioni di ogni epoca, è stato notato che, nei media elettronici-digitali, habitat privilegiati di certe forme di racconto contemporaneo, assistiamo al manifestarsi di una sorta di oralità di ritorno, o secondaria, ricordo latente dell’innato carattere orale della narrazione.⁶ Basti pensare, ad esempio, alle chat spazi conversazionali basati su codici espressivi inequivocabilmente scritti, nei quali sono però esaltate l’immediatezza e l’improvvisazione tipiche del parlato.

Detto del “quando”, un’altra domanda preliminare imprescindibile per affacciarsi alle scienze narrative potrebbe iniziare con “perché” ed invocare una riflessione sulle motivazioni che portano l’uomo a sperimentare in modo così naturale ed istintivo la narrazione. Chiedersi se il racconto possegga uno scopo, e se quindi vi possa attribuire una qualche forma di determinismo o di utilità, apre un ampio scenario di risposte plausibili, riconducibili ad una notevole varietà di prospettive differenti. Prendendo spunto da una proposta articolata da Paolo Jedłoswki⁷, è possibile riconoscerne tre aree fondamentali, distinguendo nella pratica narrativa tre intenzioni fondamentali.

- Una funzione *ludico-affabulatoria*, che risponde ad un generico piacere disinteressato di raccontare per il semplice gusto di farlo, e simmetricamente, di ascoltare un racconto per il medesimo desiderio immotivato. Questa logica ammette la possibilità di una narrazione fine a sé stessa, nella misura in cui “i contenuti narrativi ovviamente hanno la loro importanza, ma narrare è anche l’espressione di un desiderio che ha la narrazione medesima [...] come proprio oggetto.” In quest’ottica, “il contatto che si stabilisce narrando può servire per scopi diversi, ma è anche un scopo in sé stesso”⁸, e diventa perciò ammissibile la possibilità di prescindere da una forma di necessità determinata. Per certi versi tuttavia, questa generica forma di desiderio ludico non appare mai del tutto disinteressata: può invece essere assimilata ad un più concreto e comprensibile

⁵ PAOLO GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, Roma, Carocci, 2012, pp. 43-45.

⁶ GABRIELE FRASCA, *La lettera che muore: la letteratura nel reticolo mediale*, Roma, Meltemi, 2005. MASSIMO CERRUTI ET AL. (a cura di), *Formale e informale. La variazione di registro nella comunicazione elettronica*, Roma, Carocci, 2011.

⁷ PAOLO JEDŁOSWKI, *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, Milano, Mondadori, 2000, pp. 162-163.

⁸ *Ivi*, p. 128.

volontà di sapere “come va a finire”, la cui soddisfazione coincide con la conclusione della storia. Il racconto, in quest’ottica, agisce da dispositivo di attrazione la cui meta è, consapevolmente o inconsapevolmente, la conoscenza del finale. Paradossalmente, quindi, si potrebbe sostenere che, se ammettiamo l’esistenza di una qualche forma di desiderio implicito in ogni narrazione, esso è sostanzialmente desiderio della sua fine.⁹

- Una funzione *memoriale*, che interpreta la narrazione come atto di testimonianza della realtà. Tramandare diventa il comportamento necessario per sottrarre fatti, usi e tradizioni al trascorrere inesorabile del tempo e al destino dell’oblio, nel tentativo di combattere la “finitudine”, ovvero la consapevolezza malinconica di avere una vita sola e confinata. Le storie agiscono da dilatatore, prolungando i termini della nostra esistenza e allargandone i confini temporali. L’attenzione è qui puntata sul valore decisivo della testimonianza e di colui che se ne incarica: in questa prospettiva, il narratore è da considerarsi un servitore della memoria, che conserva le tracce e le offre alla ricerca del loro significato.

- Una funzione *cognitivo-interpretativa*, riconducibile alla necessità tutta umana di riconoscersi ed identificarsi. La narrazione agisce come innata procedura di produzione di significato (*sense-making*) attraverso cui ordiniamo, organizziamo ed elaboriamo la nostra esperienza per renderla razionale. Il senso sta, più che negli eventi, nelle relazioni e connessioni che li collegano: l’esperienza (individuale o collettiva) non ha di per sé inizi, svolgimenti e conclusioni, che sono invece ricavati dall’interpretazione narrativa che se ne fa. Secondo una teoria già presente nella Poetica di Aristotele – che possiamo per certi versi considerare il testo fondativo degli studi narrativi – raccontare è regolarizzare l’esistenza, tentando di superarne il carattere disordinato e tendenzialmente inafferrabile con lo scopo di renderla pensabile, categorizzabile e, in definitiva, significativa.

1.1.2 – Caratteri identitari e strutture elementari

Si potrebbe sostenere che occuparsi di “fondamentali narrativi” voglia dire, prima di tutto, ragionare in termini di narratività; si tratta cioè di identificare quali possano essere considerati in prospettiva teoretica i caratteri necessari e sufficienti affinché una qualunque manifestazione comunicativa possa essere considerata un racconto, chiedendosi sostanzialmente: questo discorso contiene una storia? Da un altro punto di vista, però, significa anche ragionare in termini di narrabilità, ovvero delle caratteristiche di un evento o di un insieme di eventi che lo rendono disponibile ad essere raccontato; la domanda, in questo senso potrebbe essere: questo fatto può essere calato in un discorso narrativo? Queste speculazioni di natura terminologica sono in realtà più rilevanti di quanto possano apparire, perché, qualunque sia il punto di partenza della riflessione, essa sviluppa due questioni distinte e complementari: se cioè un atto comunicativo veicola un qualche tipo di storia (il contenuto narrativo); se questa storia è esposta con determinati procedimenti espressivi e tecniche d rappresentazione che ne determinano la forma narrativa. In

⁹ PETER BROOKS, *Trame*, Torino, Einaudi, 1995, p. 57.

considerazione di questa complessità interpretativa, si tratta quindi di provare ad elencare alcune *strutture elementari* comuni a tutti i racconti, nel tentativo di identificare dei caratteri imprescindibili affinché un discorso possa essere riconosciuto come narrativo, al di là dalle modalità e dai contesti di manifestazione.

Fondamentalmente, in un racconto, per dirsi tale, devono sempre essere riconoscibili *esistenti* ed *eventi*. Tra gli esistenti includiamo i personaggi e tutto ciò che contribuisce alla creazione dello storyworld, come ad esempio ambienti, oggetti e attributi. Tra gli eventi poi, possiamo distinguere le azioni (mosse da una intenzionalità) dagli avvenimenti (indipendenti dalla volontà di un soggetto), ma ciò che più conta sono le modalità di relazione che gli eventi intrattengono tra di loro. Essi infatti si muovono in un sistema strutturato attorno a due coordinate fondamentali: la *sequenzialità temporale* (“B avviene dopo A”) e la *consequenzialità logica*, quel regime di causalità che ci fa invece comprendere che “B avviene a causa di A”. I personaggi di una storia si muovono quindi in una struttura spazio-logico-temporale ed attivano dei processi motivati da uno o più *cambiamenti di stato*. Due situazioni statiche ed equilibrate non costituiscono di per sé una storia; esse lo diventano se aggiungiamo uno squilibrio che, sotto forma di evento perturbatore, le mette in connessione. Secondo un modello che possiamo definire differenziale, è quindi lo scarto tra due stati a mettere in moto la narrazione, e a collocarla all’interno di dimensione temporale. Tendenzialmente, la trasformazione di una situazione in un’altra è determinata dall’intenzionalità dei personaggi che, in una condizione di eventualità, detengono la possibilità di scegliere se e come agire.

Elencate quelle che possono essere ritenute le condizioni essenziali affinché un racconto possa dirsi tale, è possibile sottolineare come la ricerca di un enunciato narrativo minimo si sia dimostrato un esercizio appassionante per diverse generazioni di studiosi. A questo proposito, seguendo Chatman, rimane ancora del tutto accettabile la celebre proposta presentata da Forster: *il re morì e poi morì la regina*. Nella frase, il legame di causalità tra i due eventi non è esplicito, ma è facilmente intuibile dal lettore, al quale è delegata la capacità di comprendere che la morte di quest’ultima sia da implicare al dolore per la perdita del compagno.¹⁰ In queste parole, sono quindi presentati due avvenimenti che possiamo considerare tra loro implicati sia temporalmente sia logicamente, ad allestire un cambiamento di stato che, per altro, possiamo immaginare come particolarmente significativo nell’economia di quello storyworld.

Rispetto ad un ulteriore fattore da considerare, quello che determina le proprietà formali di un discorso narrativo, per ora, è giusto accennare fin da ora alla classica, ma ancora oggi problematica, distinzione tra *diegesi* e *mimesi*. Con questa dialettica di impostazione letteraria si oppongono solitamente due tecniche di espressione che indicano, da un lato, la narrazione propriamente detta e, dall’altro, la rappresentazione o imitazione, la cui cifra di narratività è argomento dibattuto. Il criterio distintivo tra le due forme è la quota di *mediacy*, data dalla presenza o dall’assenza di una riconoscibile istanza narroriale all’interno del discorso, che funge da mediatore, appunto, tra vicende e pubblico. In senso stretto, tutto ciò che consideriamo narrativo dovrebbe postulare la presenza di un narratore, manifesto, occulto, interno, esterno, attivo o passivo che sia:

¹⁰ SEYMOUR CHATMAN, *Storia e discorso. La struttura narrativa nel romanzo e nel film*, Parma, Pratiche, 1981, p. 44.

teoreticamente quindi, non possiamo ammettere narrazione senza narratore, inteso come responsabile della performance diegetica.

Ciò che appare invece più aperto ad interpretazioni sono le modalità della mediazione e le possibili articolazioni possibili della sua manifestazione nel racconto. Quale distanza è ammissibile tra narratore e storia e quali sono le modalità legittime di un suo intervento? Dobbiamo ammettere l'esistenza di un narratore anche quando costui non si palesa? Di conseguenza, è narrazione solo ciò in cui è inequivocabilmente percepibile una voce narrante, oppure possiamo ammettere un racconto capace di farsi da sé? Nel complesso, appare preferibile accogliere un atteggiamento inclusivo, che ritiene cioè narrazione anche ciò che, compiendosi appunto da sé, non manifesta esplicitamente un'istanza a cui attribuire la proprietà del discorso: per ammettere la legittimità di racconti mimetici quindi, il narratore deve essere visto come una proiezione necessaria del discorso e non, viceversa, il produttore e detentore di esso. Ad ogni modo, l'argomento, come detto, è piuttosto articolato e verrà ripreso, con altri spunti e prospettive, nel corso del capitolo.

1.1.3 – Significato e definizione del personaggio

Soltamente, l'interesse privilegiato del pubblico verso un racconto si manifesta in prima istanza nei confronti dei personaggi, motivo per cui, nell'analizzare gli elementi fondamentali del discorso narrativo, può risultare condivisibile iniziare proprio dal re e dalla regina. Essi incarnano le passioni e i desideri dei destinatari, che vi si immedesimano fino a farvi convergere il giudizio e l'attenzione più facilmente che in ogni altra componente diegetica. Questo primato che appare a noi così naturale, non era per la verità altrettanto condiviso da alcune affermate teorie della narratologia classica, che interpretavano il personaggio come un supporto delle funzioni e delle strutture narrative: esso era cioè concettualmente subordinato alle azioni da cui è mosso e non, viceversa, del cui movimento è responsabile. Su questa impostazione tornerò quando si tratterà di parlare nello specifico di Formalismo russo e delle sue implicazioni; possiamo tuttavia già affermare che la percezione odierna sembra invece abbastanza differente.

Negli approcci contemporanei, appare infatti difficile affrontare l'analisi di una storia senza partire dall'intenzionalità di un soggetto (umano o antropomorfo) motore e movente dell'intero sistema narrativo, nel quale precede concettualmente gli eventi: è solo in quanto parte di un progetto individuale che le vicende acquisiscono un senso ed un'organizzazione logico-temporale. Tra i responsabili di una rivalutazione post-formalista del personaggio, per la quale lo interpretiamo oggi non solo contenitore di azioni, ma fascio di attitudini e tratti psicologici, possiamo indicare Roland Barthes e Seymour Chatman. Quest'ultimo, in particolare, è tra i più convinti a rifiutare la riduzione del personaggio a struttura formale, subordinato alla priorità dell'azione perché “tanto il personaggio quanto l'evento sono necessari dal punto di vista logico e il predominio dell'uno sull'altro dipende dal gusto mutevole degli autori e del loro pubblico”¹¹. In altre parole, “le storie

¹¹ *Ivi*, p. 117.

esistono soltanto dove si presentano sia eventi che esistenti, e non vi possono essere eventi senza esistenti”¹².

Si tratta forse di dare pari rilevanza a due approcci interpretativi distinti, che valorizzano aspetti del personaggio differenti. Da un lato, appare privilegiato il suo valore formale-funzionale, determinato dalla sua dimensione pragmatica, ovvero la sua collocazione rispetto ad azioni ed avvenimenti: il re si codifica come tale perché a lui attribuiamo determinati comportamenti, diversi dalle azioni e dalle scelte che trovano accoglienza nella regina. Secondo questa lettura, il personaggio è un attante inserito in un progetto narrativo, e la sua posizione in questo programma definisce il suo ruolo e la sua funzione. Ciò lo rende, tra l’altro, riconoscibile e riconducibile ad un modello di riferimento, basato su caratteristiche ricorrenti, archetipi e stereotipi che contribuiscono ad orientare le attese e a definire le convenzioni di genere. A questo proposito, uno dei tentativi più fortunati (ma anche più sopravvalutati, secondo Giovannetti¹³) di formalizzare un elenco di personaggi topici si deve a Christopher Vogler; nel suo *Writer’s Journey*, l’autore scandisce, con particolare riferimento al racconto cinematografico, un elenco di 7 individualità archetipiche fondamentali, alcune assai note, altre più curiose: l’eroe; il mentore; il guardiano della soglia; il messaggero; il mutaforme; l’ombra; l’imbroglione.¹⁴

Dall’altro versante, valorizzando la singolarità del personaggio, si sottolinea la sua dimensione concreta, data da quello che si può definire il suo *statuto antropologico*, ovvero l’insieme delle coordinate identitarie ed esistenziali che lo definiscono in una costellazione di attributi fisico-psico-sociali. Parliamo di un “fascio di attitudini” includendo i suoi tratti specifici, come i connotati psicologici e comportamentali, i valori morali, l’aspetto fisico (importante soprattutto nel racconto audio-visivo, dove si modella sulla fisicità dell’interprete); ma anche gli attributi caratterizzanti (ad esempio la corona, tornando al re) e la rete relazionale in cui è immerso (la regina, i sudditi). Si tratta di un bagaglio di caratteri che, direttamente o indirettamente, “prolungano la fenomenologia dell’individuo”¹⁵ anche al di fuori della sua persona. Più la dimensione antropologica è valorizzata, più possiamo ritenerci alle prese con un cosiddetto *round character*, un personaggio che definiremmo a tuttotondo, caratterizzato da un sistema valoriale articolato, da tratti complessi e magari contraddittori. Viceversa, il *flat character* è un personaggio dall’itinerario prevedibile e, tendenzialmente monovaloriale.

Per quanto distanti, queste due interpretazioni offrono prospettive non necessariamente contradditorie, ma anzi complementari sulla natura del personaggio e sul suo bagaglio di significato. Infatti, che lo si analizzi in ottica individuale quale fascio di attitudini caratterizzanti, oppure se ne privilegino gli aspetti strutturali e funzionali allo sviluppo della trama, ciò che emerge è la vastità del patrimonio di senso che può incarnare. Non volendo anticipare una lettura specificamente semiotica di cui darò conto, è tuttavia importante sottolineare da subito come il personaggio sia sempre e comunque un’unità di significazione narrativa, portatrice di quella che

¹² *Ivi*, p. 130.

¹³ P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 187.

¹⁴ CHRIS VOGLER, *Il viaggio dell’eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Roma, Dino Audino Editore, 1992.

¹⁵ A. MARCHESE, *L’officina del racconto: semiotica della narratività*, op. cit., p. 213.

Marchese chiama una “costellazione di segni”¹⁶ che contribuisce in massima parte a determinare la natura ed il valore dell’opera in cui è inserita.

1.1.4 – Aspetti cronologici

Per certi versi, il “c’era una volta” che tante storie troviamo ad inaugurare rappresenta qualcosa di più di una semplice formula stereotipata, andando a determinare una vera e propria espressione fondativa. Innanzitutto, “una volta” è una sola, specifica volta: definisce cioè una singolarità narrativa, affermando una unicità che apre le porte del mondo rappresentato e legittima tutto ciò che quel mondo ospiterà. Soprattutto, poi, è quella volta e non un’altra, quel momento e non un altro: colloca cioè eventi ed esistenti nel loro tempo, precisato o indefinito che sia. È senz’altro condivisibile quindi che, nel complesso, la dimensione cronologica costituisca nel racconto “un fatto istituzionale”¹⁷: vale la pena di ribadire che la sequenzialità si manifesta come paradigma fondamentale della narrazione, perché è nel tempo che avvengono le trasformazioni di stato ed è l’ordine degli eventi ad organizzare e scandire il ritmo del discorso. Il racconto è quindi “arte temporale, proprio perché è discorso, ossia movimento, successione, sviluppo che si può cogliere solo in diacronia”¹⁸. Il tempo, non della storia, ma di scrittura-lettura in questo caso, è anche elemento di classificazione. In quanto quantitativamente misurabile, determina l’estensione del racconto e può suggerire un’attribuzione di genere: il romanzo ad esempio è convenzionalmente tale, più che per una qualche continuità tematica, proprio perché caratterizzato da un’ampiezza indicativamente necessaria e sufficiente.

La temporalità intradiegetica è un’altra cosa: è durata degli eventi narrati, ordinabili secondo il tempo naturale e alterabili secondo tecniche precise, quelle anacronie su cui avrà modo di tornare quando si affronteranno le specificità dei contributi narratologici. Può essere opportuno invece soffermarsi già ora sulla questione della *serialità*, uno specifico modo di organizzare il tempo narrativo, che privilegia gli aspetti di continuità strutturale all’idea di finitudine e di chiusura. Con “chiusura narrativa”, intendiamo la soddisfazione da parte del destinatario delle aspettative sollevate durante la narrazione; una sensazione di appagamento e compiutezza che può non appartenere a certe storie, soprattutto nella contemporaneità, caratterizzate, dal finale aperto e da una perenne capacità di riaprirsi, spesso per necessità di mercato. In altre parole, in quei racconti che chiamiamo seriali, l’unità diegetica oltrepassa i confini dell’unità discorsiva: in essi, l’autore prolunga alcuni elementi di contenuto come la trama, i personaggi, lo storyworld, oltre l’explicit del suo discorso. In questo modo egli si garantisce la possibilità di iniziare uno successivo perfettamente coerente, organizzando la storia intera in segmenti, puntate, stagioni e così via.

È utile distinguere due tipologie di serialità. Il serial detto *endoforico* è composto da singoli elementi chiusi, indipendenti e autosufficienti da un punto di vista della trama: ogni episodio trova in sé articolazione, scioglimento e conclusione; nella puntata successiva, i medesimi attori interagiranno

¹⁶ *Ivi*, p. 205

¹⁷ P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 148.

¹⁸ A. MARCHESE, *L’officina del racconto: semiotica della narratività*, op. cit., p. 129.

nei medesimi ambienti con dinamiche prevedibili, ma non ci sarà continuità d'azione con quella precedente. Nel serial *esoforico*, invece, l'intreccio non si scioglie in una singola puntata e le conseguenze delle azioni dei personaggi ricadono nei capitoli successivi, collegandoli tra loro all'interno di una superiore unità strutturale. Se, ad esempio, ogni episodio di Sherlock Holmes, serial endoforico, trova in sé compimento, le scelte dei protagonisti di Game of Thrones nella puntata 3x06 sono dipendenti dalla trama dell'episodio 3x05 ed influenzano quella dell'episodio 3x07. Il tempo endoforico è quindi chiuso e ciclico, mentre quello esoforico è aperto e vettoriale, con la possibilità di moltiplicare e diversificare le linee narrative, ampliando a piacimento la diegesi.¹⁹

Come detto, a volte l'organizzazione diegetica risponde a necessità di tipo editoriale o commerciale; di conseguenza, le scelte di alcuni distributori di storie (che sovente sono anche distributori di spazi pubblicitari) condizionano l'uso di tecniche narrative specificamente pensate per aumentare il senso di incompiutezza e di perenne attesa. Si pensi all'uso forzato della suspense che avviene con lo stratagemma del *cliffhanger*, l'appiglio posizionato alla fine di puntata che lascia lo spettatore in sospeso proprio nel momento di massimo investimento emotivo. In questo senso, non è poi da escludere che la dipendenza delle intenzioni autoriali a priorità esterne al mondo della narrazione possa comportare un condizionamento in negativo. A questo proposito, la televisione sembra essersi ritagliata il ruolo di spazio mediale in cui la serialità viene maggiormente banalizzata: nell'assecondare e premiare le capacità previsionali dello spettatore, infatti, essa esalta quello che Umberto Eco ha chiamato “il ritorno dell'identico, opportunamente mascherato e fasciato di novità superficiali”²⁰.

1.1.5 – Spazio descritto e spazio vissuto

Pur non possedendo di per sé natura intrinsecamente diegetica, la rappresentazione dello spazio rappresenta un elemento decisivo per ogni progetto narrativo. Itinerari, spostamenti, distacchi e congiunzioni avvengono in un contesto fisicamente circoscrivibile, che non deve essere necessariamente definito con precisione, ma che conferisce a personaggi ed eventi le coordinate della loro consistenza materica. Secondo la nota categoria Bachtiana di *cronotopo*, il tempo è inscindibile dallo spazio ed in esso si materializza per rendere rappresentabili gli eventi: pur corrispondendo ad una pausa nell'avanzamento diegetico e rappresentando, di fatto, un fattore di staticità, la descrizione dei luoghi risulta quindi necessaria per dare agli elementi dinamici del discorso narrativo una cittadinanza ed una collocazione tridimensionale. Per di più, la nettezza della separazione tra descrizione e narrazione, di fatto, è chiara solo nel racconto testuale, dove ad una parentesi descrittiva corrisponde inequivocabilmente una pausa narrativa; invece, nella narrazione audio-visivo ad esempio, tutto ciò che si trova davanti alla macchina da presa (il

¹⁹ STEFANO CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, Milano, Mondadori, 2010, p. 227.

²⁰ UMBERTO ECO, *Tipologia della ripetizione*, in FRANCESCO CASSETTI (a cura di), *L'immagine al plurale. Serialità e ripetizione nel cinema e nella televisione*, Venezia, Marsilio, 1984, p. 24.

profilmico concorre nella sua interezza alla realizzazione del discorso narrativo, ambienti e scenografie compresi.

Ad ogni modo, che la descrizione sia di per sé narrazione o meno, non si può negare allo spazio lo statuto di categoria di interesse per le scienze narrative. Tanto quanto altri elementi più propriamente diegetici, i luoghi producono significato ed assumono una funzione tematico-strutturale all'interno di un racconto. L'ambientazione è quindi sempre uno spazio concettuale, il cui senso è implicato dal tipo di entità che può contenere e dal tipo di azioni che può ospitare: il re, insomma, è tale nel suo regno, all'interno dei cui confini esercita la propria potestà. Ogni luogo può, in seconda battuta, avere una valenza simbolica; accade in modo ricorrente, ad esempio, che le narrazioni si fondino su rapporti spaziali di tipo binario, che possono manifestarsi nell'opposizione vicino-lontano, conosciuto-ignoto, proprio-altrui. Come ha proposto Greimas in una celebre riflessione sugli spazi dell'appartenenza e dell'estranchezza in *Deux Amis* di Maupassant²¹, le frontiere diventano spesso il palcoscenico di momenti di scelta decisiva: è giusto superare il limite (sociale, etico, personale)? Meglio restare, rispettando il divieto, o andare, infrangendolo?

Detto che, tutti i luoghi, all'interno di un discorso narrativo, a loro modo possono farsi vettori di significato, è possibile affrontare un ulteriore livello interpretativo nell'analisi della categoria spaziale, passando dal paradigma dello spazio descritto a quello dello spazio vissuto, ed approfondendo la già introdotta nozione di *Storyworld*. Si tratta di un aspetto che ritengo centrale, anche in prospettiva dell'utilizzo cui verrà destinata nel contesto della narrazione organizzativa. Esso appare particolarmente rilevante perché una delle proprietà più sottovalutate del racconto è la sua capacità di articolare, insieme agli abitanti, anche un universo abitato: con ogni operazione diegetica, si fonda cioè un mondo possibile, di cui si sanciscono le regole e si predeterminano le dinamiche. L'universo creato dall'istanza autoriale può essere più o meno distante da quello reale, ma è governato da leggi di coerenza e credibilità interna che investono la sfera fisica, morale, comportamentale di tutti i suoi esistenti: in altre parole, ogni spazio vissuto possiede una propria grammatica a cui coloro che lo popolano non possono sottrarsi. A volte, se si pensa a storyworld estremamente sviluppati e complessi, si può parlare di “grammatica” anche in senso letterale: l'universo tolkieniano di Arda, ad esempio, possiede una serie di linguaggi propri, approfonditamente definiti dal loro autore.

All'interno di ogni storyworld si può distinguere tra spazio della storia propriamente detto e spazio del discorso, sede dell'attività narroriale; quest'ultima può essere interna o esterna allo spazio della storia, a seconda della posizione della voce narrante, la quale può, di conseguenza, adeguarsi o meno alle relative dinamiche e regole. Solitamente, si istituisce una giusta equazione tra ampiezza dello storyworld e ricchezza della narrazione: più un mondo è vasto ed articolato, più l'autore può diversificare le linee narrative, intrecciando destini e vicende senza cortocircuiti. Allo stesso tempo però, è inevitabile che uno storyworld profondo e complesso sia più difficile da governare senza contraddizioni interne. Ad ogni modo, lo spazio vissuto è da considerarsi una categoria decisiva per un certo modo moderno di interpretare la narrazione: il successo di certi racconti, infatti, è spesso determinato dal fascino che l'autore ha saputo generare nell'universo creato ancora più che

²¹ ALGIRDAS J. GREIMAS, *Maupassant. La semiotica del testo: esercizi pratici*, Torino, Centro Scientifico Editore, 1995.

nei personaggi o nella trama. Si pensi, ad esempio, ad alcuni videogames detti “a mondo aperto”, in cui il divertimento non vive solo - o non vive tanto - nell'avanzamento diegetico, quanto nell'esplorazione libera, centrifuga e senza vincoli dello storyworld allestito.

1.2 - APPROCCI DISCIPLINARI ALLA TEORIA DEL RACCONTO

Dopo aver presentato in modo sparso e panoramico alcuni spunti interpretativi relativi a quegli elementi che possiamo considerare fondanti dell'idea stessa di narrazione, si pone ora la necessità di tentarne una ricomposizione, alla luce e nella prospettiva di alcuni specifici approcci disciplinari. L'obiettivo della rassegna è quindi quello di illustrare come i diversi contributi abbiano partecipato in modo distinto ma ugualmente decisivo allo sviluppo e al consolidamento delle scienze narrative, categoria di cui emergerà la natura interdisciplinare. È giusto premettere che costringere le diverse proposte di studio all'interno di confini terminologici che nettamente distinguono i vari –ismi e le varie –logie rappresenta sempre una comoda e problematica approssimazione; tuttavia, per ragioni di coerenza argomentativa, è sembrato opportuno premettere una presentazione di alcune delle principali proposte teoriche maturate nel '900, nel cui contesto sono maturati spunti utili alla codifica formale dello storytelling organizzativo. La speranza è che tale sistematizzazione eviti di risolversi in una eccessiva semplificazione di percorsi assai complessi e maturati in oltre un secolo di riflessione interpretativa.

1.2.1 – Narrazione come testo

Per diverso tempo, l'analisi delle forme narrative si è sostanzialmente basata sull'equazione racconto = letteratura; si potrebbe infatti dire che, in principio fu la *narratologia*, intesa come studio scientifico della narrazione letteraria, dei suoi elementi ricorrenti e delle sue strutture universali. In questa disciplina hanno trovato residenza varie scuole e vari indirizzi, spesso molto distanti tra loro, ma accomunati, a mio giudizio, da una più o meno esplicita riflessione su due questioni fondamentali. La prima, già in qualche modo accennata in precedenza, riguarda l'esistenza all'interno dei racconti, di un rapporto di subordinazione tra azioni e personaggi e, se il primato appartenga alle prime o ai secondi. La seconda, invece, ragiona invece sul rapporto tra il livello superficiale della manifestazione discorsiva e quello profondo degli elementi strutturali, chiedendosi quel dei due sia prioritario.

Rispetto alla prima questione, una chiara presa di posizione di svalutazione del personaggio, inteso come “operatore” di transizione di stati, l'ha senz'altro presa il *Formalismo russo*, un'influente scuola di critica letteraria sviluppatasi tra San Pietroburgo e Mosca nel secondo decennio del '900. Si tratta di un gruppo non organico di studiosi, tra i quali possiamo elencare Sklovskij, Jackobson, Tomasevsij, il cui interesse di studio era rivolto più alle forme e alle tecniche del racconto che agli

aspetti ideologici, tematici e contenutistici.²² Uno dei lasciti più celebri del formalismo è la distinzione tra *fabula* e *sjuzet*, intendendo con la prima l'astrazione degli avvenimenti presi nel loro ordine temporale, mentre con il secondo l'intreccio degli stessi avvenimenti nella successione e nel rapporto in cui sono presentati nell'opera, ovvero la loro concreta resa organizzativa al suo interno. Un altro degli interessi della scuola che più ha avuto ripercussioni sugli studiosi successivi era rivolto alla ricerca di un itinerario narrativo canonico comune a tutti i racconti; in questo senso, è stata affermata una distinzione basilare tra motivi statici – che non provocano cambiamenti diegeticamente significativi – e motivi dinamici: sono questi ultimi a regolare i rapporti di interesse tra i personaggi, messi in moto da un evento perturbatore che scatena l'intrigo (spesso un confronto-scontro di forze) fino al punto culminante – lo *Spannung*, con altra terminologia – a cui segue lo scioglimento della vicenda.

Un'analisi vicina a queste logiche interpretative è quella di Vladimir J. Propp; la sua attività, comunemente iscritta all'indirizzo formalista, sarebbe forse più opportunamente riconducibile ad un approccio strutturalista, per il principio secondo il quale ciascuna entità narrativa viene descritta in termini di reciproca relazione. Nella sua *Morfologia della fiaba* (1928), l'autore rivolge la propria attenzione alla dimostrazione di una omogeneità strutturale all'interno di uno specifico corpus di fiabe della tradizione russa, dal quale Propp ha saputo estrarre un modello ricorrente e ripetitivo; un modello basato su un schema compositivo da lui ritenuto costante, ed organizzato secondo una classificazione di 31 *funzioni*: l'oggetto specifico dell'analisi appare quindi essere la ricerca di una logica comune, profonda ed astratta, articolata al di sotto di una superficie che si manifesta in modo mutevole e variabile. Per ritornare quindi alle due questioni che sto presentando come trasversali a tutti gli approcci, in Propp appare evidente il primato del livello profondo su quello della manifestazione.

In più, come per i formalisti, anche in questo caso l'identità dei personaggi diviene accessoria (persino trascurabile), mentre assume assoluta centralità l'azione, o meglio la funzione che la descrive, intesa come “l'operato d'un personaggio dal punto di vista del suo significato per lo svolgimento della vicenda.”²³. Le tipologie di soggetti agenti nelle fiabe proppiane sono organizzate all'interno di sette sfere d'azione, che ne scandiscono i ruoli sintattici all'interno della narrazione e ne determinano la collocazione strutturale, in base al ruolo loro attribuito nell'economia della storia: non si parla di re, ma di mandante, eroe, aiutante magico... Ad ogni modo, non ritenendo opportuno compiere una rassegna descrittiva di tutte le sfere d'azione, né tantomeno delle funzioni delle quali si può comunque riconoscere con chiarezza il primato gerarchico di alcune ai fini dell'articolazione della vicenda. Il principio di attivazione sembra essere sempre una *mancanza/danneggiamento* che dà origine ad un percorso trasformativo, passante per un *allontanamento*, una *prova/lotta* con un antagonista, sovente agevolata dalla consegna di un oggetto magico, e culminante con un *ritorno* dell'eroe e con le *nuzze*. Vale la pena specificare che sia l'allontanamento sia il ritorno possono essere intesi in senso tanto fisico quanto spirituale, e

²² Per una rassegna dei contributi e dei protagonisti, Cfr. TZVETAN TODOROV (a cura di), *I formalisti russi. Teoria della letteratura e del metodo critico*, Torino, Einaudi, 1968.

²³ VLADIMIR PROPP, *Morfologia della fiaba*, a cura di Gian Luigi Bravo, Torino, Einaudi, 1966, p. 27.

possono risolversi a seconda dell'ideologia del racconto, in una ri-stabilizzazione dello status quo oppure in un nuovo ordine.

Se ho dedicato tanto spazio a Propp è perché la fortuna del modello della Morfologia è stata tale che, ancora oggi, a distanza di quasi un secolo, se ne propongono revisioni che, proprio mentre affermano l'anacronismo del modello, non fanno che ribadirne la centralità negli studi narrativi.²⁴ Alcune riserve sono comunque avanzabili alle intenzioni universalistiche dello schema, per la verità dovute più ad interpretazioni successive che non ad una esplicita volontà dell'autore. Il corpus di fiabe è stato infatti ritenuto troppo ristretto numericamente e culturalmente, così come l'ordine delle funzioni troppo rigido; in più, la professata priorità delle azioni sui personaggi è in parte smentita dalla nomenclatura, secondo la quale, a volte, la funzione è definita dalla sfera d'azione e non, come ci aspetteremmo, viceversa (ad esempio, ritorno a casa dell'eroe, smascheramento del falso eroe...). Di fatto, funzioni e sfere d'azione appaiono in quest'ottica interdipendenti, e non emerge, almeno dalla titolatura, una qualche forma di primato. Ad ogni modo, bisogna senz'altro rendere merito a Propp di aver in qualche modo aperto una riflessione sulla questione degli universali narrativi, oggetto di discussione di una parte non indifferente della teoria narratologica successiva.

Un salto cronologico di quasi cinquant'anni ci conduce alla pubblicazione da parte di Claude Bremond della *Logique du récit* (1973). Interpretatore dell'eredità proppiana e continuatore di un approccio funzionalistico "moderato", Bremond sembra riconsegnare dignità al ruolo del personaggio, proponendo una sintassi narrativa in cui un soggetto agente, dotato di attitudini e tratti distintivi, è messo in rapporto con un processo-predicato. In questa prospettiva, viene di fatto ribaltata la gerarchia azione-personaggio, volgendola a favore del secondo attraverso la presa in considerazione di una dimensione di intenzionalità: nella lettura di Bremond, "la funzione di un'azione non può essere definita che nella prospettiva degli interessi o delle iniziative di un personaggio che ne è il paziente o l'agente."²⁵ In sostanza viene così affermato il principio per cui, come ribadito da Cesare Segre, "un'azione interessa nella misura in cui essa riflette l'indole e la volontà di un personaggio"²⁶. La principale conseguenza sul piano dell'analisi diegetica è una revisione delle tappe della struttura narrativa, il cui schema si ri-articola in tre fasi, passando da uno stato virtuale di *eventualità* alla *realizzazione* (raggiungimento dello scopo) attraverso un processo intermedio di *attualizzazione*, in cui è l'istanza di un personaggio a manifestare una volontà, scegliendo se agire o non agire, e in quale modo.

Anche grazie a Bremond, la Francia diventa nel secondo '900 un luogo di grande rilievo nell'affermazione delle scienze narrative. A partire dagli anni '60, raggiunge infatti una riconosciuta autorevolezza quel gruppo eterogeneo di studiosi variamente applicatisi ai problemi del racconto a cui è stata affidata l'etichetta generalista di Scuola di Parigi, dall'epicentro geografico della loro attività. Tra di essi, insieme a Bremond, Todorov e Barthes, un posizione centrale dello sviluppo della narratologia è da riservarsi senza dubbio a Gerard Genette. Con lui, l'equazione narrazione

²⁴ Cfr. GUIDO FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, Roma, Carocci, 2015, pp. 53-56.

²⁵ A. MARCHESE, *L'officina del racconto: semiotica della narratività*, op. cit., p. 26.

²⁶ CESARE SEGRE, *Avviamento all'analisi del testo letterario*, Torino, Einaudi, 1985, p. 45.

= letteratura raggiunge forse la manifestazione più evidente: il terzo volume delle sue *Figure* (1972) rappresenta probabilmente il testo fondativo di una moderna stilistica del racconto, per l'attenzione riservata ai modi e alle strutture tecnico-formali del livello dell'espressione. Il testo si configura come una vera grammatica descrittiva del discorso narrativo ad impostazione letteraria, una summa dei procedimenti diegetici e delle problematicità ad essi riconducibili rispetto a tre categorie analitiche fondamentali: il tempo, il modo e la voce. Presentando queste istanze, cercherò di dare conto degli aspetti principali o comunque più affini all'interesse del mio lavoro, data la vastità e, a volte, il tecnicismo della trattazione.

Nella macrocategoria di *tempo* Genette include aspetti legati all'ordine, alla durata e alla frequenza del discorso. Il primo aspetto è quello più vicino al concetto formalista di intreccio: l'autore si sofferma in particolare sulle distorsioni temporali dell'avanzamento narrativo, le anacronie, dividendole in analessi – i flashback – e prolessi – i flashforward. Se poco interesse hanno per noi le riflessioni dell'autore sull'ampiezza e sulla portata delle sovrapposizioni tra trama principale ed anacronie, più curiosa è la sillessi, un procedimento retorico con cui si presentano sequenzialmente situazioni ed eventi anche molto distanti tra di loro, governati da una comunanza non temporale, bensì tematica, spaziale o associativa. In base a quanto detto parlando della centralità della nozione di sequenzialità nel determinare una condizione di diegesi, possiamo considerarla una tecnica propriamente narrativa? L'argomento è problematico ed affascinante. Tra gli aspetti temporali della durata poi, l'autore elenca le diverse operazioni di compressione e dilatamento che determinano la velocità dello sviluppo di un racconto, dall'ellissi all'estensione, dal sommario alla scena. Secondo Genette, un maestro della distorsione del rapporto tra lunghezza effettiva della storia e lunghezza del suo racconto è Proust, nella cui *Recherche*, capita che circa 200 pagine coprano tre ore e 3 righe ben dodici anni, “il che vuol dire, approssimativamente, una variazione che va da una pagina per minuto ad una pagina per secolo”²⁷. La quantità di volte in cui un evento viene narrato è invece indicata dalla frequenza, classificabile in modalità singolativa, ripetitiva o iterativa.

Tratto invece in modo meno sistematico le due categorie genettiane di voce e modo, che in *Figure* vengono presentate separatamente, ma alle quali condivisibili interpretazioni successive attribuiscono un confine sfumato ed una possibile parziale sovrappponibilità. Nell'analisi del racconto di parole, come detto oggetto specifico della ricerca di Genette, si pongono due domande fondamentali. Alla domanda “Chi parla e come?” prova rispondere la categoria della *voce*, indagando le modalità di manifestazione dell'istanza narroriale. Alla domanda “Chi vede e come?” (ma forse sarebbe meglio dire “chi percepisce”), quella del *modo*, indagando la questione della prospettiva o focalizzazione. Partendo dalla prima, si potrebbe dire che la presenza del narratore e la sua collocazione rispetto ai personaggi e al racconto in generale siano una questione già sfiorata parlando di diegesi e mimesi. In quel contesto si affermava, di fatto, una scala graduale di udibilità della voce narrante, che va da un totalmente presente ad un totalmente assente e che Genette converte in alcune formule in opposizione binaria. L'autore distingue innanzitutto un narratore *extradiegetico*, quello esterno responsabile del racconto di 1° livello, da un narratore *intradiegetico*, interno alla diegesi e parte integrante di essa, responsabile di eventuali racconti nei

²⁷ GÉRARD GENETTE, *Figure III. Discorso del racconto*, Torino, Einaudi, 2006, p. 142.

racconti, soluzioni narrative di 2°, 3° livello e così via. Un'altra distinzione tenuta in considerazione nella classificazione della voce la partecipazione o meno del narratore ai fatti rappresentati come personaggio. Nel primo caso, parliamo di un narratore *omodiegetico*, presente nella sua stessa storia o come protagonista (autodiegetico) o come attore secondario (allodiegetico), in una posizione che è stata definita di “mobile periferia”²⁸; viceversa, parliamo di narratore *eterodiegetico*.

Si potrebbe dire che, se la voce tratta il tema della responsabilità discorsiva, il *modo* si occupa invece di definire i gradi dell'informazione narrativa. Si tratta, come detto, categorie entrambe riferibili all'istanza narroriale che, nella sensibilità contemporanea, appaiono implicarsi reciprocamente ed offrirsi a possibili sovrapposizioni interpretative. Ad ogni modo, la *focalizzazione/prospettiva* declina, all'interno di un racconto, le diverse forme di presenza o l'assenza di uno specifico campo percettivo, il punto ottico da cui viene trasmessa la comunicazione. La quantità e la qualità delle informazioni fornite dipendono dalla tipologia della mediazione del narratore e possono variare da una focalizzazione 0, in cui il narratore onnisciente sa e vede tutto, ad una focalizzazione che limita e restringe il raggio visivo sul mondo rappresentato: in questo senso, la scelta di un soggetto focale circoscrive il campo del narrabile. La focalizzazione può essere *interna*, quando la narrazione è affidata ad uno o più partecipanti dello storyworld ed il narratore (omodiegetico) ne sa quanto gli altri personaggi; oppure *esterna*, se il narratore ne sa meno dei protagonisti e il lettore non è ammesso alla conoscenza completa dei loro sentimenti o pensieri. Tra le pieghe della focalizzazione, può emergere talvolta e in modo diverso la voce dell'autore e la sua posizione ideologico-programmatica rispetto alle vicende: con narrazione delegata o transfert, ad esempio, si indica l'affidamento ad un personaggio di un punto di vista eminentemente autoriale ed incongruente alla sua condizione intradiegetica.

Il sistema dei rapporti tra i vari attori coinvolti nel discorso narrativo è un tema che approfondirò quando la narrazione verrà affrontata nella sua natura di linguaggio, ma si può anticipare che la distanza critica di un autore rispetto alla sua opera pone interrogativi interessanti rispetto al complesso tema del *punto di vista* (POV). Questa categoria, a mio parere, non è sempre e completamente sovrapponibile a quella di focalizzazione, come appare più chiaro emancipandoci momentaneamente dal racconto letterario a favore di quello audiovisivo. In un contesto cinematografico, si può parlare di punto di vista facendolo coincidere, in senso puramente fisico, alla spazializzazione dell'inquadratura: a seconda del posizionamento della camera rispetto agli “occhi” del personaggio si possono distinguere una visuale oggettiva (esterna), soggettiva (dentro agli occhi del personaggio “riflettore”) o semi-soggettiva. Ma il “chi vede e come” non coincide necessariamente con il “chi giudica e come”.

È quindi forse opportuno distinguere tra un punto di vista *percettivo* – non solo ottico, ma plurisensoriale – ed un punto di vista *interpretativo*, che determina la valutazione ideologico-valoriale operata sulle informazioni fornite. Il POV è quindi una nozione articolata che non può non tenere conto degli aspetti legati all'elaborazione concettuale della realtà rappresentata: esso, più in generale, si presta a descrivere la posizione fisica, psicologica ed ideologica che emerge complessivamente dalla narrazione. Quella che possiamo intendere come la visione del mondo

²⁸ S. CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, op. cit., p. 55.

prevalente nel racconto, la *weltanschauung*, è una responsabilità che non sempre possiamo attribuire in modo univoco al narratore: soprattutto nei racconti a maggior grado di complessità, non è raro che emergano prospettive ideologiche diverse e magari anche tra loro inconciliabili, affidate ai personaggi in modo da alimentare una polifonia discorsiva e interpretativa che non può che arricchire la narrazione.

Per la verità, queste riflessioni non so di per sé interamente genettiane, ma ci permettono di riconoscere all'autore di *Figure* la capacità di aver affermato la centralità di alcuni temi che rappresentano un contributo fondamentale nell'elaborazione della teoria narrativa come la conosciamo oggi. Qual è stata la sua eredità, e quali possono essere considerati i limiti della sua proposta? Se spesso è stata imputata a Genette una scarsa attenzione all'esperienza di ricezione e al rapporto tra destinante e destinatario, la critica più diffusa è il primato riservato agli aspetti tecnico-formali rispetto a quelli di contenuto: si parla a suo proposito di neoretorica, quasi a limitare la sua analisi ad una mera lista di procedimenti ed artifici, di cui le voci critiche mettono in dubbio l'utilità interpretativa. Tuttavia, anche accettando che "ogni discorso narrativo debba essere intenzionato ed orientato alla produzione del senso", è giusto considerare che sono le manifestazioni linguistico-superficiali ad esplicitare gli effetti del significato diegetico profondo, dotando così un racconto del suo valore artistico-poetico. Perché quindi studiare le tecniche narrative? Perché, se lo scopo della ricerca critica è la comprensione del senso globale di un messaggio, esse sono gli strumenti imprescindibili della costruzione formale di un testo, e dunque del senso che lo attraversa.

Una proposta alternativa (anche geograficamente) a quella di indirizzo francese e strutturalista è da ricondurre alla riflessione di Franz Karl Stanzel, al quale si attribuisce il tentativo di superare alcune criticità sollevate dagli approcci narratologici classici, attraverso una semplificazione-revisione delle categorie e delle terminologie chiamate a descrivere il discorso narrativo. In *A theory of narrative* (1984), è presentato un modello di tipi narrativi piuttosto diffuso e condiviso, almeno fuori dall'Italia, dove appare essere penetrato con minore efficacia.²⁹ Centrale nell'analisi dell'autore austriaco è il concetto di *mittelbarkeit*, per certi versi sovrapponibile alla già nominata mediacy e da intendersi come l'atto o la facoltà dell'istanza che presiede al racconto di mediare tra il contenuto diegetico ed il pubblico. Si tratta della proprietà caratterizzante il narratore, colui che assume il ruolo di referente della comunicazione narrativa; la mediazione può avvenire esplicitamente, incarnandosi cioè in un narratore extradiegetico, oppure implicitamente attraverso un personaggio riflettore. Rispettando in parte le strutture di impostazione genettiana, a definire la mediacy intervengono tre categorie interpretative: la persona, la prospettiva ed il modo. In base alle domande che queste categorie articolano e alle combinazioni di risposte possibili si manifestano le situazioni narrative fondamentali, riconducibili a tre tipologie essenziali: la situazione autoriale, la situazione figurale e quella in prima persona.

La *situazione narrativa autoriale* corrisponde grossomodo alla focalizzazione zero. Il narratore non focalizzato (onnisciente) si materializza nei racconti in terza persona con prospettiva esterna e lascia

²⁹ Per una disamina approfondita, FILIPPO PENNACCHIO, *La teoria del racconto di Franz Karl Stanzel*, in P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., pp. 217-238.

spazio all'emergere polifonico di punti di vista alternativi. Nella situazione *figurale* è invece praticata una focalizzazione interna: si ha la sensazione di trovarsi di fronte ad una narrazione che si fa da sé, presentata senza alcuna mediazione, attraverso un personaggio riflettore. In Stanzel *teller* è contrario di *reflector*: a costui è affidata la percezione degli avvenimenti per dare “l'illusione di immediatezza”³⁰. Si potrebbe dire, mutuando l'espressione inglese “embodiment”, che chi dice Io è “corpo-azzato” nello storyworld in una situazione di omologia tra mondo della narrazione e mondo dei personaggi. Allo stesso modo e forse di più, interno allo spazio vissuto è anche il narratore della situazione narrativa *in prima persona*, riconducibile al narratore omodiegetico genettiano. In esso, è determinata una prospettiva soggettiva, parziale e vincolata ad uno specifico orizzonte percettivo, in cui la presentazione degli eventi non può realizzarsi nella sua interezza. In questa categoria, la problematica di maggior interesse è quella legata alla distanza – temporale, spirituale, intellettuale – tra Io narrante ed Io narrato. Come incide il distacco su una adeguata e lucida lettura del sé? I gradi del distacco (e della completezza di giudizio) posso essere diversi e determinare situazioni narrative sorprendenti, come nel caso del narratore inattendibile.

Derivante dalle situazioni narrative fondamentali è il *cerchio tipologico* (tradotto per la prima volta in italiano proprio in Giovannetti 2012³¹), che nasce per indagare soprattutto le situazioni intermedie e di confine tra le tre, e in cui Stanzel presenta una sintesi e sistematizzazione della propria proposta teorica complessiva. Una classificazione che, tentando di descrivere la prassi del racconto nel modo più inclusivo possibile, rischia tuttavia di peccare di incisività, come per la verità può accadere ad ogni approccio alla narratività di tipo universalistico. È proprio quest'ultimo il carattere che più solleva criticità attorno ad un modello, quello narratologico in senso lato, che, pur realizzandosi come visto in manifestazioni eterogenee ed anche piuttosto distanti tra loro, risulta spesso vittima della stessa necessità di generalizzazione. In altre parole, il limite più spesso riconosciuti all'analisi narratologica, di cui non ho potuto che compiere una frammentaria ricognizione, è la tendenza a riconoscere scarsa attenzione al significato storico-culturale della narrazione, alle specificità dei generi e alla correlazione tra testo e contesto. Secondo i più scettici, la concentrazione riservata dalla narratologia agli universali narrativi, ovvero agli aspetti ripetitivi e non a quelli differenziali tra le singole manifestazioni diegetiche, dimostrerebbe tutti i limiti di una disciplina che, “volutamente universalistica e astorica, ha utilizzato sempre le stesse categorie e naturalmente è riuscita a ritrovarle ovunque”³².

Ma queste categorie sono davvero così superflue da non saperci dire più nulla di rilevante su re, regine e mondi rappresentati? Per quanto la sensazione è che la narratologia abbia esercitato una sorta di patria potestà sulla teoria del racconto ormai prossima ad esaurirsi, sembrerebbe una posizione eccessiva. Rispetto ad un oggetto d'analisi così mutevole e diversificato come il racconto, essa ha avuto il merito di rilevare l'esistenza “di un ristretto ventaglio di basi primarie e modalità fondamentali di costruzione, presenti in sistemi narrativi anche molto lontani tra loro”³³. Anche perché, come potremo vedere fin da ora, il patrimonio terminologico, metodologico e concettuale

³⁰ *Ivi*, p. 226.

³¹ *Ivi*, p. 229.

³² FRANÇOIS RASTIER, *Arti e scienze del testo: per una semiotica delle culture*, Roma, Meltemi, 2003, p. 286.

³³ G. FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, op. cit., p. 233.

accumulato all'interno di questi confini disciplinari ha gettato delle basi interpretative di riferimento per gran parte degli approcci successivi, compreso quello dello storytelling organizzativo.

1.2.2 – Narrazione come segno

Il legame esistente tra un livello della manifestazione linguistica ed un più profondo livello dei significati è una dialettica imprescindibile di ogni atto comunicativo e così anche del discorso narrativo. Gli approcci interpretativi che più da vicino e con più strumenti si occupano di indagare questo rapporto, e anche, più in generale, i modelli ed i processi di significazione, vengono a costituire i confini scientifici della cosiddetta *semiotica*. In senso strettamente disciplinare, “significare” equivale ad istituire una relazione tra un significante ed un corrispettivo significato, relazione che si realizza nell’unità inscindibile del *segno*, la cui elaborazione più nota e consolidata è attribuita all’attività del linguista svizzero Ferdinand de Saussure. Come per la narratologia, anche nel caso della semiotica non è semplice circoscrivere la molteplicità dei contributi variamente riconducibili alla disciplina che porta questo nome, alla quale possiamo almeno in parte ricondurre anche alcuni dei nomi e dei temi affrontati finora. Si tratta in effetti di una prospettiva teorica e metodologica applicabile ad un’ampia varietà di contesti diversi, che non rifiuta la possibilità di integrarsi con discipline anche molto lontane tra di loro, dando vita a declinazioni che vanno, ad esempio, dalla sociosemiotica alla semiotica giuridica, dalla semiotica del cibo alla zoosemiotica. L’ambito di interesse di questo lavoro indurrà ad occuparsi nello specifico del segno da un punto di vista diegetico, ovvero del modo in cui manifestazioni comunicative di natura narrativa veicolano significati altrettanto narrativi: in quest’ottica, le storie sono da leggere come aggregati di azioni e situazioni complessivamente orientate alla produzione di senso, in cui si costituiscono ed integrano tra loro configurazioni espressive linguistiche e non solo.

Quando si parla di segno narrativo, ma più in generale di segno, è importante premettere che, nella visione saussuriana, tanto il significato quanto il significante appartengono al dominio delle configurazioni mentali (la cosiddetta *langue*). Il segno, quindi rimane un concetto che pre-esiste a qualsiasi realizzazione materiale (la *parole*): secondo Ferraro, esso “è il modello astratto, unificato e condiviso, cui si contrappongono le molteplici, differenti realizzazioni fisiche sul piano della manifestazione”³⁴. Ma come avvengono di volta in volta le associazioni tra modello mentale “profondo” e livello “superficiale” delle specifiche manifestazioni linguistiche? Secondo Saussure, attraverso relazioni di tipo *differenziale*: ciò che associa le diverse realizzazioni concrete di un segno non è ciò che le rende simili tra loro, ma ciò che comunemente le differenzia dagli altri: ad esempio, le varie possibili scritture individuali del “grafema t” sono riconducibili al medesimo “segno t” perché esistono dei tratti che, insieme, li distinguono dai grafemi f, g, ecc.

Questo presupposto assume conseguenze rilevanti anche nello specifico contesto della semiotica della narratività. Assecondando questa prospettiva, siamo indotti a considerare le singole realizzazioni narrative di una storia (un romanzo, la graphic novel ad esso ispirato, il film che ne è

³⁴ *Ivi*, p. 178.

stato tratto, la serie tv che ne costituisce il remake...) come significanti riconducibili ad un medesimo segno complesso, codificato all'interno di una rete di rapporti intertestuali. In quest'ottica, le manifestazioni diegetiche percepibili non sarebbero altro che differenziali dello stesso modello, nelle quali avviene un continuo ricollocamento di significato in un perpetuo processo di trasformazione. Probabilmente, uno dei contributi decisivi per colmare la distanza tra semiotica generale e teoria del racconto è da riconoscere all'attività articolata da Claude Lévi-Strauss nei quattro volumi di *Mythologiques*, dalle quali l'antropologo francese fa emergere la fondamentale categoria di *mitema*: l'entità narrativa minima dotata di senso. I mitemi sono quindi unità segnificate che mantengono lo stesso valore (il significato narrativo) pur manifestandosi diversamente (il loro significante); le varianti differenziali non sono narrativamente uguali, ma, presentando tratti pertinenti comuni, sono da considerare equipollenti. In questo lettura, il modello del segno saussuriano è applicato nell'ambito del racconto e trova persino una qualche forma di continuità con le tendenze universaliste-generaliste in attribuite in precedenza all'approccio narratologico.

Detto del contributo di Levi-Strauss, il tentativo più ambizioso di fondare una semiotica della narratività è forse da attribuirsi al lavoro di impostazione strutturalista di Algirdas J. Greimas. Ad ulteriore conferma del legame di interdipendenza tra i diversi approcci disciplinari presentati, il punto di partenza della sua riflessione è una revisione del concetto proppiano di sfera d'azione, che viene sostituito dalla nozione di *attante*. Quest'ultima è da ritenere l'istanza determinante della struttura profonda di un racconto, da contrapporre all'*attore*, che corrisponde ad una realizzazione diegetica superficiale e testualmente caratterizzata. Nel proprio modello attanziale, Greimas riorganizza le categorie proprie in 3 coppie opposte di ruoli semiotici: soggetto/oggetto di valore; destinante/destinatario; aiutante/oppositore. Nella sintassi dei racconti più complessi è ammesso anche un antisoggetto, detentore di un personale programma narrativo e di un polo prospettico alternativo a quello del soggetto, che conferisce alla narrazione un vettore discorsivo alternativo.

Rispetto a questo modello si devono fare due annotazioni importanti. Come detto, attante e attore appartengono a due livelli della grammatica narrativa differenti: nel nostro racconto paradigmatico ad esempio, il re esisterebbe solo a livello attoriale di superficie, perché a livello profondo, a seconda della trama e delle dinamiche relazionali con gli altri attanti, può assumere il ruolo di soggetto, di destinante, o perché no, di oppositore, se immaginiamo che non voglia dare in sposa la propria figlia al principe-eroe-soggetto. Allo stesso modo, non è necessariamente da prevedere una corrispondenza biunivoca tra i due livelli, perché un attante può incarnarsi in diversi attori e, viceversa, un attore può impersonare diversi ruoli attanziali: ad esempio, nelle storie d'amore ricambiato ciascuno dei due amanti è contemporaneamente soggetto ed oggetto di valore. Detto questo, altrettanto nota ed importante risulta essere la riorganizzazione formale degli eventi narrativi condotta da Greimas attraverso la codifica dello *schema narrativo canonico*; rispetto al modello di funzioni proprie, esso appare più facilmente applicabile anche al di fuori della tradizione fiabesca russa, e determina una sostanziale semplificazione di una struttura narrativa standard, articolando il livello profondo in quattro fasi consequenziali:

- la *manipolazione* o contratto, in cui il destinante, in posizione di autorità, orienta le scelte del destinatario-soggetto;
- l'*acquisizione di competenze*, una fase preparatoria in cui il soggetto si fornisce degli strumenti morali o materiali necessari all'impresa;
- la *performance*, in cui si svolge l'azione decisiva e avviene il confronto-scontro tra soggetto ed antisoggetto;
- la *sanzione*, una stabilizzazione delle identità e dei destini dei diversi attanti, con la definizione dello stato di equilibrio (vecchio o rinnovato che sia) e l'assegnazione di premi e punizioni.

In base a quanto detto finora, potranno non apparire evidenti discontinuità tra le proposte della semiotica narrativa e i contenuti propri dell'approccio narratologico. In effetti, non è possibile tracciare nessuna linea di netta separazione, a conferma delle continuità e delle contiguità tra i diversi contributi riconducibili al paradigma delle scienze narrative. Da un punto di vista programmatico e metodologico però, nelle riflessioni di ispirazione semiotica si può notare una più limitata attenzione al livello delle manifestazioni linguistiche e, piuttosto, una maggior cura del legame tra queste concrete realizzazioni discorsive e il senso a cui inevitabilmente tendono. Nella definizione del segno narrativo quindi, grande rilevanza ha la dimensione relazionale che intercorre tra livello superficiale e livello profondo. Per decifrare la natura di questo rapporto, e in generale nell'indagare un processo di significazione, possono coesistere due approcci diversi, apparentemente contrapposti: un racconto può cioè essere pensato ed interpretato in termini induttivi, a partire dalle manifestazioni superficiali (attori, ambienti, situazioni concrete) da ricondurre a modelli generali di significato; viceversa, può essere costruito a partire da strutture ideologiche e valoriali che si incarnano in comportamenti e dinamiche definiti. Cambia la prospettiva di partenza, dalla ricerca di proiezione simbolica della realtà, alla concretizzazione di strutture di pensiero predeterminate; non cambia però la sostanza di due paradigmi fortemente interconnessi e reciprocamente implicati.

Lo sviluppo e le implicazioni di questo dualismo sono esplicitate da Greimas nel *percorso generativo* della significazione narrativa, che descrive, da un punto di vista semiotico, il processo creativo e produttivo di un oggetto diegetico. Si tratta di un percorso di conversione a livelli correlati, che vuole essere uno “strumento teorico destinato ad offrire una rappresentazione formalizzata delle strutture interne di un testo”³⁵. Secondo Greimas, esistono tre livelli di analisi semiotica di un testo o, per estensione, di una qualsiasi opera narrativa. Ad un primo livello profondo, quello delle istanze fondamentali, avviene il vero processo di significazione, con la codifica e l'istituzione del senso; a questo stadio vengono definite le strutture sintattiche e semantiche di base e il sistema di valori di riferimento, organizzati in unità di senso basate su relazioni dinamiche. Il livello intermedio è il dominio degli attanti: le istanze profonde vengono codificate nella struttura del modello attanziale e i valori vengono propriamente “narrativizzati”, disposti su una linea logico-temporale-tematica.

³⁵ *Ivi*, p. 103.

Il livello più superficiale, estraneo e successivo ai meccanismi della significazione, è quello linguistico-stilistico, che non rappresenta il luogo decisivo per la costruzione del senso e in cui si manifestano invece i significanti discorsivi.³⁶ È il dominio dell'allestimento figurativo, nel quale lo storyworld si popola di attori e vicende (spazializzati ed iconizzati), e in cui il racconto si fa concreto, acquistando dettagli, qualificanti e fisionomie. Quest'ultimo tratto del percorso generativo di produzione narrativa, utile a conferire un effetto di realtà, non ha propriamente pertinenza e funzionalità semiotica; tuttavia, concorre a rendere possibile la manifestazione del racconto nei luoghi, nei processi e nei prodotti della comunicazione, ovvero ciò che effettivamente ascoltiamo, vediamo, leggiamo.³⁷ Ma cosa avviene, in prospettiva opposta, dal punto di vista della ricezione? Se nell'atto produttivo il movimento teorizzato da Greimas avviene dalle strutture profonde alla superficie, nell'atto interpretativo è il contrario: il primo contatto di un qualsiasi pubblico con un segno narrativo si realizza infatti all'interno di un preciso codice linguistico in cui si manifesta, quale ad esempio la lingua italiana. Dal livello della manifestazione il destinatario scende (ap-profondisce, letteralmente) alla rappresentazione mentale della storia, di cui codifica, più o meno consapevolmente, la sintassi narrativa, le relazioni attanziali, i valori simbolici: in definitiva, il senso del re, della regina e di tutto il resto.

Questo è quanto di più essenzialmente rilevante aggiunge il lavoro di Greimas, e più in generale l'approccio semiotico, al dibattito sulla teoria narrativa. La più notevole delle novità metodologiche rispetto alle posizioni di una certa narratologia (soprattutto formalista) è il passaggio dall'idea di *struttura narrativa* a quella di *programma narrativo*, con quella che Ferraro chiama una nuova “prospettiva soggettivante”, in cui la storia diventa “una sequenza logica governata dal pensiero di un punto di riferimento principale”³⁸: le azioni (o le intenzioni) espresse appaiono sempre pensate, definite e programmate secondo un progetto mentale specifico, umano o antropomorfo. Se vogliamo, emerge quindi un'ulteriore complementarietà di intenzioni rispetto alla narratologia novecentesca, perché, pur prendendo in considerazione aspetti dell'intreccio narrativo, manca qui un'esplicita attenzione alle questioni dello stile e delle forme di espressione, che così centralmente aveva invece occupato, ad esempio, la riflessione genettiana.

Come detto infatti, la principale preoccupazione di questa specifica disciplina sono i processi di significazione e le modalità di realizzazione del segno narrativo. A ben vedere quello che abbiamo chiamato in altri termini *sensemaking*, descrivendolo all'inizio come una delle tre motivazioni essenziali di un progetto narrativo, è un concetto che va oltre la sua connotazione puramente semiotica: “significare” è legare, ordinare, dotare di destino, e in quest'ottica, risulta perfettamente emancipabile dalla sua specifica natura disciplinare. In generale quindi, possiamo considerare il *sensemaking* una delle principali facoltà del racconto perché la narrazione ha un ruolo decisivo nella costituzione della realtà, nel modo cioè in cui dopo averla percepita, la pensiamo e interpretiamo; in quest'ottica, compito primo della produzione narrativa diventa quindi “presentare e consolidare la grammatica grazie alla quale possiamo leggere nella realtà l'ordine e il

³⁶ A. MARCHESE, *L'officina del racconto: semiotica della narratività*, op. cit., p. 37.

³⁷ G. FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, op. cit., p. 106.

³⁸ *Ivi*, p. 68.

senso che la nostra cultura ha scelto di attribuirvi”³⁹. Si tratta di un’operazione che non sta negli eventi, ma nelle elaborazioni interpretative operate sull’esperienza: ritornando per un attimo ad una terminologia propriamente semiotica, potremmo per certi versi considerare la realtà come un significante predisposto a farsi portatore di un significato. Perché, in un certo senso, non sono i fatti in sé a determinare le storie, ma la rete di connessioni in cui sono immersi, che riteniamo significative e che scegliamo come rilevanti:

Di fronte ad una persona intenta al lavoro nel suo giardino, se ci chiediamo “cosa sta facendo costui?” possiamo rispondere con pari verità e pertinenza che “sta zappando”, “sta facendo giardinaggio”, “sta facendo esercizio fisico”, e “sta facendo un piacere a sua moglie”. L’azione è la stessa, i significati sono diversi.⁴⁰

1.2.3 – Letture pre-comunicative: pensiero narrativo e costruzione del sé

Quanto detto finora non dovrebbe più farci dubitare che la narrazione possa configurarsi come un modello primario e fondamentale di modellizzazione dell’esperienza. Resta invece ancora da approfondire come essa, secondo alcune letture di orientamento psicologico, possa realizzarsi come modalità di pensiero, precedendo e prescindendo dalle sue manifestazioni comunicative. Secondo l’approccio cognitivistico, la competenza narrativa non consiste solo nella capacità di raccontare, ma prima di tutto nella capacità di configurare il pensiero e l’esperienza narrativamente, una facoltà che sembra formarsi nell’individuo già dai primi mesi di vita.⁴¹ Forme mentali protonarrative, una su tutte la relazione di causalità, si realizzerebbero nel bambino persino prima dell’elaborazione del linguaggio: in questa prospettiva, viene ad affermarsi come il sistema narrativo sia indipendente dalle modalità di realizzazione espressiva, svincolando la propria ragion d’essere da ogni necessità di relazione discorsiva. Questa lettura risulta del tutto accettabile anche nell’ottica del sensemaking, se pensiamo che i processi di significazione narrativa appaiono, di fatto, poter prescindere dalla messa in atto di una qualche intenzione comunicativa.

Legittimare e descrivere la narrazione come modalità di pensiero è competenza e responsabilità di quegli approcci complessivamente riconducibili alla scienze cognitive e psicologiche. In cosa consiste il *pensiero narrativo*? Si tratta di un’intuizione attribuibile al contributo interpretativo dello psicologo statunitense Jerome Bruner, che lo distingue da un pensiero detto paradigmatico, dominio della conoscenza scientifica. Se quest’ultimo organizza la materia percepita in modo oggettivo, distaccato e sperimentabile – potremmo dire matematico –, il pensiero narrativo non ha obiettività, è soggettivo e gerarchizza l’esperienza secondo criteri selettivi del tutto personali. Secondo Bruner, molti domini della conoscenza umana non vengono quindi organizzati secondo i moduli della veridicità e della falsificazione, bensì della verosimiglianza: i racconti sarebbero “una

³⁹ *Ivi*, p. 203.

⁴⁰ P. JEDŁOSKI, *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, op. cit., p. 193.

⁴¹ DANIEL N. STERN, *Le interazioni madre-bambino nello sviluppo e nella clinica*, Milano, Cortina Editore, 1998, p. 371.

versione della realtà la cui accettabilità è governata dalla convenzione e dalla necessità narrativa, anziché dalla verifica empirica e dalla correttezza logica”⁴².

Queste due formae mentis (narrativa e paradigmatica) non si escludono a vicenda, piuttosto si integrano: il pensiero narrativo crea tra gli episodi empirici della realtà percepita relazioni di tipo sequenziale e consequenziale, sulla base di legami logici, temporali e tematici per i quali la nostra mente presenta una naturale inclinazione. I fatti appartenenti all’esperienza fenomenica sono di per sé delocalizzati e isolati: è l’approccio narrativo a dare loro un destino ed una dimensione di non-casualità. L’essere umano, *homo narrans*, utilizza quindi una modalità di pensiero modellata sul racconto per poter interpretare il mondo e per potergli assegnare ordine e comprensibilità. Spesso siamo indotti a pensare che la vita sia un romanzo; ciò avviene perché è proprio questa intrinseca modalità di pensiero a farcela vedere come tale: i fatti vissuti o conosciuti, e poi naturalmente organizzati all’interno di una struttura diegetica, sono ciò che ci aiuta a dare forma e leggibilità alla nostra percezione dell’esperienza. Secondo questo approccio pre-comunicativo, ciascuno di noi è indotto a modellare la propria esperienza complessiva del mondo – la propria conoscenza “enciclopedica” – sull’insieme delle storie che ha vissuto e che ha elaborato, prima ancora che raccontato.

Accettando l’idea che ogni individuo sperimenti una realtà soggettiva della cui costruzione è responsabile, l’idea della narrazione come strumento psicologico di interpretazione del reale assume una certa credibilità. Questo strumento, in quanto pre-comunicativo, non interviene solo quando interagiamo, ma anche a monte, prima di ogni situazione relazionale, come operazione che si sviluppa e si esaurisce all’interno dell’individuo pensante; in quest’ottica, esso non può che avere come oggetto d’analisi privilegiato il sé ed, il suo percorso di autodeterminazione esistenziale. A tutti gli effetti, se “il mondo è costruito dagli uomini [dagli individui], piuttosto che essere già dato”⁴³, la stessa definizione dell’io avviene secondo modalità proprie del pensiero narrativo. La ricerca dell’identità diventa così ricerca di una struttura causale all’interno di un susseguirsi di eventi, episodi, fatti personali nei quali trovare una necessità ed un determinismo. Ogni esistenza viene così interpretata come una sorta di *buildungsroman*: un romanzo di formazione in cui avviene una continua trasformazione del sé, scandita dal ritmo di momenti fondamentali sanciti dal superamento di prove decisive, al fine di ottenere una crescita individuale ed un riconoscimento sociale. Un modello che, a questo punto, potremmo dire di *self-making*, secondo il quale:

è possibile concettualizzare la storia personale da un lato come un seguito di momenti di crescita che arricchiscono le nostre capacità e le nostre conoscenze, e dall’altro come un seguito di prove che ci consentono via via di dimostrare le capacità che abbiamo acquisito, e così da farci riconoscere un’identità più adulta e degna di stima.⁴⁴

Secondo questa lettura narrativa dell’esperienza umana, ogni esercizio di introspezione finisce per riflettersi in un qualche tentativo di concettualizzare la propria identità materiale, ideologica, spirituale. Ragionando in termini più canonicamente narrativi, quella che chiamiamo *autobiografia*,

⁴² JEROME BRUNER, *La costruzione narrativa della realtà*, in MASSIMO AMMANITI, DANIEL STERN (a cura di), *Rappresentazioni e narrazioni*. Roma-Bari, Laterza, 1991, p. 21.

⁴³ ANDREA SMORTI, *Il pensiero narrativo*, Firenze, Giunti, 1994, p. 13.

⁴⁴ G. FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all’odierno storytelling*, op. cit., p. 72.

prima ancora che un atto creativo e comunicativo, nient’altro sarebbe che un esercizio psicologico di indagine e costruzione del sé. La stesura (ma potremmo chiamarla creazione) della propria storia personale assume un’importantissima funzione terapeutica di riconoscimento, su cui tanto ha lavorato Duccio Demetrio⁴⁵, in cui spesso il punto cruciale è la distanza (temporale, spirituale, ideologica) tra Io narrante ed Io narrato: ri-conoscersi è conoscere di nuovo e meglio ciò che si è vissuto, trasformarlo in esperienza e dotarlo di un significato. Nella prassi autobiografica si concretizza, di nuovo, una evidente operazione di sensemaking; l’autobiografia non è mai soltanto presentazione, ma piuttosto ricerca e definizione del sé, ed avviene all’interno di processi che “più che ricostruire life stories, le producono”⁴⁶, ricalcando procedimenti creativo-finanziari che sollevano, tra l’altro, interrogativi interessanti sulle dinamiche e sul valore della memoria.

1.2.4 – L’Io narrativo nella dimensione sociale e sociologica

Detto delle capacità della narrazione di modulare la definizione dell’individuo e di orientare le singole rappresentazioni del mondo, è possibile ragionare su come, in questo mondo, l’Io agisce ed interagisce con gli altri Io, nella dialettica tra dimensione individuale e dimensione sociale. Un aspetto problematico nella teoria narrativa è proprio la conciliabilità di due regimi interpretativi che, nella costruzione narrativa della propria identità, appaiono di natura opposta: quello privato-soggettivo e quello pubblico-oggettivo. Come animali sociali, viviamo nella costante incapacità di integrare la nostra legittima vocazione individuale con l’inevitabile appartenenza ad una dimensione collettiva: è dunque possibile concepire uno spazio di vita dominato in modo esclusivo dalla nostra soggettività, oppure viceversa siamo costretti ad accettare che il nostro sé è definito anche (e soprattutto) dalle interazioni e dalle dinamiche relazionali? In sostanza, accettato che ogni individuo crei il proprio sistema di valorizzazione e di lettura del mondo, può la piena coscienza e conoscenza del reale – che come abbiamo visto si configura in forma narrativa – prescindere dal contesto socio-culturale in cui si realizza?

Nelle fasi più decisive (ma non solo) della costruzione della propria identità, è facile sentirsi dibattuti tra la propria affermazione individuale e un volere condiviso dal gruppo di appartenenza (familiare, lavorativo, sociale in senso lato), condizioni che possono non essere tra loro compatibili. Così come nell’esperienza quotidiana, allo stesso modo questa dialettica esiste (a volte latente, a volte più esplicita) in pressoché tutte le narrazioni propriamente dette; svariati racconti gravitano attorno al confronto tra una dimensione individuale del personaggio e la condizione sociale a lui circostante, con la sua struttura di valori condivisi che la compone. Pensando ad esempio a Cappuccetto Rosso – ed a quello specifico storyworld fatto di boschi e di sentieri – la domanda di fondo potrebbe essere: “è più raccomandabile restare nell’ambito delle regole condivise e dei comportamenti previsti, o cercare la propria identità facendo esperienza al di fuori dei sentieri tracciati?”. La perenne dialettica tra società ed individuo, a seconda delle scelte ideologiche dell’autore, può risolversi (o non risolversi) in un senso come nell’altro. In questo specifico caso,

⁴⁵ DUCCIO DEMETRIO, *Raccontarsi. L’autobiografia come cura di sé*, Milano, Cortina Editore, 1995.

⁴⁶ S. CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, op. cit., p. 166.

la morale della favola appare abbastanza conservativa, considerate le disavventure che la protagonista vive nel bosco. Non sempre però il volere condiviso – il “sentiero tracciato” – prevale sulla libera espressione individuale; si pensi a Billy Elliot oppure, in un’ottica di narrazione organizzativa, ai discorsi di marca che puntano sulla ribellione e sulla sfida allo status quo, a partire dal *Think different* di Apple.

Questa contrapposizione tra due sistemi di significazione, uno più oggettivante e l’altro più soggettivante, viene concettualizzata da Ferraro nella cosiddetta *classe ADP*, modello interpretativo dell’Io narrativo in cui si confrontano due poli oppositivi: un’istanza di *destinazione*, in cui prevale l’affermazione di valori condivisi e consolidati, ed un’istanza di *prospetticità*, in cui ad avere la meglio è la volontà individuale.⁴⁷ Se il prevalere in una storia della prima coincide con un atteggiamento autoriale di tendenza ideologicamente conservativa, il prevalere di quest’ultima non significa necessariamente ed esclusivamente trasgressione delle regole, ma può concretizzarsi anche nell’acquisizione del loro controllo e di un nuovo ordine “riformato”. Ad ogni modo, secondo questa lettura, il rapporto che l’io instaura con la società si risolve spesso nel conflitto tra un’identità collettivamente assegnata ed una “soggettivamente fatta propria dal personaggio”; il processo di formazione ha termine “allorché alla fine del testo s’instaura un rapporto simmetrico tra realtà soggettiva e realtà oggettiva, quando ciò che è vero dentro corrisponde a ciò che è vero fuori”⁴⁸.

La lettura psicologico-introspettiva di quelle ultime pagine offre senz’altro una modalità inedita e feconda di affrontare la teoria del racconto, ma non esclude la possibilità di approcciare l’universo della narrazione nella sua componente performativa. Se modalità narrative, come abbiamo visto, possono esistere in uno stato pre-comunicativo come forme di pensiero, in prospettiva sociologica, il racconto rimane fondamentalmente un’istanza relazionale. La narrazione è una prassi comunicativa che prevede almeno due partecipanti, tra i quali si instaura uno scambio di informazioni da un destinante a un destinatario rispetto a degli eventi. Oltre che codificare l’Io quindi, le storie costituiscono il Noi, perché istituiscono un legame di tipo sociale tra chi sa (e parla) e chi ancora non sa (e ascolta): raccontare a qualcuno del re, della regina e della loro morte significa ammetterlo ad una conoscenza che diventa legame condiviso. Per questo, interpretare la narratività come linguaggio significa postulare che, in un atto comunicativo, si racconta sempre per un pubblico: “avere un destinatario, rivolgersi a qualcuno, è una peculiarità costitutiva dell’enunciazione, senza la quale un’enunciazione non c’è, non può esserci.”⁴⁹

La modalità basica di realizzazione di questa performance sociale è ovviamente la comunicazione non mediata, caratterizzata da oralità, compresenza e contemporaneità; la scrittura ha poi completamente rivoluzionato il nostro modo di comunicare e di narrare, e, separando destinante e destinatario nello spazio e nel tempo, ha donato al racconto permanenza e stabilità. Come già accennato in precedenza però, non si sottolineerà mai abbastanza quanto certe modalità comunicative “a distanza” siano debitrici dell’oralità: anche se la comunicazione mediata, quella cioè che potremmo dire “tecnologicamente implicata”, aumenta sempre più la propria egemonia,

⁴⁷ G. FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all’odierno storytelling*, op. cit., pp. 164-165.

⁴⁸ S. CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, op. cit., p. 153.

⁴⁹ MICHAIL BACHTIN, *L’autore e l’eroe. Teoria letteraria e scienze umane*, a cura di Clara Strada Janović, Torino, Einaudi, 1988. p. 284.

la conversazione mantiene uno spazio centrale nelle relazioni umane e nelle narrazioni della quotidianità. La sociologia quindi, considerando i racconti nel loro agire relazionale, si occupa anche di indagare, al di là delle specifiche modalità di manifestazione, il sistema di interazioni umane espresse in ogni singola performance narrativa, rivolgendo la propria attenzione anche alle condizioni per cui una storia diviene fattore di aggregazione comunitaria.

Altrettanto importante in prospettiva sociologica è infatti considerare un racconto come prodotto di una specifica cultura e patrimonio di una specifica collettività. Le storie tradizionali, i miti, i folktales sono espressione di un sistema di valori condivisi, attestano l'esistenza di una comunità ed incarnano un processo di identificazione collettivo. Ogni cerchia sociale è attraversata e tenuta insieme da un insieme di racconti, e da sempre i gruppi umani sono determinati dalle storie in cui scelgono di identificarsi. Le *comunità narrative* possono aggregarsi a livelli e in contesti molto diversi della società umana: esistono storie pubbliche e storie private, storie di sodalizi e storie di coppia, storie di genere e storie familiari. Proprio la famiglia è una delle comunità narrative più consolidate: è il luogo di custodia della memoria transgenerazionale, attraverso il ruolo di custodi solitamente attribuito ai vecchi e alle donne.⁵⁰ La funzione del racconto più significativa in chiave sociologica sarebbe quindi la sua capacità trans-storica di aggregare ed istituzionalizzare; tema che, come vedremo nel capitolo successivo, avrà particolare rilievo nel contesto delle organizzazioni complesse: in principio è stato l'epos lo strumento usato dalla classe egemone per consolidare l'ordinamento sociale, ma anche oggi le storie si impongono come strumento di controllo e mantenimento dell'identità collettiva. Questa codifica di comportamenti sociali avviene tanto a livello delle narrazioni ufficiali, quanto a livello sotterraneo, tra le trame più profonde del tessuto di una comunità; basti pensare, ad esempio, alla pratica della diceria e del pettegolezzo, anonimi e allo stesso tempo identitari, perché segnano i confini della comunità, escludendo chi non sa ed includendo chi sa.

1.2.5 –Racconto come (iper)linguaggio. Attori del discorso narrativo

Se ammettiamo la natura di atto relazionale e sociale della narrazione, le modalità che ne regolano la realizzazione come performance comunicativa svolgono al proposito un ruolo decisivo. I linguaggi hanno il complesso compito di trasferire ciò appartiene alla dimensione individuale in qualcosa di comune e condiviso, adeguando una percezione soggettiva ad un regime oggettivo e convenzionale. In quest'ottica, quella che possiamo chiamare verbalizzazione rappresenta un'operazione decisiva, perché è ciò che trasforma un generico insieme di eventi, stati o situazioni in un prodotto comunicabile, riconoscibile e comprensibile; la questione delle scelte di espressione non può quindi essere ritenuta un fattore secondario in una teoria del racconto. Potremmo dire che ogni performance narrativa agisce come connettore di relazioni tra individui, manifestandosi in un atto comunicativo, secondo le modalità e le caratteristiche proprie di un dato linguaggio.

⁵⁰ P. JEDŁOSWKI, *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, op. cit., p. 125.

Come approfondirò meglio in 3.2, nel suo essere forma discorsiva un racconto genericamente inteso veicola un *messaggio*, condotto da un *destinante* ad un *destinatario* attraverso un *medium*, secondo le regole di uno specifico *codice* convenzionalmente condiviso. La narrazione è però un genere di discorso per certi versi unico, dalla forma eterogenea e per questo detto *amodale*; essa non possiede un proprio specifico modo di realizzarsi, ma usa di volta soluzioni e strumenti appartenenti ad altri sistemi comunicativo-semiotici: può manifestarsi verbalmente come una delle infinite lingue storico-naturali (in modo scritto quanto orale), ma anche come linguaggio visivo statico (immagini) o dinamico (animazioni, riprese), o ancora in una delle molteplici tecniche ibride esistenti (film, fumetto...). Può essere interpretata come una sorta di metasistema che opera a monte dei vari sistemi espressivi specifici: in altre parole, essa agisce da contenitore-raccoglitrice di linguaggi che può trovare ospitalità ed accoglienza in habitat mediatici diversi a seconda delle necessità. Secondo questa lettura quindi, non essendo essa stessa propriamente un linguaggio, si potrebbe parlare, a proposito della comunicazione narrativa, di metalinguaggio, o ancora meglio di *iperlinguaggio*.

Come si organizza strutturalmente e teoreticamente la performance narrativa? A prescindere dalle specifiche realizzazioni espressivo-linguistiche, essa possiede alcune caratteristiche profonde che trovano sistemazione in quello che potremmo chiamare *schema canonico della comunicazione narrativa*, che mutua ed interpreta il più generale schema della comunicazione mediata. Di questo schema si sono realizzate diverse proposte interpretative; quella qui riportata, adattata in modo da emanciparla da una connotazione puramente letteraria, prende spunto dalla versione presentata da Wolf Schmid nella sua *Narratology*⁵¹, e più recentemente rielaborata da Giovannetti.⁵²



Questi ruoli offrono lo spunto per trattare, in una visione comunicativa, diverse questioni della teoria del racconto già accennate sotto prospettive diverse. Si tratta di un sistema che descrive le relazioni tra gli attori coinvolti nel processo narrativo, legati tra loro da interazioni prevalentemente binarie: come emerge anche visivamente dallo schema, ruoli appaiono distribuirsi in modo speculare, esprimendo un'architettura che grossomodo simmetrica. Una prima distinzione da compiere è quella, per riprendere una terminologia già utilizzata, tra componenti intradiegetiche, appartenenti al mondo rappresentato nella storia, ed extradiegetiche, del tutto estranee allo storyworld. Cominciando dalle relazioni ospitate all'interno dei confini del racconto, il vettore

⁵¹ WOLF SCHMID, *Narratology: an introduction*, Berlino, De Gruyter Textbook, 2010, p. 35.

⁵² P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 56.

fondamentale unisce, un *narratore*, sul lato del destinante, ad un *narratario*, sul versante opposto del destinatario. Come già detto in precedenza, il narratore è l'istanza diegetica fondamentale, depositaria della responsabilità e della prassi enunciativa.

La *narratorhood*, l'insieme delle sue proprietà caratterizzanti, è un aspetto ampio e problematico, che si può cominciare a delineare partendo dall'esercizio delle sue funzioni: al narratore, nello svolgimento della sua attività di mediatore, si può attribuire una funzione di semplice trasmissione, ma anche una funzione creativa, se accettiamo l'idea che sia il fondatore e proprietario dello storyworld; gli si può riconoscere un ruolo testimoniale, che esplicita il suo posizionamento rispetto alla doppia nozione di realtà-verità, ma anche una funzione di autenticazione, facendo riferimento al suo potere di legittimare un mondo possibile ed internamente verosimile. In più, per la sua piena identificazione, bisogna chiedersi: dobbiamo includere in questa categoria solo una soggettività che esegue una esplicita narrazione verbale? Oppure, possiamo prendere in considerazione anche istanze meno manifeste, come quella che presiede ad esempio il racconto cinematografico? Si tratta quindi di un concetto ambiguo e problematico, ma anche di un presupposto che sembra imprescindibile nel racconto mediato.

Seguendo Seymour Chatman, la soluzione potrebbe essere quella di postularne aprioristicamente l'esistenza: al di là che si palesi o meno (e con quali intensità e modalità) nell'universo narrato, “nella misura in cui esiste un racconto, deve esistere un narratore”⁵³. Se c'è racconto, insomma, c'è narratore, e viceversa? Oppure, possiamo affermare la possibilità di un racconto “non-narrato”, in tutti quei casi in cui non è evidentemente percepibile una voce? Sempre Chatman, in *Coming to Terms* (1990), propone un compromesso, introducendo il concetto di *presenter*, che include sia il *teller*, descritto come il narratore esplicito, tradizionalmente letterario, sia lo *shower*, un'istanza narrativa più nascosta, presente in tutto il dominio audio—visivo, compreso ad esempio il teatro.⁵⁴ Ciò che è certo è che definire il racconto è anche, in modo imprescindibile, definire il narratore, in un rapporto di reciproca appartenenza: tanto il racconto è proprietà del narratore, quanto il narratore è parte dello storyworld, e quindi della narrazione. Di questo storyworld, ad ogni modo egli rimane il fondatore e il depositario delle leggi di coerenza che lo governano: è in sostanza al narratore che noi affidiamo in prima battuta la responsabilità narrativa e la credibilità di una storia. A questo proposito, Stefano Calabrese ragiona su come nel Don Quijote:

il passo dell'incontro del protagonista con i mulini a vento ci obbliga a porci la domanda: ‘Che cosa esiste nello storyworld del Don Chiscotte, i mulini o i giganti?’ La risposta che si dà ogni lettore del romanzo è ‘I mulini’, risposta fondata sul fatto che i mulini a vento sono introdotti nel discorso dal narratore, mentre i giganti in quello di una persona finzionale.⁵⁵

Il *narratario* è, nello schema proposto, figura appartenente al mondo rappresentato, speculare e, allo stesso tempo, complementare al narratore, dal quale è per certi versi sovradeterminato: quest'ultimo necessita qualcuno della sua stessa natura a cui rivolgersi (complementare) e non può che parlare ad un destinatario posizionato al suo stesso livello comunicativo (speculare). In

⁵³ S. CHATMAN, *Story and discourse* (1978), p. 178, citato in P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 31.

⁵⁴ ID., *Coming to terms. The rhetoric of narrative in fiction and film*, London, Cornell University, 1990, p. 113.

⁵⁵ S. CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, op. cit., p. 153.

quest'ottica, si tratterebbe quindi di un'istanza narrativa necessaria, la cui presenza è postulata dall'esistenza del narratore: tanto il narratore quanto il narratario quindi sono prodotti di una performance comunicativa interconnessi e reciprocamente implicati. Tuttavia, se ho ritenuto di inserirlo tra parentesi, è perché bisogna comunque tener conto che alcuni commentatori mettono in discussione questa necessità; Giovannetti ad esempio sostiene che, al di là dell'equilibrio strutturale che uno schema di questo tipo dovrebbe esigere, nella pratica e nel senso comune il narratore (istanza intradiegetica) si rivolga sempre più spesso ad un ricevente extradiegetico. In tale condizione, un attore finzionale si rivolge direttamente ad attori in carne ed ossa, destinatari reali, creando una sostanziale asimmetria strutturale e concettuale. Se il narratore è quindi fondamentale per orientare la comunicazione narrativa, in quanto "capace di orientare la nostra percezione, di segnare il racconto anche audiovisivo con le marche indiscutibili della sua intenzione"⁵⁶, lo stesso non si può dire del narratario suo contraltare, ritenuto un costrutto diegetico rinunciabile.

Nello schema canonico, sono presentate anche delle figure che potremmo considerare di mediazione, perché posizionate in corrispondenza della linea di separazione tra extradiegesi ed intradiegesi. La loro collocazione rispetto alla storia è infatti argomento problematico, e la loro stessa funzionalità nel descrivere il discorso narrativo è questione controversa. La prima è l'*autore implicito*, un'istanza narrativa teorizzata per la prima volta da Wayne Booth in *Rethoric of Fiction* (1961), e concepibile come l'immagine dello scrivente ufficiale proiettata dal racconto.⁵⁷ Possiamo considerarlo come il risultato dell'attività deduttiva operata dal ricevente sull'insieme delle informazioni che possiamo intuire dal racconto a proposito del suo narratore; si tratta di un prodotto dell'opera, alla cui codifica partecipa il destinatario dell'opera stessa e, in quanto astrazione concettuale, non coincide quasi mai con l'autore reale. A questo proposito, Giovannetti presenta l'esempio di Clint Eastwood: la proiezione della sua attività di regista percepibile dai suoi film (Eastwood implicito) ci consegna l'immagine di un intellettuale critico ed asistematico, ben lontana dal repubblicano e conservatore convinto che conosciamo nella vita (Eastwood reale).⁵⁸

L'*autore ideale* è una categoria per certi versi molto affine, che esprime però il risultato non di un'attività interpretativa del destinante ma, viceversa, come un prodotto dell'autore reale, che in esso esprime tutto ciò che di sé ha scelto di riversare nella propria opera: è il depositario delle regole del gioco e garante delle sue norme morali ecc. In altre parole è l'Eastwood implicito, se accettiamo la sua manifestazione sia espressione della volontà dell'Eastwood reale. Che lo si chiami implicito o reale, anche in questo caso sorge il dubbio di trovarsi di fronte ad una istanza superflua: può infatti un'astrazione interpretativa ritenersi il detentore della *Weltanschauung* che regola uno spazio vissuto? È più agevole attribuire questa prerogativa ad un esistente concreto, un autore in carne ed ossa e non una sua proiezione.

Specularmente, il *destinatario implicito* è da considerarsi il pubblico supposto, sperato, cercato: si tratta di un'ipotesi dell'autore rispetto ai fruitori della sua attività creativa che rispecchia le sue aspettative e prerogative poetico-estetiche. È ed esempio il pubblico a cui Tolstoj intendeva

⁵⁶ P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 285.

⁵⁷ WAYNE BOOTH, *Retorica della narrativa*, Firenze, La nuova Italia, 1994, p. 1961.

⁵⁸ P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 55.

rivolgere *Guerra e Pace*: un lettore sufficientemente colto da conoscere il francese e la storia napoleonica. Esso non è da confondersi con il narratario, funzione concreta interna al testo e, come il suo corrispettivo autoriale sul versante della destinazione, rappresenta un'astrazione ideale distante dai comportamenti effettivi dei destinatari reali. Possiamo per certi versi ritenerla una sorta di espansione extra-letteraria della categoria promossa da Umberto Eco con il nome di lettore modello, ovvero l'ipotesi di perfetta decifrazione delle intenzioni dell'autore, contenente tutto il sapere encyclopedico necessario alla piena comprensione di un'opera.⁵⁹ Il destinatario implicito è colui che possiede le chiavi d'ingresso di tutte le stanze dell'universo narrato: tra costui e i singoli destinatari reali esiste una distanza: colmare questa distanza significa accettare pienamente il patto narrativo ed entrare con totale consapevolezza nello storyworld, adeguarsi cioè a ciò che l'autore si attende dal proprio pubblico.

Nel complesso, l'analisi dello schema e dei suoi componenti lascia emergere come le relazioni tra gli attori coinvolti nella performance narrativa possano esprimersi tanto all'interno del racconto quanto all'esterno, codificando una struttura discorsiva basata su ruoli definiti, per quanto talvolta di interpretazione problematica. È tuttavia corretto specificare che la stratificazione dei rapporti tra autore, soggetti intradiegetici del mondo rappresentato e pubblico può subire sperimentazioni a vari livelli, rendendo del tutto plausibili situazioni di rottura della sistematicità per esigenze poetico-creative. A questo proposito, un qualunque meccanismo di programmatica squilibrio tra le istanze narrative o di sostituzione dei ruoli strutturali viene descritto come *metalessi*. Categoria già genettiana, ad essa possono essere ricondotte diverse forme di mescolanza tra extradiegetico ed intradiegetico, come può essere un'intrusione autoriale nello storyworld (il già citato transfert, ad esempio), o la moltiplicazione dei livelli della narrazione (metateatro e metacinema), o ancora il dialogo dei personaggi con il pubblico (rottura della quarta parete).

Un caso, infine, di interessante a-sistematicità riguarda la possibilità che il racconto sia affidato ad un narratore che si rivela, alla prova dei fatti, inattendibile. Esso è quel tipo di soggettività narrante il cui comportamento e la cui weltanschauung non sono in linea con le dinamiche che governano l'universo diegetico. È il caso in cui le norme che regolano l'andamento della storia sono in conflitto con la presentazione dei fatti: per esempio, in un universo in cui gli esseri umani volano, non potremmo fidarci di un narratore che ci dice che il re è morto cadendo dalla finestra. Riconoscere un narratore inattendibile richiede sempre un investimento cognitivo da parte del destinatario, lettore o spettatore che sia; ed è per questo che diventa necessario prevedere un ruolo attivo per i fruitori reali di un'opera, attribuendo loro, come adesso vedremo, una posizione di responsabilità nella codifica del senso di una qualunque proposta narrativa.

1.2.6 – Teorie della ricezione e cognitivismo

In questa rassegna di figure e categorie, infatti, manca ancora un'esplicita trattazione dei responsabili reali del discorso narrativo, gli attori extradiegetici che si corrispondono al mittente e

⁵⁹ U. ECO, *Lector in fabula*, Milano, Bompiani, 1979, pp. 54-62.

al ricevente di un atto comunicativo. In quest'ottica, affrontare il racconto nella sua natura di linguaggio ha avuto il merito di ritagliare all'interno della teoria della narrazione un ruolo decisivo al destinatario, e di avergli attribuito una posizione non secondaria nelle dinamiche del discorso narrativo. Il valore attivo della *ricezione* è una posizione ampiamente compresa ed affrontata dall'approccio alla narrazione di tipo cognitivistico, un insieme non omogeneo di indirizzi il cui legame fondamentale è il comune atteggiamento di “superamento del significato come componente interna al testo, a favore di un’idea del senso come risultato di operazioni costruttive svolte dal destinatario”⁶⁰.

La prospettiva delle scienze cognitive, già di per sé intrinsecamente interdisciplinare, ha dato un contributo notevole all'affermazione di una narratologia che possiamo definire post-classica, e che si fonda sulla condivisione di un modello secondo cui “ogni esperienza viene compresa sulla base di un confronto con un modello stereotipico” e verrebbe dunque valutata “sulla base di conformità o difformità rispetto ad uno schema pregresso”, considerato quale prerequisito cognitivo per la sua leggibilità.⁶¹ Le strutture che coordinano questa valutazione sono dette *schemata*, modelli di pensiero e comportamento che regolano l'esperienza individuale, categorizzando le informazioni ed organizzando le relazioni tra di esse. Queste strutture mentali pre-determinano l'acquisizione di nuova conoscenza (e di nuove storie), e “si declinano principalmente su due piani: quello degli esistenti spaziali, i luoghi, denominati *frames*, e quello degli eventi temporali, denominati *scripts*”⁶². Questi ultimi sono fondamentali in prospettiva narrativa, perché delineano processi dinamici in base ai quali produciamo attese relativamente al verificarsi degli eventi e alla loro sequenzialità.

Secondo questo modello metodologico quindi, quando siamo alle prese con un racconto, i fatti non sono collegati solo ad uno schema predefinito e preesistente, ma sono inseriti anche in una catena processuale che ci permetterà di predire gli eventi futuri e di cui conosciamo, per certi versi, la “sceneggiatura”. Ovviamente queste considerazioni hanno conseguenze notevoli in diversi ambiti delle scienze cognitive; per quanto riguarda il più ristretto ambito della performance narrativa, ciò che più ha rilevanza è l'attenzione riservata all'*investimento cognitivo* che viene attribuito al ricevente. A quest'ultimo, per la piena codifica della narrazione, del suo messaggio e del suo significato, è richiesto un certo numero di integrazioni e interpretazioni finalizzate alla piena comprensione: in una transizione da una situazione A ad una situazione C che implica un passaggio B omesso, è il destinatario (che non possiamo più chiamare quindi passivamente “spettatore”) a mettere in campo le proprie competenze cognitive che permettono di sottintendere la sequenza intermedia. In sostanza, quando l'autore non può o non vuole dire tutto, affida al proprio pubblico la responsabilità di colmare il gap informativo in una forma di partecipazione attiva:

lo spazio virtuale che le categorie classiche della narratologia presuppongono rischierebbe di essere vuoto, spopolato e privo di coordinate riconoscibili, se il lettore non intervenisse a riempire quel nulla con il proprio investimento percettivo e cognitivo.⁶³

⁶⁰ G. FERRARO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, op. cit., p. 117.

⁶¹ S. CALABRESE, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, op. cit., p. 5.

⁶² P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 265.

⁶³ *Ivi*, p. 261.

Questa attività cooperativa è riscontrabile in tutte le forme di narrazione, ma appare assai evidente nel fumetto. Alla questione ha dedicato la propria attenzione Scott Mc Cloud che, in un saggio dedicato all'argomento e scritto esso stesso in forma di fumetto (un meta-fumetto, potremmo dire), esplora le forme e le modalità di interazione cognitiva all'interno delle graphic novels. In esse, avviene che il lettore costruisca in modo sistematico processi di sintesi di significato a partire da pochi segni convenzionali: ad esempio, in riferimento all'iconicità di un smile,

il fatto che la tua mente sia in grado di prendere un cerchio, due punti ed una linea e trasformarli in una faccia è come minimo incredibile. Ma ancora più incredibile è il fatto che non puoi fare a meno di vederci una faccia. La tua mente non te lo permette.⁶⁴

Da un lato, semplicità e riconoscibilità dei tratti agevolano le operazioni di interpretazione cognitiva affidate al lettore, e dall'altro, favoriscono la sua identificazione-immedesimazione nella storia raccontata. La portata del ruolo della ricezione nella prassi narrativa è resa ancora più comprensibile da un esempio grafico, che riporta le modalità di intervento del destinatario in un evento narrato.



Ciascuno di noi, probabilmente, leggerà il famoso “passaggio B omesso” nello stesso modo, dando per scontato che si sia appena consumato un omicidio, il quale però non appartiene alla realtà rappresentata, bensì al piano dell'interpretazione del destinatario. Ogni lettore ha, in quest'ottica, preso parte al delitto; ognuno ha tenuto in mano l'ascia e ha deciso dove e come colpire.

Ogni atto che il disegnatore affida alla carta è aiutato e istigato da un complice muto. Un socio paritario del delitto noto come lettore. In quest'esempio posso aver disegnato un'ascia che viene sollevata, ma non sono quello che l'ha lasciata cadere [...] Quello, caro lettore, è stato il tuo crimine personale, e ognuno lo ha commesso nello stile che gli è proprio.⁶⁵

In sostanza quindi, quando si parla di *teoria della ricezione* si fa riferimento ai comportamenti individuali dei destinatari reali nei confronti dell'opera, finalizzati alla codifica del suo senso. In questa prospettiva, che in termini letterari possiamo chiamare anche *reader-oriented*, il pubblico è sempre partecipativo perché attiva i propri meccanismi di significazione ed interpretazione: ogni individuo possiede un proprio orizzonte d'attesa (gli schemata), un pre-giudizio cognitivo derivante dal proprio sapere encyclopedico, dalla propria cultura sociale ed individuale e, a partire da questo, contribuisce alla creazione della storia tanto quanto il suo autore. All'interno di questo

⁶⁴ SCOTT MCCLOUD, *Capire il fumetto. L'arte invisibile*, Torino, Pavesio Productions, 1999, p. 39.

⁶⁵ Ivi, p. 76.

processo cooperativo, il senso di costruisce mediante un'operazione di negoziazione tra i due attori coinvolti nella performance discorsiva. Ciascun individuo può essere più o meno collaborativo nell'attivare questa forma di decriptazione, ma per utilizzare un'espressione di Eco, un'opera narrativa è sempre *aperta*, nel momento in cui attribuiamo questo tipo di responsabilità ad ogni ricevente. A quest'ultimo è affidato il compito cognitivo di esplicitare ciò che non è detto, collaborando con le proprie previsioni ed interpretazioni allo sviluppo della trama e alla costruzione dello storyworld.

In più, rimane competenza del destinatario anche valutare l'attendibilità delle informazioni fornite da un qualunque agente discorsivo, come nel caso del già visto narratore inattendibile, che sbaglia consapevolmente, o del narratore fallace, che sbaglia inconsapevolmente, a causa della sua limitata visione degli eventi. Ad ogni modo, il ricevente di cui abbiamo finora parlato è quello eminentemente reale, ma quali sono i suoi legami con l'istanza che abbiamo definito destinatario implicito o ideale? È una domanda non secondaria, perché investe in pieno il problema significativo del gusto individuale. In un certo senso infatti, possiamo dire che il destinatario ideale di un racconto, proiezione astratta operata dall'autore, è colui in base al quale l'autore orienta le proprie scelte creative e a cui, di conseguenza, il racconto stesso non può non piacere. In quest'ottica, si potrebbe sostenere che, come individui giudicanti, più un racconto ci piace, più ci avviciniamo alla proiezione di destinatario implicito suggerita in esso; viceversa, meno apprezziamo la storia, meno siamo in linea con l'idea di destinatario che emerge dalla narrazione. L'approvazione soggettiva maturata da un destinatario reale verso un racconto è quindi definibile come la distanza percepita nei confronti del destinatario ideale? In un certo senso sì, se accettiamo, seguendo Giovannetti, che i destinatari

davanti alla resistenza di testi da loro compresi ed apprezzati con una certa fatica, plasmeranno profili di autore e lettore implicito molto distanti, quasi inarrivabili. «Forse non solo all'altezza di queste opere» penseranno. [...] Del resto, e ovviamente, vale anche il ragionamento opposto: può accadere che la visione di un B-movie particolarmente malfatto o la lettura di un romanzo della collana Harmony producano un senso di fastidio e di distacco verso l'autore e il lettore implicito ivi realizzati.⁶⁶

Dal punto di vista della ricezione, quindi, se un prodotto narrativo non ci piace, il lettore implicito che in esso è realizzato si configurerà in modo diverso dalla nostra singola esperienza di lettori reali e determinati. La relazione tra lettore ideale e lettore reale ha implicazioni importanti anche rispetto al complesso tema del giudizio e della ricezione critica. Ogni autore pensa di rivolgersi ad un pubblico, quello implicito, che inevitabilmente rappresenta un'astrazione ed un'approssimazione rispetto ai destinatari reali, suoi contemporanei o posteri; ad ogni opera quindi, nei secoli, si impongono letture variabili a seconda della cultura, della mentalità, dei paradigmi dell'epoca: la sua natura cambia non solo quindi a seconda delle interpretazioni individuali, ma anche a seconda dello "spirito dei tempi". Di tutto questo ogni autore è consapevole: alcuni racconti scelgono così di conformarsi all'orizzonte d'attesa del proprio momento, altri, quelli in senso lato sperimentali, sfidano tali aspettative. Questi ultimi determinano una distanza estetica tra sé ed il proprio tempo, ed è proprio questa distanza a misurare la carica innovatrice dell'opera e, di conseguenza il suo valore letterario-artistico, riconoscibile tuttavia solo a posteriori. Naturalmente, la questione della

⁶⁶ P. GIOVANNETTI, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, op. cit., p. 245.

ricezione critica è assai complessa, e meriterebbe una trattazione ben più approfondita di quanto sia opportuno fare in questo contesto; tuttavia, anche questo ultimo spunto non fa che confermare la centralità del ruolo mutevole e decisivo del ricevente nell'analisi narrativa e nel processo di definizione del significato di un racconto.

1.2.7 – Habitat intermediali e racconto audiovisivo

Ad oltre mezzo secolo da *Understanding media* (1964), occuparsi di narratività nella prospettiva delle teorie della comunicazione significa non poter ancora prescindere da Marshall McLuhan: ancora oggi infatti, e forse come non mai, il medium è il messaggio, seguendo la celebre espressione del sociologo canadese. Tutti i media infatti, tanto quelli tradizionali quanto quelli più innovativi, sono espressione di una tecnologia che arricchisce ed estende le facoltà umane, con caratteristiche proprie e distintive. Ogni spazio mediale è perciò un fattore non neutrale, e in quanto tale può essere studiato in base ai criteri strutturali secondo cui organizza la comunicazione, perché da essi dipende la natura stessa dell'informazione veicolata: il canale ed il relativo codice si determinano a vicenda, consolidando e diffondendo così format specifici, funzionali le caratteristiche del medium stesso. Per questo, occuparsi di discorso narrativo significa inevitabilmente occuparsi anche degli habitat mediatici in cui esso trova ospitalità, perché essi condizionano non solo la forma, ma anche la sostanza del messaggio.

È vero anche che nella contemporaneità, molto più di 50 anni fa, viviamo una realtà comunicativa fondamentalmente *intermediale*. Quello che è possibile fare con più coscienza ed originalità di allora è quindi analizzare il modo in cui le narrazioni si declinano non tanto all'interno dei singoli media, quanto nei punti di intersezione tra di essi. Con intermedialità, indichiamo proprio la condizione per la quale gli spazi in cui si realizzano le performance comunicative sono tra loro connessi e si implicano reciprocamente, coinvolgendo codici ed integrando apparati di senso differenti. Ma secondo quali modalità si relazionano tra di loro habitat mediatici distinti? Una prima diffusissima possibilità è la *remediation*, ovvero la migrazione di una storia da un medium ad un altro, con la riproduzione/sostituzione di alcuni caratteristiche espressive o contenutistiche di linguaggio.⁶⁷ Quella che possiamo altrimenti chiamare “adattamento” è un'operazione editoriale e produttiva assai familiare, con funzionalità strategiche precise, come per esempio una ridistribuzione di un racconto ottimizzata per target differenti: il pubblico cui si rivolgono le proposte narrative della Disney, ad esempio, difficilmente avrebbe apprezzato la storia della Sirenetta così come originariamente proposta da Andersen.

Altre forme di intermedialità sono invece la crossmedialità e la transmedialità, concetti spesso considerati impropriamente sovrapponibili, può essere utile affrontarne un chiarimento terminologico. Si parla di racconto, o più genericamente, di contenuto *crossmediale* nel caso di un prodotto unico e confinato, che utilizza un linguaggio non rigido, malleabile al punto da adattarsi ad habitat mediatici differenti; ogni sua singola manifestazione non dà, nello sviluppo della storia,

⁶⁷ Cfr. JAY D. BOLTER, RICHARD GRUSIN, *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano, Guerini e Associati, 2002.

un contributo originale in termini di sostanza. Se ad esempio un film, un videogioco ed un romanzo sviluppano una trama identica, o quantomeno facilmente sovrapponibile, possiamo parlare dello stesso contenuto crossmediale, pensato in modo adattivo per più media. Si parla invece di *transmedialità*, quando la storia è progettata in partenza per una distribuzione su canali diversi e con codici diversi, ma ogni medium ospita una parte originale ed esclusiva del discorso narrativo, che contribuisce in modo inedito allo sviluppo diegetico complessivo. Una narrazione transmediale si presta a tante diverse declinazioni ed espansioni quante sono le piattaforme su cui si vuole veicolare il messaggio ed offre in ciascuna esperienza di fruizione informazioni nuove e distintive, utili alla piena comprensione del mondo narrato. È il caso ad esempio di storyworld ampi e complessi come quello di Star Wars, in cui la vicenda raccontata nella saga cinematografica è significativamente arricchita da romanzi, fumetti, giochi di ruolo che sviluppano trame a loro modo autonome rispetto ai film. Si tratta spesso di narrazioni co-partecipative, nate tendenzialmente nel contesto del web collaborativo che, come vedremo nel capitolo dedicato alla digitsfera, si basano su dinamiche di autorialità e creatività collettiva.

Una tipologia di intermedialità che si realizza invece all'interno della stessa composizione è la *multimedialità*; di essa si parla quando, all'interno dello stesso sistema discorsivo, convivono due o più codici distinti e la ricezione avviene attraverso canali percettivo-sensoriali diversi: immagini in movimento (video), immagini statiche (fotografie), musica, oralità, scrittura, se compresenti, possono dare vita a diverse forme di discorso multimediale. Assecondando questa definizione, diventa del tutto legittimo sostenere che una quota non indifferente dei processi comunicativi prevedano simili caratteristiche di compresenza e che possano essere considerate, in modo inclusivo, multimediali: per primo lo è stato probabilmente il melodramma, in cui convergono simultaneamente parola, musica e gesto. In senso più specifico, però, appare oggi più pertinente riferirsi con questa formula a quelle manifestazioni espressive (narrative e non solo) basate su tecniche e linguaggi di tipo audiovisivo.

In quest'ottica, multimediale è senz'altro il cinema, arte egemone del '900 e forse ancora oggi principale linguaggio audiovisivo, se non per diffusione, quantomeno per autorevolezza culturale. Prima di istituzionalizzarsi e strutturarsi come prodotto creativo a sé stante, esso nasce come ibrido di forme mediali indipendenti: secondo una teorizzazione riconducibile ad André Gaudreault, rappresenterebbe infatti la sintesi perfetta di teatro e di racconto letterario, di cui eredita dal primo la facoltà di *mostrazione* e dal secondo quella di *narrazione* propriamente detta;⁶⁸ una dialettica, questa, che appare piuttosto affine all'opposizione narratologica mimesi-diegesi. Probabilmente, solo il primo cinema delle origini, caratterizzato da una sola inquadratura, può essere considerato puramente mimetico-mostrativo, perché registrava e restituiva tale e quale la realtà in movimento. Secondo Gaudreault infatti, la mostrazione si manifesterebbe nell'inquadratura, mentre la narrazione si realizzerebbe nelle tecniche di montaggio, che operano una manipolazione dello spazio e del tempo paragonabile a quella tipica della diegesi letteraria.

Pur potendosi manifestare anche non narrativamente, il cinema ha quindi concretizzato molto precocemente la vocazione e la missione di raccontare: la nascita del cinema narrativo è, in modo

⁶⁸ Cfr. ANDRÉ GAUDREAUlT, *Dal letterario al filmico. Sistema del racconto*, Torino, Lindau, 2000.

pressoché condiviso, fatta coincidere con la sistematizzazione del montaggio, la cui stabilizzazione è solitamente attribuita a David W. Griffith. Contestualmente alla prima consapevole e matura disarticolazione del nesso tempo della storia – tempo del racconto, si sarebbe verificata anche l'affermazione di un vera e propria istanza responsabile del discorso, il *narratore filmico*. Quest'ultimo, inafferrabile e collocato in uno spazio indefinito, c'è pur non palesandosi e, per la sua condizione di necessità diegetica, è chiamato da Gaudreault narratore fondamentale, istanza di cui, in linea con quanto detto in precedenza in prospettiva più tradizionalmente narrativa, occorre postulare l'esistenza.

Altrettanto interessante è accennare a come agisce nel racconto audiovisivo l'istanza autoriale. In questo caso, bisogna prendere atto che, con il cambiamento delle modalità creative e produttive, anche la nozione stessa di autorialità subisce delle modifiche rispetto a quella tradizionalmente letteraria: a discapito di una visione monolitica ed individuale della creatività, il racconto audiovisivo valorizza infatti le dinamiche collettive e collaborative della macchina produttiva nel suo complesso. Autore è senz'altro il regista, ma lo sono anche il soggettista e lo sceneggiatore; ma possiamo forse non attribuire una qualche forma di responsabilità creativa, seppur limitata, anche al direttore della fotografia, agli scenografi, ai costumisti? E per riprendere formule già utilizzate, anche lo stesso autore implicito, l'immagine autoriale proiettata dall'opera, va sempre più spesso a coincidere con un team più o meno ampio, assumendo connotati sempre più collettivi. A questo contesto di autorialità diffusa non appartiene ovviamente solo il cinema, ma anche forme di racconti audiovisivi tendenzialmente meno ambiziose come quelle televisive.

Sull'influenza discutibile giocata dalla TV nello sviluppo della prassi e del discorso narrativi, qualcosa è stato accennato e moltissimo si potrebbe dire. Ciò che è certo è che la televisione, ancora più del cinema, intrattiene relazioni dinamiche con gli altri media, fino ad essere diventato nel secolo scorso l'hub della rete intermediale in cui alcune società come la nostra si sono trovate immerse. Questo almeno fino all'avvento dei media digitali, che da un lato hanno esasperato alcuni caratteri proprio del mezzo televisivo, ma dall'altro hanno del tutto rivoluzionato le dinamiche di produzione e fruizione dei discorsi narrativi. Questo rimane tuttavia un tema troppo importante, anche e soprattutto in prospettiva organizzativa, per confinarlo in poche righe: alla digitalsfera e ai social media, grandi agenzie di narrazione partecipativa della contemporaneità, dedicherò ampio spazio nel capitolo appositamente dedicato all'argomento. Ora può bastare, rispetto alla generica questione delle teorie narrative, evidenziare un elemento di discontinuità rispetto ai contesti fino a ieri affrontati: la fine della predeterminazione delle trame. Nei media partecipativi, lo sviluppo diegetico non è più definito a priori, ma si evolve contestualmente all'interazione creativa di quello che prima chiamavamo pubblico, ma che non è più confinabile ad un ruolo di ricezione passiva. La definizione del contenuto narrativo avviene spesso simultaneamente alla performance, come appare particolarmente chiaro a chi ha esperienza di giochi di ruolo o di videogames, nei quali l'esplorazione libera e svincolata dello storyworld ha preso il sopravvento su esperienze caratterizzate da un itinerario predeterminato e privo della possibilità di scelta.

1.2.8 – Narrazione diffusa

A conclusione di questa panoramica rassegna di prospettive, quale può essere ritenuta l'eredità interpretativa lasciata dai contributi e dalle riflessioni presentate? L'intenzione dichiarata era di indagare in modo trasversale alcuni approcci variamente riconducibili al paradigma del paradigma delle scienze narrative, in modo da affermare l'interdisciplinarietà del tema e, allo stesso tempo, la complementarietà e la convergenza delle singole analisi. Se saranno emersi i punti di contatto tra le diverse proposte, tanto quanto gli aspetti innovativi di ciascuna, il tentativo potrà dirsi almeno in parte riuscito, nonostante un'argomentazione che, inevitabilmente, meritava di essere maggiormente sviluppata in tutte le direzioni.

Probabilmente, è anche grazie all'eterogeneità delle posizioni presentate che lo storytelling in senso lato gode oggi di eccellente salute e di una fortuna che non sembra arrestarsi. A partire dagli anni '90 infatti, si è assistito a quello che si è stato denominato *narrative turn*, un atteggiamento di crescente interesse da parte di studiosi di provenienza disciplinare diversa nei confronti della narrazione e delle sue chiavi di lettura della realtà; atteggiamento che ha generato un sensibile processo di narrativizzazione dell'esperienza umana a più livelli e in più contesti. Non si tratta di un fenomeno esclusivamente confinato all'interno di una ristretta circolazione accademica, perché, a cascata, ha diffuso un modo di affrontare la realtà ampiamente condiviso, tanto da tradursi in una condizione che potremmo definire di *narratività diffusa*. Non che questa sensibilità sia, per la verità, poi così recente: già Roland Barthes evidenziava, ben prima che si parlasse di *narrative turn*, che l'approccio narrativo alla realtà è così affermato da presenziare a molte aree diverse della conoscenza: “è presente nel mito, le leggende, le favole, i racconti, la novella, l'epopea, la storia, la tragedia, il dramma, la commedia, la pantomima, il quadro [...], le vetrine, il cinema, i fumetti, i fatti di cronaca, la conversazione.”⁶⁹

La prima delle ripercussioni di questa tendenza è di aver emancipato forse definitivamente la narratività dal dominio esclusivo della letteratura e, più ampiamente, della verbalità. Come abbiamo visto, gli apporti multidisciplinari alle teorie e alle pratiche narrative hanno ridimensionato il ruolo della testualità, concedendo spazio, dignità ed autorevolezza a nuove prospettive di indagine e di studio: nell'universo dello storytelling, la letteratura è oggi considerata quindi solo una regione, e peraltro nemmeno più egemone. Cavalcando questa ondata di inclusione che ha coinvolto le scienze del racconto, si potrebbe esasperare il concetto fino a sostenere che ogni cosa appartenente alla dimensione umana possa avere organizzazione narrativa: nella conversazione quotidiana una relazione amorosa è una storia, e lo è anche, giocando con un'ambiguità interna alla lingua italiana, anche la Storia con la s maiuscola. Considerazione quest'ultima per certi versi nemmeno troppo sorprendente se pensiamo a come la ricerca storiografica, proprio come avviene in ciascun racconto, impone ai dati fenomenici un ordine, una coerenza interna, una causalità che risponde al desiderio di sottrarli al casuale ed ingiustificato.

La questione centrale dell'analisi condotta in questo lavoro di tesi è che tale processo di narrativizzazione ha investito abbondantemente anche le organizzazioni complesse e le loro

⁶⁹ R. BARTHES, *Introduzione all'analisi strutturale dei racconti*, in R. BARTHES ET AL., *L'analisi del racconto*, op. cit., p. 7.

strategie comunicative. Come vedremo abbondantemente, le marche si sono progressivamente smaterializzate ed hanno trasferito il loro patrimonio di senso dai prodotti ai racconti identitari. Parlare quindi di narrazione diffusa significa, in sostanza, ampliare l'area di legittima influenza di determinate categorie interpretative, allargandone il campo d'intervento: molteplici ambiti dell'esperienza umana sono perfettamente leggibili alla luce dei paradigmi narrativi, i quali rendono quegli stessi ambiti più ricchi e comprensibili. Per questo, quando affrontiamo le teorie della narrazione, più che di un oggetto disciplinare specifico, è forse giusto parlare di una metodologia trasversalmente applicabile: le scienze del racconto devono essere interpretate come un ampio contenitore di discipline, un operatore di connessioni in cui i diversi ambiti di studio possono trovare sintesi e mediazione.

Tra questi ambiti, il focus dei prossimi capitoli sarà, come detto, orientato all'analisi del mondo delle organizzazioni, alla ricerca dei caratteri distintivi delle narrazioni generate all'interno delle imprese e delle istituzioni. Emergeranno in modo spontaneo continuità e discontinuità con quanto presentato finora, esplicitando i rapporti di dipendenza, tanto quanto gli aspetti di rottura e di innovazione: alcune categorie manterranno una loro utilità concettuale, altre verranno meno, perché non più decisive nella stabilizzazione metodologico-disciplinare della narrazione organizzativa. In quest'ottica, la professata intenzione di circoscrivere e sistematizzare lo storytelling organizzativo muove proprio nella direzione di mettere a fuoco un nucleo forte di metodi e di prassi ad alta densità narrativa, codificando un sistema riconoscibile, o quantomeno un insieme di buone pratiche. Un lavoro che, nel complesso, intende sottrarre questo approccio all'ambiguità in cui, come vedremo, la sua stessa recente fortuna rischia di confinarlo.

**FORME E STRUTTURE DEL RACCONTO ORGANIZZATIVO. UNA
GRAMMATICA DESCRITTIVA**

In questo capitolo, l'eterogeneità delle considerazioni proposte in precedenza intende convergere verso un ambito di applicazione più specifico e circoscritto: quello degli studi sulle *organizzazioni complesse*. In questa formula possiamo includere qualunque unità sociale consapevolmente costruita e dotata di una struttura di ruoli funzionali al raggiungimento di fini deliberati e condivisi. Si tratta cioè di insiemi composti da elementi percepibili come distinti (per competenze, comportamenti, strumenti e attività specifiche), ma riconducibili ad una unità sistematica superiore: la relazione produttiva tra le diverse componenti crea un valore complessivo che è sempre superiore alla somma dei valori determinati singolarmente. L'appartenenza o meno alla categoria organizzativa non dipende quindi dal modello gerarchico, di cui sono state proposte declinazioni pressoché infinite, senza che possa esserne stabilito uno oggettivamente preferibile; e non dipende nemmeno da fattori di natura economica, motivo per cui la trattazione si occuperà senza sostanziali distinzioni di imprese ed istituzioni, dimostrando come per entrambe possano valere gli stessi approcci interpretativi e gli stessi spunti formali, a prescindere da un eventuale scopo di lucro. La complessità si basa, in definitiva, sulla varietà degli elementi costituenti, sull'efficacia del loro legame e sull'attitudine delle diverse variabili ad adattarsi alle condizioni e a modificarsi in base alle necessità.

In più, con una sensibilità più vicina all'orizzonte disciplinare di questo lavoro di tesi, l'appropriatezza della formula può essere così motivata: le organizzazioni che chiamiamo complesse sono tali perché il processo di significazione (narrativa ma non solo) che le attraversa è complesso, così come il sistema di significati che questo processo è in grado di generare. Coerentemente alla professata volontà di sistematizzare lo storytelling organizzativo in una prospettiva specificamente comunicativa, non si può ignorare che un linguaggio, per essere tale, deve fornirsi di due strumenti di codifica essenziali: una grammatica ed un dizionario. Per queste ragioni, senza la pretesa di fornire una risposta definitiva in un contesto argomentativo così ampio ed interdisciplinare, l'intento delle prossime pagine è di proporre una stabilizzazione che sia metodologica, orientata cioè alla ricerca di buone norme e buone prassi, e allo stesso tempo terminologica, attenta quindi alla definizione di un lessico condivisibile. A questo proposito, può essere utile partire proprio da qui: a cosa vogliamo riferirci quando parliamo di storytelling?

2.1 – STORYTELLING. USI E ABUSI DI UN TERMINE INFLAZIONATO

I motori di ricerca online rappresentano un moderno ed efficace strumento per misurare la diffusione di una qualunque forma linguistica. Nel momento in cui scrivo, la ricerca su Google dell'espressione *corporate storytelling* fornisce la possibilità di accedere a circa 45 milioni di pagine web, a dimostrazione della straordinaria diffusione del concetto; se volessimo ampliare la ricerca alla sola parola *storytelling*, le occorrenze risultanti sarebbero addirittura 145 milioni. Il fatto che nel

2009 Gabriele Qualizza ne recensisse appena 20,2 milioni⁷⁰ può far riflettere, in generale, sull'inarrestabile espansione dei contenuti digitali, ma anche, d'altro più specifico canto, sulla crescente fortuna di un'espressione a cui si guarda con attenzione in modo trasversale e da diversi punti di vista disciplinari. L'inizio di questa tendenza, come già detto, può essere collocata nell'ultimo decennio del secolo scorso, quando, con il manifestarsi del cosiddetto *narrative turn*, si assiste alla diffusione transdisciplinare di pratiche, metodologie ed orientamenti di tipo narrativo, in grado di aprire un nuovo terreno di confronto teorico e pratico tra specialisti di provenienza e formazione diverse. Le cifre sopra presentate possono quindi significare non poco in termini quantitativi a proposito di una formula che appare fortemente inflazionata, il cui uso non è sostenuto tuttavia, nella maggior parte dei casi, da un adeguato sforzo di formalizzazione, concettualizzazione ed approfondimento. Una prassi che, in altre parole, quando non adoperata con criterio, si presta al rischio di eccessive semplificazioni, che possono risultare anche dannose. Proprio a proposito di questa presunta onnipresenza narrativa, Peter Brooks sostiene che

i teorici della narrazione debbano essere lieti di constatare che i loro studi stanno colonizzando vasti ambiti del discorso, sia divulgativo che accademico. Il problema, tuttavia è che la promiscuità stessa dell'idea di narrazione potrebbe aver reso il concetto inutile.⁷¹

Una posizione piuttosto affermata considera infatti lo storytelling “l'arte di produrre e condividere racconti”⁷², proposta condivisibile per il suo potere inclusivo, ma per certi versi problematica. Risulta più opportuno forse sostenere che non significhi genericamente raccontare storie, quanto invece comunicare attraverso gli strumenti e le strutture proprie della narrazione. La predilezione per una definizione – la seconda – meno generalista è infatti da considerare più opportuna al fine di tutelare un'espressione – storytelling – che facilmente si presta a comode approssimazioni e a declinazioni lontane dall'interesse specifico di questo lavoro. È proprio l'incontrollata circolazione del termine a rischiare di creare confusione tra ciò che, nella prospettiva discorsiva di questa tesi, è da considerarsi storytelling e ciò che, invece, non lo è. Si può quindi cominciare dall'elencare alcuni di quelli che sono stati indicati come “sconfinamenti del narrativo fuori di sé”⁷³, in modo che l'argomento affrontato in questo capitolo cominci a delineare il proprio perimetro per differenza da ciò che ne deve essere escluso.

2.1.1 – Alcune interpretazioni da rifiutare

Esterne ai confini di questa discussione è corretto che rimangano, per esempio, tutte le applicazioni dello storytelling in ambito politico, così diffuse da meritarsi una trattazione autonoma, anche perché meritevoli di un sistema di competenze analitiche appropriato. A dimostrare quanto l'approccio narrativo si sia radicato in contesti apparentemente estranei al suo mondo, cito soltanto un esempio ricavato dalla campagna di George W. Bush per le elezioni presidenziali del novembre 2004, e consolidatosi come materia di studio per i ricercatori di comunicazione politica. È il caso

⁷⁰ GABRIELE QUALIZZA, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, in Tigor, n. 2. (2009), p. 4.

⁷¹ CHRISTIAN SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, Fazi Editore, 2008, p. 10.

⁷² Ivi, p. 5; G. QUALIZZA, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, op. cit., p. 4.

⁷³ P. GIOVANNETTI, *Il racconto. Letteratura, cinema, televisione*, op.cit., p. 23-24.

della *Ashley's Story*⁷⁴, uno spot elettorale in cui l'uomo più potente del mondo, durante un incontro pubblico, viene mostrato mentre consola un'orfana dell'11 settembre, la accudisce tra le braccia e si assicura sulla sua condizione. Quel celebre “are you safe?” assume i caratteri dell'incontro memorabile e della guarigione miracolosa, ma è soprattutto parte di una più ampia e consapevole strategia comunicativa capace di cambiare, secondo gli osservatori, le sorti delle elezioni presidenziali. Analizzando i discorsi di quella campagna elettorale, Christian Salmon osserva che la parola “story” compare con grande insistenza, al punto da avere l'impressione che diventi per Bush la categoria onnipresente in cui si riassume il senso del mondo.⁷⁵ Ad ogni modo, questo abuso semantico risulta convincente per gli elettori americani, costringendo analisti ed esperti di comunicazione politica a trovarne una qualche spiegazione:

Perché John Kerry ha perso contro un presidente in carica che sfiorava il record negativo dei consensi? [...]

Non ha raccontato una storia coerente, ma una menzogna che si facesse ricordare e diffondere con il passaparola. Che piaccia o no, George W. Bush ha svolto un lavoro straordinario vivendo la storia del leader forte, sicuro ed infallibile.⁷⁶

Storia, menzogna, leader. Nelle parole di Seth Godin troviamo già alcuni degli effetti dell'appropriazione operata dall'universo della politica sul patrimonio concettuale e semantico della narratività, causa di significativi mutamenti nella percezione diffusa circa la pratica del racconto. Una prima conseguenza è la riduzione, nell'immaginario comune, della nozione di storytelling ad un insieme di espedienti retorici ed affabulatori orientati alla persuasione, o persino all'inganno deliberato. Quello tra realtà, finzione e narrazione è un rapporto estremamente delicato, che merita di essere affrontato con attenzione, ma ciò che per il momento si può sottolineare è l'inevitabile diffidenza che questa associazione semantica consegna alla comunicazione storytelling-oriented. Si potrebbe dire che, quando il pensiero narrativo si è esteso ad altri campi, storici, giuristi, economisti, psicologi hanno riscoperto il potere delle storie di costruire una realtà, scoprendole “così convincenti che alcuni critici temono che diventino un pericoloso sostituto dei fatti e delle argomentazioni razionali.”⁷⁷

Questo scetticismo è incentivato, per di più, dal proliferare di esperti, consulenti e manager che riducono la narrazione (d'impresa, ma non solo) ad un elenco di tecniche oratorie standard orientate alla costruzione del successo professionale. Questi presunti *guru*, talvolta vere global superstars in tournée, hanno creato ed alimentato una vera e propria industria del racconto, nella quale proliferano maestri di dialettica e discorsi efficaci, capaci di ritagliarsi ruoli chiave nei management delle organizzazioni, in modo, secondo alcune letture, non del tutto opportuno.⁷⁸ Inoltre, laddove lo storytelling arriva ad assumere una posizione strategicamente centrale nel management organizzativo, ecco emergere spontanea un'altra sovrapposizione, quella della nozione di storyteller a quella di *leader*; secondo questa lettura, il carisma e l'autorevolezza del capo deriverebbero, più che da doti di governo e gestione, dalla capacità di ben padroneggiare i

⁷⁴ youtu.be/LWA052-BI48

⁷⁵ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 12.

⁷⁶ SETH GODIN, *Tutte le palle del marketing*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006, p. 128.

⁷⁷ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 8.

⁷⁸ “Once upon a time, we had managers, not storytellers” scriveva nel 2004 Lucy Kellaway sul Financial Time; bit.ly/33oRaSI

dispositivi e le regole della persuasione, per entrare in sintonia con le aspettative dei propri collaboratori, dei propri stakeholders, dei propri pubblici.

Un ulteriore esempio di semplificazione terminologica, in parte collegabile ai precedenti, è l'identificazione del processo narrativo con il solo momento della performance discorsiva. L'idea che con storytelling si intenda l'atto in sé del narrare è piuttosto diffusa⁷⁹ ed appare, per altro, del tutto in linea con una concezione teatralizzata della dimensione pubblica della vita organizzativa, che interpreta l'impresa come uno spazio performativo al cui interno gli individui si comportano come attori recitanti⁸⁰. Che nelle organizzazioni complesse, le relazioni sociali abbiano un ruolo ed una funzione strutturale è senz'altro condivisibile; tuttavia, è per certi versi limitante ridurre la comunicazione narrativa da una condizione di intervento strategico ad ampio respiro ad occasionale momento performativo. Se è indiscutibile che l'efficacia di una storia dipenda dall'abilità di chi la racconta e dalle modalità di presentazione che vengono scelte, un'operazione di comunicazione narrativa include infatti attività che vanno al di là della gestione di singole occasioni di manifestazione diegetica. Più ampiamente e più complessivamente, uno storytelling specialist deve possedere, come vedremo, competenze di produzione strategica e creativa che precedono l'atto e lo superano: “i maestri del settore [...] dominano i meccanismi propulsori del narrare, o del tradurre l'esperienza narrativa in forma di vita.”⁸¹

Se storytelling non è (soltanto) performance, leadership o esercizio retorico, altrettanto limitante è, per certi versi, considerarlo tecnica di coinvolgimento esclusivamente emotivo, capace di far leva solo sugli aspetti dell'irrazionalità. Anche in questo caso bisogna fare le giuste precisazioni e sottolineare il corretto valore della *dimensione patemica* nel racconto, che è in ogni atto narrativo è centrale, fondativa ed indispensabile. Se è senz'altro vero che “fare storytelling significa coinvolgere e creare legami emotivi con il pubblico a cui queste storie (d'impresa) sono indirizzate”⁸², questa concezione non deve tuttavia banalizzarlo riducendolo ad una pratica di mero sentimentalismo. È bene quindi precisare che, in una narrazione, la mobilitazione delle emozioni, obiettivo a cui tutte le storie consapevolmente o inconsapevolmente tendono, può e deve coesistere con la dimensione cognitiva, sfatando così l'esclusività della sovrapposizione racconto = irrazionalità. Infatti, se lo storytelling ha assunto una posizione centrale negli studi di comunicazione organizzativa e ha meritato una propria dignità strategica, è proprio perché ha saputo costruire un modello di coerenza strutturale fondato sulla razionalità del metodo, ma anche dell'interpretazione contenutistica.

2.1.2 – Per una definizione di Organizational Storytelling

La rassegna compiuta circa le possibili semplificazioni terminologiche e gli usi non pertinenti dovrebbe aver reso manifesta l'esigenza di chiarire i confini di una pratica che, proprio a causa della sua fortunata e trasversale diffusione, si presta ad un alto rischio di banalizzazione e/o fraintendimento. Da qui il tentativo di fare chiarezza, attraverso la ricerca di quelle che possono

⁷⁹ CLAUDIO CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, Milano, Guerini e Associati, 1999, p. 56.

⁸⁰ Cfr. G. QUALIZZA, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, op. cit., p. 14.

⁸¹ G. FERRARO, *Teorie della narrazione. Dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, op. cit., p. 248.

⁸² LORENZA ANGELINI, *Storytelling: il potere delle storie d'impresa*, Milano, Franco Angeli Editore, 2015, p. 7.

essere ritenuti i caratteri peculiari dello storytelling all'interno delle organizzazioni complesse, descrivendone le buone prassi e le soluzioni strategicamente più opportune. In quest'ottica, la bonifica lessicale non rappresenta l'obiettivo in sé, ma solo uno degli aspetti di una più complessiva stabilizzazione concettuale e metodologica. Rimane tuttavia necessario circoscrivere una definizione da cui la riflessione possa partire, attraverso cui circoscrivere il campo dell'intervento analitico, pur mantenendo un atteggiamento il più possibile inclusivo. Nel complesso quindi, l'intenzione programmatica è quella di interpretare lo storytelling organizzativo (OS) come

l'insieme eterogeneo delle attività strategiche, creative e performative praticate all'interno di un'organizzazione con lo scopo di articolare e comunicare significati attraverso le forme proprie della narrazione.

Questa descrizione generale necessita di due immediate precisazioni. Come già anticipato, nel concetto di organizzazione si è scelto di far convergere tanto le imprese quanto le istituzioni, perché le prime articolano comportamenti narrativi del tutto sovrapponibili e comparabili con le seconde. L'attributo organizational va quindi ad includere sia la nozione di *corporate* storytelling sia quella di *institutional*. In aggiunta, è necessario specificare che la definizione proposta non specifica l'origine e l'autorialità delle storie riconducibili ad un determinato contesto organizzativo; è quindi importante introdurre subito una distinzione tra due approcci alla questione concettualmente diversi: lo storytelling *nell'organizzazione* e lo storytelling *dell'organizzazione*.

La prima prospettiva interpreta l'impresa o l'istituzione come un *contenitore* di storie, e si occupa di tutte le narrazioni particolari e personali create dai singoli individui riguardo la realtà a cui appartengono. Ciascun soggetto produce infatti una propria versione della vita organizzativa, articolata in storie, aneddoti ed interpretazioni che si incontrano (e scontrano) con le storie, aneddoti, interpretazioni altrui, contribuendo alla costruzione polifonica del senso organizzativo. In questa prospettiva, i racconti diventano uno strumento analitico utile ad indagare e descrivere le dinamiche interne, sia quelle orizzontali, sia quelle verticali. Il secondo approccio abbandona la propensione polifonica e guarda all'organizzazione come *produttore* e *distributore* di storie, coerenti tra loro e rispetto al sistema di valori dell'ente. Questa visione interpreta la narrazione come una competenza strategicamente decisiva del management, declinabile in una grande varietà di aree e funzioni, ma tutte riconducibili ad uno sforzo creativo e gestionale coordinato. È l'aspetto che guarda più da vicino lo storytelling in quanto strumento comunicativo, perché in esso le singole manifestazioni discorsive sono ricondotte sempre ad una medesima volontà programmatica, diventando in quest'ottica vero e proprio linguaggio organizzativo, veicolo di contenuti, saperi e significati tanto all'interno quanto all'esterno.

Si tratta di due prospettive che possiedono finalità, caratteristiche e modalità di svolgimento evidentemente diverse, condizione che induce a considerarle due categorie interpretative complementari ma fondamentalmente indipendenti. Per questo motivo, in questo capitolo verranno trattate in modo autonomo e in due sezioni distinte (2.3 e 2.4), così da evidenziarne le relative specificità. In entrambe le direzioni che verranno esplorate, tuttavia, mantiene un'assoluta importanza la questione dei meccanismi di produzione di senso. E proprio alla centralità dei processi di significazione narrativa occorre dedicare preliminarmente un'analisi.

2.2 – LOGICHE DI SIGNIFICAZIONE NARRATIVA NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE

L’idea che le organizzazioni abbiano un carattere narrativo, che producano storie, che riprendano dalla cultura sociale racconti preesistenti per sfruttarli ai propri specifici scopi e che, allo stesso tempo, li rielaborino partecipando così alla (ri)costruzione della medesima cultura, è abbastanza diffusa e generalmente condivisa.⁸³ Avendo visto le incomprensioni che l’uso spontaneo ed incontrollato del termine storytelling può generare, occorre quindi passare da un’idea intuitiva di racconto organizzativo ad una più precisa e rigorosa, costruita anche attraverso l’aiuto di alcune categorie semiotiche classiche. Da questo punto di vista, parlare di narrazione (e di narratività) significa quindi considerare le caratteristiche teoriche e formali che si ritrovano all’interno di ogni prodotto testuale – cioè di ogni testo in senso semiotico – che indicheremmo, appunto, come narrativo. A livello di principio, c’è narratività in ogni racconto, ma non sempre c’è racconto quando c’è narratività: i discorsi organizzativi possono contenere tracce di narratività pur non essendo racconti tradizionalmente detti. Questo perché le imprese, le marche, le istituzioni producono significati in modo naturale ed inevitabile; e lo fanno, ad un livello di consapevolezza più o meno esplicita, attraverso gli strumenti della narrazione. Occorre dunque trovare, anche e soprattutto, “barbagli di narratività laddove non ce li si aspetterebbe: nei progetti delle marche, nei ragionamenti strategici e nei comportamenti d’acquisto del consumatore”⁸⁴, così come nella struttura complessiva del discorso organizzativo.

Prendiamo in considerazione il cosiddetto *discorso di Stanford*⁸⁵, la lectio magistralis pronunciata da Steve Jobs il 12 giugno 2005 ai neolaureati dell’università californiana. Si tratta di un tipico speech motivazionale, pronunciato tuttavia, non da un manager qualunque, ma da uno nel cui percorso personale e professionale appare incarnarsi lo spirito più intimo ed autentico del brand che rappresenta. La simbiosi è tale che è possibile trovare in queste parole un vero e proprio manifesto valoriale ed esistenziale di Apple Inc., ed è in questa occasione che quest’ultima diventa nell’immaginario comune l’azienda del “stay hungry, stay foolish”. Il discorso di Jobs è esplicitamente articolato in 3 racconti collegati tra loro sia strutturalmente (contenendo istantanee delle fasi di vita del fondatore, sequenziali e consequenziali) sia, soprattutto, a livello di capitale simbolico: il *bildungsroman* iniziale, in cui è raccontato il percorso formativo delle origini, diventa prima un “racconto di amore e di abbandono”, ed infine una storia di morte e (apparente) resurrezione. Ciò che ne emerge è una narrazione autobiografica che è anche evidentemente una narrazione organizzativa: la storia del brand incarnato nell’uomo che l’ha creato, fissata all’interno di alcuni episodi topici ad alta densità di significato. Come in tutte le imprese, a fasi di vita diverse (start-up – consolidamento – presidio) corrispondono trame e temi diversi: ragionando per nuclei di senso, si potrebbe dire che sacrificio, coraggio ed esplorazione diventano rigore, sforzo e solitudine valorosa, e successivamente governo, presidio e consapevolezza.

⁸³ GIANFRANCO MARRONE, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma-Bari, Laterza, 2007, p. 36.

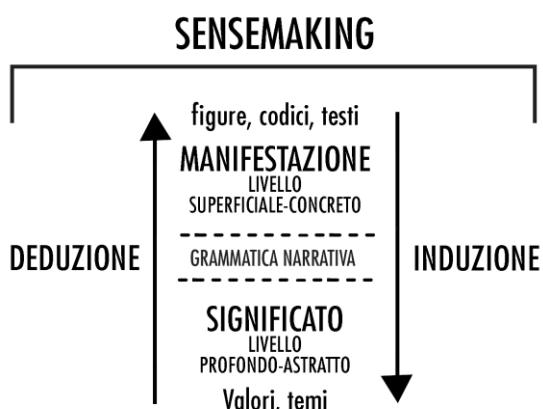
⁸⁴ *Ivi*, p. 37.

⁸⁵ youtu.be/1i9kcBHX2Nw

Se ammettiamo la connessione semiotica tra significati profondi e significanti di superficie, dobbiamo accettare che l'identità del prodotto-azienda-brand, o più in generale dell'organizzazione, non possa venire delineata solo mediante le sue caratteristiche fisiche, ma anche in base al senso intangibile che essa stessa vi inscrive. Ci muoviamo quindi nel territorio di quell'*economia dell'immateriale* che presta attenzione agli aspetti simbolici e profondi dell'organizzazione, e che contribuisce in modo fondativo alla formazione del suo capitale identitario e culturale. Si tratta di un fenomeno organizzativo di dimensione costitutiva: se è vero che la narrazione rappresenta "la principale modalità con cui ogni individuo organizza la propria comprensione del mondo (e di sé)"⁸⁶, essa diviene, nei sistemi organizzativi, uno strumento decisivo per comprendere e filtrare la complessità delle dinamiche che si generano al loro interno: non solo dunque un mezzo per stupire, emozionare o intrattenere, ma per conoscere ed interpretare la realtà; un'modalità di accesso all'essere stesso di un'impresa o di un'istituzione, attraverso cui gli individui si fanno presenti a sé e agli altri, e con cui delineano le identità soggettive e comunitarie.⁸⁷ In quest'ottica, i racconti organizzativi si configurano come singole unità portatrici di senso, e l'organizzazione diviene, in sostanza, un complesso hub di significati, ma anche di processi di significazione; tanto quanto il senso in sé infatti, in prospettiva semiotica, conta il sensemaking, l'insieme delle modalità che regolano la sua costruzione e circolazione.

2.2.1 – Modelli di sensemaking nei discorsi organizzativi

Con *sensemaking* possiamo indicare il processo di sintonizzazione tra significati profondi e significanti superficiali che avviene (in modo potenzialmente narrativo) quando soggetti, oggetti discorsivi, temi e valori entrano tra loro in reciproca associazione all'interno di quelle istanze che la semiotica chiama segni o testi. Il rapporto tra significati organizzativi e relativi significanti può essere indagato e validato da una doppia prospettiva, espressa nella schematizzazione: quella *deduttiva*, dai valori alle loro incarnazioni superficiali, e quella *induttiva*, dalle manifestazioni superficiali ai significati soggiacenti.



È infatti condivisibile che, concettualmente, il senso organizzativo parte dall'astratto per realizzarsi nel concreto. Ogni professionista della comunicazione e della creatività, ad esempio, organizza la

⁸⁶ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit. p. 3.

⁸⁷ Cfr. KARL E. WEICK, *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1997.

propria produttività in questo modo: partendo da una fase puramente teorica, la mappa dei significati, passando per una fase intermedia di connessione, il *concept*, ed arrivando infine alle scelte di codice e alle sue declinazioni discorsive superficiali, punto d'incontro queste ultime tra destinante e destinatario del messaggio. Come è piuttosto intuitivo però, ciò non vieta la possibilità di articolare senso con un movimento contrario: attribuendo significati profondi alla realtà empirica che esiste di per sé. È un approccio che è stato per certi versi seguito, come vedremo, nel contesto del progetto StoryLab, che da esperienze personali ed individuali dei suoi protagonisti ha tentato di cogliere significati universali e condivisi.

A prescindere quindi dalla prospettiva da cui si guarda il processo di produzione di senso, ciò che conta è l'indiscutibilità del legame tra livello profondo e livello superficiale. È possibile far coincidere il punto di congiunzione con un livello intermedio, quello della *grammatica narrativa* a cui appartengono gli attanti del discorso, categorie semiotiche che abbiamo già analizzato e che ben si adattano anche ad un'analisi della *significazione di marca*. All'interno di ogni forma di sensemaking, presente in un singolo testo quanto in una complessiva strategica discorsiva, gli attori concreti del discorso si posizionano all'interno di precise categorie attanziali che conferiscono loro uno specifico ruolo relazionale e un loro specifico valore diegetico. Questa operazione avviene contestualmente alla produzione, dal momento che, recuperando un concetto fondamentale della semiotica, “il mondo delle cose ed il mondo dei significati si implicano reciprocamente”⁸⁸: in altre parole il significato non sussiste come entità astratta, e non può prescindere da una concreta manifestazione empirica.

Volendo esplicitare meglio quanto appena detto, appare particolarmente agevole riconoscere logiche e ruoli attanziali all'interno di una specifica tipologia di discorsi organizzativi qual è la comunicazione verso l'esterno di natura commerciale. Nei segni di orientamento promozionale, il prodotto (o per estensione il brand) copre tipicamente, riprendendo categorie già esplorate, uno dei quattro ruoli attanziali gremaissiani “positivi”: il *destinante*, il *soggetto*, l'*oggetto di valore* e l'*aiutante*; più difficile, ma non da escludere a priori, che una marca scelga di incarnare masochisticamente il ruolo “negativo” di *antisoggetto* o di *oppositore*. Questa nomenclatura, che come abbiamo visto, appartiene ad un'impostazione semiotica tradizionale, si mostra ancora efficace nel descrivere il processo di significazione narrativa ed è per questo che appare ancora preferibile modelli riconducibili a sensibilità più specifiche, come quello già visto di impostazione cinematografica di Vogler.

Ad ogni modo, in base alla struttura e all'intento del discorso, la focalizzazione organizzativa può cadere su una categoria o su un'altra. Abbastanza prevedibile che, in un racconto commerciale, il brand-prodotto possa svolgere il ruolo dell'*oggetto di valore*, desiderabile ben oltre la sua pura e semplice materialità o strumentalità, a causa del patrimonio di significati che gli attribuiscono gli altri soggetti agenti, dal produttore al consumatore. Il valore caratterizzante l'oggetto può essere sia una proprietà intrinsecamente posseduta sia una modalità proiettata sul soggetto che, congiungendosi con l'oggetto stesso, accede ad nuovo status del proprio progetto di senso. Se pensiamo alla diffusione di discorsi di marca che fanno leva su proprietà magiche, incremento di

⁸⁸ G. MARRONE, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, op. cit., p. 55.

energia, proprietà seduttive (si pensi al filtro d'amore a cui allude la presentazione di certi profumi), risulta altrettanto comprensibile che il brand-prodotto possa posizionarsi come *aiutante*: all'interno della struttura attanziale, questa può risultare “l'opzione migliore di tutte le marche e i prodotti che mancano d'una intensa desiderabilità per se stessi, ma sono in grado di assistere plausibilmente le persone nella ricerca della propria felicità”⁸⁹.

Meno scontato trovare una marca nella posizione di *destinante*, come fa Nike con il suo iconico ed eterno payoff *Just Do It*; si tratta del ruolo attanziale di chi, più che parlare di prodotti, funzionalità, materialità, instilla desideri e, nel contempo, propone il modo di esaudirli. Per la sua capacità di conferire al soggetto-consumatore i valori in gioco (mandante) e di valutarne l'operato in base ai valori stessi (giudice), questo ruolo attanziale attiva nei discorsi di tipo promozionale una logica di manipolazione (far-fare e far volere) o di dissuasione (non far fare, come nel caso delle pubblicità progresso) spesso assai efficace. Per esplicitare infine il ruolo di *soggetto*, si può tornare ad approfittare del patrimonio di significati che ha costruito Apple nella sua storia d'impresa, attingendo ad un esempio concreto di discorso promozionale, lo spot cult *1984*, apparso durante il Superbowl dello stesso anno per il lancio del primo Macintosh.⁹⁰ Nel videoracconto televisivo diretto da Ridley Scott, in uno storyworld distopico e repressivo chiaramente ispirato ad Orwell, un'eroina in calzoncini rossi armata di martello scappa dalla polizia in mezzo ad una folla assoggettata alle parole del Big Brother che provengono da un immenso schermo; la giovane scaglia il martello contro lo schermo in segno di ribellione, spiegandoci che, come recita la didascalia finale, con l'introduzione sul mercato del primo Mac, - *1984 won't be like "1984"*. Qui la marca, impersonata dalla donna, è inequivocabilmente presentata come soggetto d'azione, padrone della realtà ed artefice del proprio destino, a differenza di coloro che la circondano, nei quali è possibile scorgere un'allusione ai clienti dell'illiberale concorrente IBM. In questo modo, Apple esprime il proprio sistema di valori contro la causa dell'omologazione unificante, proponendo la filosofia del *Think Different* all'interno di una struttura inequivocabilmente narrativa.

2.2.2 – Programmi narrativi

Nella prospettiva della significazione organizzativa, gli attanti espressi dalla grammatica narrativa, ma anche e soprattutto le loro relazioni dinamiche, rappresentano quindi il punto di congiunzione tra manifestazioni superficiali e significati profondi. E per questo, al di là che lo si guardi dall'alto, in modo deduttivo, o dal basso, in modo induttivo, il processo di significazione possiede natura sostanzialmente narrativa. Questo tipo di narrazione può essere ritenuta “orientata”, perché espressione di una volontà programmatica, in cui un soggetto tende ad uno stato finale di congiunzione con un oggetto di valore: l'insieme delle azioni messe in atto con questo fine da un soggetto operatore può essere definito *programma narrativo di base*. Ad esso si aggiungono nello sviluppo diegetico i *programmi narrativi d'uso*, attraverso cui reperire le modalità necessarie al congiungimento: ad esempio, se un soggetto vuole sedurre e conquistare l'oggetto amato (PN di base), deve prima rendersi desiderabile (PN d'uso), magari attraverso un aiutante che lo renda

⁸⁹ *Ivi*, p. 49.

⁹⁰ youtu.be/2zfqw8nhUwA

attraente, come una camicia, un nuovo taglio di capelli, un'automobile.⁹¹ Tendenzialmente, più un racconto è articolato, più si arricchisce di programmi d'uso, paralleli, complementari, o anche antagonisti. Nella proposta semiotica di Gianfranco Marrone, le intenzioni di un soggetto si sviluppano secondo quattro cosiddette modalità d'azione, fondate rispettivamente sul dovere e volere (modalità virtualizzanti) e sul potere e sapere (modalità attualizzanti). Ad ogni modo, il programma narrativo di un soggetto si realizza in una trama generalmente riconducibile ad un itinerario narrativo prevedibile, e alla struttura canonica già ricordata in 1.2.2.

EQUILIBRIO → MANIPOLAZIONE (DESTINAZIONE) → ACQUISIZIONE DI COMPETENZA →
→ PERFORMANCE (PROVA DECISIVA) → SANZIONE → NUOVO EQUILIBRIO

Lo schema riportato ci induce quindi a descrivere la narrazione come un processo orientato di produzione e circolazione del senso, attraverso una consapevole *trasformazione di stati*: il sensemaking sta, in altre parole, nella vettorialità del processo, nel suo procedere per evoluzioni programmatiche. Un percorso di trasformazione che appare ben visibile anche nelle logiche di significazione presenti nei discorsi organizzativi, e in particolare nelle proposte promozionali:

il famigerato messaggio non sta né all'inizio né alla fine, ma nel passaggio da uno all'altro, nel processo. [...] Di cosa ci parla uno spot? Del bellimbusto seduttore che vediamo nelle prime inquadrature o della sua triste sorte rappresentata alla fine? Di niente di tutto ciò: ci parla semmai del fatto che, per non aver usato un certo dentifricio la sua operazione di seduzione è miseramente fallita. Il dentifricio è inserito in una storia, e grazie a ciò acquista valore.⁹²

È importante sottolineare che, spesso, un testo organizzativo può esplicitare anche una sola fase del programma narrativo, lasciando al destinatario il compito di completare il percorso di trasformazione di stati. In un racconto di British Airways India⁹³, ad esempio, viene presentata una storia di separazione, emigrazione e nostalgia dalle prospettive complementari di una madre indiana e del figlio espatriato per lavoro a New York. Lasciando spazio ad una marcata quota emotiva, la marca (la compagnia aerea) è defilata rispetto alla storia raccontata, nella quale svolge il ruolo attanziale di aiutante silenzioso, in grado di permettere il ricongiungimento reciproco tra soggetto ed oggetto, ovvero tra madre e figlio e viceversa. Questo rinnovato equilibrio non è tuttavia del tutto esplicitato nel racconto organizzativo, ma solo suggerito alla fine del video che si chiude con le grida di gioia della madre mentre sullo schermo appare ‘*It's never been just about flying. Visit mum.*’; l'agevole compito di completare il PN e riempire lo schema canonico con le fasi mancanti viene lasciato al pubblico dello spot.

Per quanto i destinatari di un discorso di marca si confrontino, in definitiva, con specifici prodotti comunicativi quale può essere un video su Youtube, i racconti organizzativi, per essere coerenti e non estemporanei, devono essere riconducibili ad una medesima trama standard. Quello che fanno le marche è cioè costruire e rispettare una sorta di *matrice narrativa*, un modello di senso generale che si presta a molteplici possibili declinazioni all'interno della stessa cultura organizzativa. È la formula praticata, per esempio, da 3M, multinazionale statunitense detentrice, tra gli altri, del marchio Post-it. Proprio la storia sull'origine di questo celebre prodotto da ufficio è diventata un

⁹¹ G. MARRONE, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, op. cit., p. 60-61.

⁹² *Ivi*, p. 51.

⁹³ youtu.be/WPcfJuk1t8s

caso esemplare di storytelling al servizio della cultura d’impresa.⁹⁴ Il racconto parla di una geniale intuizione di un dipendente, il quale riuscì ad immaginare l’utilità di un nuovo collante, apparso inizialmente deludente per la sua scarsa capacità adesiva. L’illuminazione avviene durante un sermone nella chiesa presso la quale serviva come corista, quando, come per ispirazione divina, realizza che quel collante “adesivo ma non troppo” può diventare il materiale ideale per realizzare dei segnalibri che non scivolassero tra le pagine dell’innario e che, allo stesso tempo, non lo rovinassero con la colla.

Negli anni successivi, sono nate intorno ai prodotti 3M diverse storie fondate, come nel racconto archetipico, su una curiosa combinazione di fluidità intellettuale, prontezza ed inventiva “attraverso cui apparenti fallimenti sono tradotti in geniali successi”⁹⁵. Tali narrazioni nient’altro sono che diverse declinazioni della stessa trama basica; esse condividono una medesima morale della favola, espressione del sistema di significati fondamentali di 3M: creatività, originalità e unconventional thinking sono i valori che spiegano il successo di un’azienda innovativa ed informale, vicina ai piccoli problemi della vita professionale quotidiana. In questo caso quindi, più che di una collezione di storie, si ha l’impressione di avere a che fare con un modello diegetico generale, riconducibile ad un sistema unico e coerente di significati, e allo stesso tempo declinabile in una molteplice varietà di manifestazioni comunicative superficiali.

2.2.3 – Soft storytelling e hard storytelling: una proposta concettuale

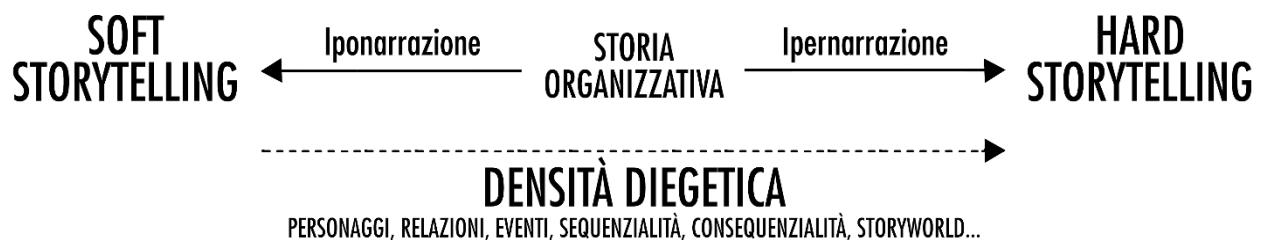
Una delle possibili considerazioni emergenti da questa riflessione sulle logiche e sulle dinamiche di significazione è che, nella prospettiva interpretativa indagata, le proposte comunicative delle organizzazioni appaiono presentarsi in molteplici forme in qualche modo riconducibili al paradigma del discorso narrativo. Se come mostrato, infatti, ogni processo di congiunzione tra un significante ed un significato può essere interpretato alla luce delle categorie della narratività, ogni istanza discorsiva capace di produrre semioticamente senso – potremmo dire, in altre parole, di generare conversione simbolica – può essere considerata un racconto. Accettando questa modello interpretativo, basato fondamentalmente sull’equazione narrazione = significazione, la categoria di organizational storytelling andrebbe a comprendere, in modo assai inclusivo, tutte quelle attività strategiche orientate alla produzione e alla condivisione di senso con gli stakeholders interni ed esterni.

Questo atteggiamento, perfettamente accettabile alla luce delle considerazioni sopra proposte, si presta tuttavia ad alcune riserve. Come coniugare, infatti, la tendenza generalista di queste riflessioni sul sensemaking narrativo con il professato intento legittimare lo storytelling organizzativo come disciplina, stabilizzandone una metodologia e formalizzandone delle buone prassi? Se tutto diviene storytelling, dove posizionare cioè i confini al cui interno far valere delle regole minime? E ancora, come rintracciare la continuità con le scienze narrative più tradizionali, se non ammettiamo la rilevanza di alcuni elementi diegetici sufficienti e necessari per definire un’attività di OS? Ecco che accanto ad un’interpretazione inclusiva, può essere opportuno

⁹⁴ KLAUS FOG ET AL., *Storytelling. Branding in practice*, Berlino, Springer, 2006, pp. 129-130.

⁹⁵ G. FERRARO, *Teorie della narrazione. Dai racconti tradizionali all’odierno storytelling*, op. cit., p. 247.

proporne una più esclusiva, che definisce la comunicazione narrativa nelle imprese e nelle istituzioni secondo caratteristiche più precise e circoscrivibili: non due insiemi chiusi ed inconciliabili, quanto piuttosto due approcci alternativi, espressione di due tendenze divergenti nell'intendere la pratica del racconto organizzativo.



Con la categoria di *soft storytelling* definiamo quei discorsi organizzativi orientabili all'interno di un processo di sensemaking, ma caratterizzati dalla scarsa presenza di elementi tipicamente diegetici. Al contrario, se in un prodotto comunicativo siamo in grado di riconoscere con facilità (e in quantità) determinate istanze narrative, ad esso può essere attribuita la classificazione di *hard storytelling*. Potremmo dire che questi due poli opposti divergono proprio per la densità diegetica in essi riscontrabile ed interpretabile come la presenza o l'assenza di determinati caratteri strutturali, gli stessi che già in 1.1.2 sono stati riconosciuti come distintivi di un racconto propriamente detto: un sistema di personaggi in relazione tra di loro, un percorso dinamico di trasformazione di stati, esplicite forme di sequenzialità temporale e di consequenzialità logica, uno storyworld coerente e riconoscibile.

Gli specifici e concreti discorsi organizzativi non sono inquadrabili in modo rigido all'interno di una o dell'altra categoria, ma è più verosimile pensare di posizionarli in un punto del continuum che va dallo storytelling in senso lato (soft) allo storytelling in senso proprio (hard). Si tratta, per certi versi, di riprendere la dialettica tra *iponarrazione* e *iperNarrazione* e di riformularla spostando l'attenzione dall'*eventfulness* di un discorso⁹⁶, ovvero la quantità di contenuti significativi dal punto di vista della trama, alla sua narratività strutturale. In altre parole, non definiamo ipernarrativo un discorso organizzativo ricco di eventi ed avvenimenti, bensì un discorso in cui sono presenti più elementi di identità diegetica possibili: più siamo in grado di riconoscere in esso le istanze sopraelencate, più può essere considerato con appropriatezza hard storytelling.

È corretto specificare che, all'interno di questa proposta concettuale, sarebbe improprio attribuire una qualche forma di oggettivo primato ad una tendenza rispetto all'altra. Ogni specifica realtà organizzativa, a seconda delle necessità, delle occasioni e del contesto, può infatti ritenere opportuno ospitare un'operazione comunicativa in cui sia presente una più o meno marcata quota di densità diegetica, senza che questo incida a priori sulla qualità e sull'efficacia dell'intervento. Allo stesso tempo però, un lavoro che, come questo, mira ad un'analisi sistematica ed approfondita del racconto organizzativo, non può che dedicare un'attenzione privilegiata alle situazioni in cui la narratività si manifesta in modo più intenso ed esplicito. Sia per quanto riguarda lo storytelling nell'organizzazione (da cui ora partiremo), sia per quanto riguarda lo storytelling

⁹⁶ P. GIOVANNETTI, *Il racconto. Letteratura, cinema, televisione*, op.cit., p. 105.

dell'organizzazione, il focus della riflessione tenderà quindi a soffermarsi di norma sulla parte dello schema più densamente popolata di elementi diegetici, in cui prevale una logica ipernarrativa. Questo intenzione risulterà probabilmente ancora più evidente, come vedremo, nei capitoli 5 e 6, dedicati alla descrizione dei casi operativi.

2.3 – STORYTELLING NELL'ORGANIZZAZIONE. LE MICRONARRAZIONI COME STRUMENTO DI ANALISI ED INTERPRETAZIONE

2.3.1 – Racconti personali come nuclei di cultura organizzativa

Come anticipato, uno dei due possibili approcci all'uso della narrazione all'interno di un'impresa o di un'istituzione è quello che interpreta le storie come prodotti creativi e cognitivi di singoli individui; ad esso abbiamo attribuito la definizione di storytelling *nell'organizzazione*, per distinguerlo dalle strategie comunicative predisposte dalle imprese e dalle istituzioni in modo programmatico, strutturato e consapevole, ovvero lo storytelling *dell'organizzazione*. La prima di queste due prospettive analitiche, meritevole di attento interesse per quanto in profondità è in grado di descrivere la realtà organizzativa, si fonda su un prerequisito che potremmo definire di *onnipresenza narrativa*, che vede nel racconto un modello primario di lettura dell'esistenza: in qualità di *homini narrantes*, secondo modalità narrative siamo indotti a ricordare, progettare, imparare, immaginare e, in generale, pianificare la nostra esperienza umana. La premessa concettuale di questo capitolo, quindi, è che, nelle organizzazioni complesse come in altre forme di aggregazione umana, le storie esistono a prescindere da una esplicita volontà diegetica e si diffondono in modo spontaneo, inevitabile e continuativo.

Per dare agli eventi della vita coerenza e comprensibilità, gli individui articolano storie come cornici di riferimento in cui trovare il senso della propria esperienza, partecipando in prima persona al processo di generazione dei significati. In quest'ottica, storificare significa quindi “applicare un modo induttivo di sapere che consiste nel collegare un evento a un progetto umano.”⁹⁷ Questo vale tanto a livello personale quanto a livello professionale. Infatti, a partire dagli anni '90 (gli stessi, non causalmente, a cui abbiamo ricondotto il fenomeno del narrative turn) si è visto affermare il paradigma dell'impresa-persona; grazie all'attività di una corrente eterogenea di scrittori e ricercatori accademici,⁹⁸ è emersa un'area degli studi d'impresa che vede le organizzazioni non solo e non tanto sotto i tradizionali aspetti strutturali, orientati al processo e basati sul profitto, ma anche e soprattutto come sistemi viventi e fluenti, nei quali poter pensare, sognare, sentirsi esseri umani che lavorano, giocano, parlano, ridono e scherzano tra loro.⁹⁹ In questo contesto

⁹⁷ BARBARA CZARNIAWSKA, *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, Edizioni di comunità, 2000, p. 27.

⁹⁸ Cfr. MATS ALVESSON, PER O. BERG, *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1993. PASQUALE GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, 1995. DAVID BOJE, *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, London, Sage, 2001. STEPHEN DENNING, *The Springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Boston, Butterworth-Heinemann, 2001.

⁹⁹ S. DENNING, *The Springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, op. cit., p. 176.

interpretativo, il modello dell’impresa virtuosa ha accantonato la cultura del silenzio tipica dell’azienda taylorista e fordista, tradizionalmente associata a qualità come la modestia, il rispetto, la prudenza, per lasciare spazio alla *cultura della loquacità*.

In ogni impresa o istituzione, a tutti i livelli gerarchici, ci sono storie interessanti da raccontare; ciascuna di queste storie personali riguarda l’organizzazione, ed è proprio lì che si deposita per frammenti la sua anima più autentica: il racconto consegna umanità alla vita organizzativa, restituendole spessore e dignità. In altre parole, miti, ceremoniali e pettegolezzi possono – o meglio, devono – essere considerati espressioni del nucleo profondo di una *cultura organizzativa*: un’impresa aperta all’ascolto delle narrazioni che circolano al suo interno fa emergere i conflitti nascosti o latenti, alimenta il sistema di valori, diffonde le tradizioni e le prassi comportamentali; coltiva, in sostanza, il suo patrimonio identitario, che si manifesta in un sistema condiviso di credenze, principi, valori, regole e soluzioni.¹⁰⁰ La cultura organizzativa, in altre parole, è un fattore a sviluppo dinamico, che non è possibile sospendere o fermare:

un gruppo sociale ha sempre una dimensione culturale, anche se non esplicita e dichiarata. Nessuno membro del gruppo è neutro rispetto alla cultura del gruppo a cui appartiene: o è positivo o è negativo. Non è possibile sospendere o fermare la cultura.¹⁰¹

Ma come considerare quei contributi individuali e soggettivi che, come singole unità di contenuto, partecipano alla costruzione di una cultura condivisa? Come definire in sostanza quelle che chiamiamo storie *nelle organizzazioni*? Riprendendo le parole di Claudio Cortese, ciascuna di queste manifestazioni discorsive è da considerarsi “la ricostruzione resa in forma di racconto soggettivo dei fatti, episodi e avvenimenti che, nella rappresentazione di un dato individuo, hanno costituito altrettanti momenti significativi della storia organizzativa.”¹⁰² Si tratta cioè di resoconti personali strutturalmente riconducibili al paradigma della narrazione, e relativi ad uno o più eventi passati in qualche modo “connessi ad una problematica rilevante” o che comunque “consentono di pervenire ad un’attribuzione di significato.”¹⁰³ Da un punto di vista formale poi, i racconti spontaneamente circolanti nelle imprese e nelle istituzioni sarebbero poi caratterizzati da non-linearità, frammentazione e, spesso, incoerenza; peculiarità che David Boje, notevole teorico dell’organizzazione postmoderna, riassume con l’interessante categoria di *antenarrative*.¹⁰⁴

Le storie diffuse nelle organizzazioni sarebbero cioè “prenarrative”, ovvero grezze, molto vicine al flusso dell’esperienza individuale, caratterizzate da un interesse estetico non primario e da una limitata cura espressiva. Accogliendo, pur reinterpretandola, questa categoria, possiamo quindi definire le storie individuali che si producono e si diffondono all’interno delle organizzazioni come prenarrazioni o, ancora meglio, *micronarrazioni*, distinguendole, da un lato, dalla cronaca organizzativa ufficiale e certificata, priva di sostanza diegetica, e dall’altro, dallo storytelling dell’organizzazione, quei prodotti di narrazione strategica che affronteremo nel prossimo capitolo. Con il concetto di micronarrazione, si vorrebbe quindi valorizzare la componente spontanea e

¹⁰⁰ Cfr. P. GAGLIARDI, *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, op. cit., pp. 395-415.

¹⁰¹ L. ANGELINI, *Storytelling: il potere delle storie d’impresa*, op. cit., p. 45.

¹⁰² C. CORTESE, *L’organizzazione si racconta*, op. cit., p. 158.

¹⁰³ *Ivi*, p. 55.

¹⁰⁴ D. BOJE, *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, op. cit., pp. 2-6.

soggettiva di queste storie e, allo stesso tempo, tutelarne la legittimità come strumento interpretativo, sottraendole al rischio di inciampare nel trascurabile e nell'inaffidabile, dovuto alla loro natura di prodotti soggettivi.

2.3.2 – Ricerca organizzativa, dimensione soggettiva e polifonia

Considerando quanto possa essere potenzialmente abbondante tale patrimonio contenutistico, ogni organizzazione si afferma senza dubbio come un complesso universo di senso, alimentato da numerosi processi di significazione soggettiva. In quest'ottica, le storie personali sono quindi da considerarsi un punto di vista privilegiato sulla vita organizzativa e sulle dinamiche relazionali che la attraversano: le micronarrazioni rappresentano cioè un metodo di ricerca non tradizionale al servizio degli studi organizzativi, un vero e proprio strumento di osservazione per comprendere in profondità le logiche interne alle imprese e alle istituzioni. Bisogna tuttavia precisare che l'efficacia di un'analisi del genere dipende dall'attenzione riservata al paradigma della soggettività. In un processo di storyification, infatti, ogni evento viene concatenato ad altri secondo il principio di causalità, prendendo parte ad un meccanismo di interpretazione della realtà che deve tenere conto dell'impatto personale, dato dalla posizione dell'attore organizzativo rispetto agli eventi, anche in relazione al suo status umano, professionale, emotivo.

Storie individuali generano significati soggettivi: la quotidianità dell'organizzazione, i momenti eccezionali, i comportamenti ritualizzati sono raccolti in storie personali che non esprimono mai registrazioni fattuali neutrali; sono, viceversa, ricostruzioni creative (si potrebbe dire “drammatizzazioni”) che emergono a seguito di “un processo che coinvolge attività di descrizione, ordinamento, interpretazione e immaginazione compiute dal narratore”¹⁰⁵, in base agli elementi cognitivi in suo possesso in termini di informazioni, percezioni, giudizi. Una micronarrazione, nella prospettiva degli studi organizzativi, è quindi un prodotto carico di soggettività che non accetta o rifiuta a priori la realtà, ma le attribuisce il senso più vicino ai propri bisogni esistenziali. Compito ed interesse di un eventuale ricercatore è indagare questi singoli processi di sensemaking, facendo luce sui significati delle storie per ciascuno dei membri della comunità organizzativa, perché l'aggregazione e la sintesi di tali significati, come detto, costituisce la cultura stessa della comunità.

Nel complesso quindi, ciò che appare caratterizzare in modo più evidente le imprese e le istituzioni è la loro natura di *spazio polifonico*. Da questo punto di vista, il discorso organizzativo, più che di un monologo, ha l'aspetto di un dialogo: essendo infatti composta da individui cognitivamente indipendenti, da insiemi di soggetti diversi (ed in costante interazione tra loro), l'organizzazione accoglie e raccoglie una molteplicità di storie in cui si mescolano differenti linguaggi, registri, contenuti, temi e punti di vista. Le micronarrazioni, espressione della viva voce dei protagonisti della vita organizzativa, portano alla luce un complesso intreccio di eventi ed interpretazioni che si confrontano, si scambiano, si contraddicono. Il coro unitario lascia spazio ad una pluralità di voci alternative e di trame contrastanti:” emergono narrazioni parallele, diverse ed alternative rispetto a

¹⁰⁵ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit., p. 51.

quelle canoniche: tracce, rumori di fondo, materiali di scarto, frammenti, nei quali si depositano le vite personali [...] e in cui si annida la storia profonda dell'organizzazione.”¹⁰⁶

Da queste parole di Gabriele Qualizza emerge come una delle caratteristiche più significative dello storytelling nelle organizzazioni sia la sua circolazione sotterranea. La diffusione ed il trattamento delle storie nelle imprese-persona hanno infatti momenti e spazi privilegiati per lo svolgimento delle performance narrative. Tali occasioni si verificano tendenzialmente in quei luoghi in cui la gestione organizzativa appare più rilassata, le prassi comportamentali non sono più quelle standardizzate e l'allineamento cede così il passo all'espressione della soggettività: situazioni di stacco come le pause pranzo, o luoghi informali come i corridoi, in cui la sospensione momentanea delle regole di controllo emotivo permette agli attori di concedersi momenti di confidenza, spontaneità, confessione. È proprio di questi luoghi ed occasioni di elasticità organizzativa che parla Yannis Gabriel a proposito di *organizzazione non gestita*:

within every organization there is an uncolonized terrain, a terrain which is not and cannot be managed, in which people, both individually and in groups, can engage in all kinds of unsupervised, spontaneous activities.¹⁰⁷

Questo spazio non colonizzato e non controllabile diventa così un terreno da esplorare a fondo per delineare la mappa culturale di un'impresa o di un'istituzione; una condizione che rende le micronarrazioni degli strumenti di assoluta equità, perché capaci di dare voce a tutti gli attori coinvolti a vario titolo e a vario livello nella comunità: “chi è abitualmente vincolato ad un ruolo di comparsa può divenire protagonista, chi viene percepito ai confini può rivendicare la propria presenza”¹⁰⁸. C'è tuttavia da dire che, come vedremo, accade inevitabilmente che all'interno dei confini organizzativi alcune voci emergano con più vigore ed efficacia di altre.

2.3.3 – Dimensione intersoggettiva, dimensione comunitaria, dimensione ufficiale

Tra i più precoci e consapevoli ricercatori che si sono occupati di organizzazioni come comunità polifoniche di pratiche e discorsi, troviamo senza dubbio David Boje. Nella sua lettura, l'impresa postmoderna ha come principale caratteristica quella di essere un contenitore e distributore di un flusso continuo, spontaneo ed inarrestabile di micronarrazioni personali: queste rappresentano la materia prima che, elaborata e codificata, dà vita ad una miscela di intrecci e di trame che si aggregano in un unico inestricabile tessuto, specchio ed espressione della rete di ruoli presente nell'organizzazione. Ne propone una dimostrazione in *The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office-supply firm*, un testo in cui analizza le performance narrative individuali all'interno di un'impresa di forniture per uffici.¹⁰⁹ Dopo aver accumulato ed interpretato un centinaio di ore di registrazione, ha mostrato come sia sostanzialmente possibile ricondurre le

¹⁰⁶ G. QUALIZZA, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, op. cit., p. 6.

¹⁰⁷ “In ogni organizzazione c'è un territorio non colonizzato, un terreno che non può essere controllato, in cui gli individui, sia singolarmente sia in gruppo, possono coinvolgersi in attività non supervisionate e spontanee”. YIANNIS GABRIEL, *The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity*, in *Organization studies*, 16 (3), 1995, p. 478.

¹⁰⁸ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit., p. 59.

¹⁰⁹ D. BOJE, *The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office-supply firm*, in *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 1991, pp. 106-126.

storie emerse ad undici intrecci-tipo, sceneggiature ricorrenti caratterizzate da schemi interpretativi simili e convergenti.

D’altro canto, dalla riflessione di Boje emerge anche come la cultura narrativa di un’impresa si costituisca di frammenti non sempre allineati – talvolta in aperta contraddizione tra loro – e si esprima nelle divergenze e nelle dissonanze più di quanto faccia nella storia ufficiale. In un successivo lavoro, per esempio, ritorna sulla polifonia delle organizzazioni narranti, con particolare attenzione agli aspetti conflittuali che le caratterizzano.¹¹⁰ Nell’articolo, Boje descrive la struttura culturale e valoriale della Walt Disney Company così come si configura nelle micronarrazioni che la attraversano: da esse emerge un sistema di significati complesso, in cui alla storia ortodossa si aggiungono pressoché infinite storie apocrife, sfidanti o semplicemente non convergenti. Il discorso narrativo pubblicamente diffuso e solitamente accettato, fatto di felicità, speranza e divertimento magico, è affiancato da numerose voci fuori dal coro, marginalizzate ed isolate perché in contrasto con l’immagine ufficialmente comunicata. Generalizzando queste considerazioni, diventa possibile estendere la situazione descritta da Boje relativamente alla Disney ad ogni realtà organizzativa standard, permettendo di leggerne le dinamiche strutturali alla luce di un’articolata dialettica tra individuale e collettivo.

In sostanza, i racconti che attraversano l’organizzazione si prestano a descrivere tanto la vicenda personale dei singoli soggetti, quanto la vicenda complessiva dell’organizzazione stessa. Per certi versi, gli attori organizzativi appaiono infatti sempre in equilibrio tra il desiderio di appartenenza alla comunità di riferimento e la tendenza ad emanciparsene: si riconoscono in schemi interpretativi già presenti e diffusi, ma allo stesso tempo si ri-posizionano rispetto ad essi e li re-interpretano. Le storie nell’organizzazione si configurano così come elemento di mediazione culturale su tre livelli: la dimensione soggettiva, la dimensione intersoggettiva e la dimensione istituzionale. Se quest’ultimo è il livello delle narrazioni ufficiali, egemoni ed imposte dall’alto, è nel livello di mezzo, quello in cui si costituiscono sia i gruppi formali sia quelli informali, che emerge realmente la polifonia di significati dell’organizzazione. Accanto alle narrazioni canoniche, allineate a quelle ufficiali, esiste infatti un sottobosco di *contronarrazioni*, racconti apocrifi che rilevano la presenza di diverse sub-culture alternative (con relativi sistemi di valori, leader locali, eroi ed antieroi) che investono di ambiguità ed interrogativi la cultura dominante. L’impresa diventa così “una vera e propria arena, nella quale i diversi gruppi che portano interessi particolari e specifici neoziano, si confrontano, entrano in conflitto anche attraverso la produzione di storie.”¹¹¹

A saperle ben interpretare quindi, le micronarrazioni diventano uno dei più efficaci strumenti per analizzare i rapporti intersoggettivi e le dinamiche di gruppo all’interno di un’organizzazione: fanno emergere le alleanze, circoscrivono le coalizioni, portano alla luce i conflitti, in un modo che rimane di norma conflittuale. Si potrebbe aggiungere che ogni tribù organizzativa presenta i propri temi preferiti e le proprie trame consolidate; le ripetizioni si sommano, perché gli attori della medesima sub-cultura tendono a ritornare spesso agli stessi episodi ed aneddoti costitutivi dell’identità comune. Questo non vale soltanto a livello di contenuti, ma anche a livello strutturale, con il ricorso

¹¹⁰ Id., *Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-land”*, in *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1995, pp. 997-1035.

¹¹¹ C. CORTESE, *L’organizzazione si racconta*, op. cit., p. 73.

a percorsi narrativi standard: schemi sedimentati, indipendenti dai contenuti specifici e riconducibili piuttosto alla medesima visione dell'organizzazione e del mondo. Per esempio, il romanzo di formazione ed il mito delle origini sono i generi più praticati dal management, che spesso tende ad attribuire ad un personaggio pseudoerorico (il fondatore o figure affini) un ruolo di fulcro valoriale e al suo percorso di crescita professionale-esistenziale una giustificazione dei successi del presente, o una garanzia per quelli del futuro.

È senz'altro vero però, la categoria dell'epica autocelebrativa rischia di cedere il passo a modelli alternativi, soprattutto in quei gruppi organizzativi che, in eventuali momenti di difficoltà, pagano il prezzo più alto in termini emotivi, economici o genericamente umani: nei contesti di dissenso e interferenza avviene che siano molti meno gli eroismi raccontati e molte più le storie di frustrazione, paura, tensione, ingratitudine... In queste forme di contronarrazione, quando la speranza è sostituita dallo sconforto prevale il genere della tragedia; quando a prevalere è invece il disinteresse, ecco emergere trame più disimpegnate caratterizzate dall'ironia, dalla satira, dal melodramma. Manifestazioni privilegiate di micronarrazioni apocrite sono infatti la caricatura, il soprannome, lo scherzo, il pettegolezzo; storie di questo tipo diventano uno strumento efficace per unire quegli attori che condividono ansie e preoccupazioni, permettendo loro di dare sfogo alle pressioni che li riguardano, e portando così alla luce le dinamiche conflittuali con la classe dirigente. I fatti organizzativi quindi si prestano sempre a processi di storificazione (e quindi di sensemaking) diversi a seconda della prospettiva gerarchica da cui si osservano, delineando così trame differenti che contribuiscono alla co-creazione di un sistema di significati complesso, plurale e polivalente. Di questo processo interpretativo può essere opportuno fare ora un esempio.

2.3.4 – Supremazia narrativa, gerarchie e strategie di controllo

Era stata convocata una riunione per i dirigenti a Milano, in un bell'albergo. Lo avevo saputo con un certo anticipo perché era indispensabile essere presenti. Il nuovo direttore vendite, che aveva anche assunto l'incarico di amministratore delegato con la convention di Torremolinos era arrivato in azienda da qualche settimana e aveva già presentato i suoi progetti per il futuro in un precedente incontro, ma voleva ancora mettere in evidenza alcuni punti. Il messaggio era chiaro: "O con me o contro di me; chi mi segue resta, chi non mi segue, va." Io ero infastidito da questo atteggiamento di chi si confronta solo con sé stesso: a sentire lui sembrava che negli ultimi anni nessuno avesse fatto nulla, che in azienda nessuno capisse niente. Eppure le cose, fino ad un certo punto, erano andate bene anche senza di lui. Come tanti colleghi pensavo: "ma cosa vuoi, sei appena arrivato; cerca prima di capire come funziona l'azienda, poi parli". Un uomo proprio arrogante, che non annovera tra le sue armi la diplomazia. Comunque, se guardo gli utili, tanto di cappello, è bravo. Ha un modo di lavorare un po' freddo, senza tanti bla-bla, ma i risultati ci sono.¹¹²

Questa testimonianza aziendale raccolta in uno studio di Claudio Cortese sembra presentare tutti i caratteri di spontaneità, informalità e soggettività di quei prodotti comunicativi che abbiamo voluto chiamare micronarrazioni. Il tema del rinnovamento della classe dirigente sembra realizzarsi nel classico confronto-scontro generazionale, delineando la presenza di due schieramenti: il vecchio management del passato contro il "nuovo che avanza" che, negli anni, ha saputo ritagliarsi uno spazio sempre più centrale nelle dinamiche aziendali, passando dal ruolo di alternativa interna

¹¹² *Inti*, p. 142.

a quello di fulcro strategico. Dalla prospettiva emergente nella citazione, il rinnovamento, incarnato nella persona del nuovo CEO, è visto con scetticismo, ostilità e preoccupazione, e lo stesso cambiamento di rotta nella gestione dei rapporti interpersonali provoca un certa perplessità. Nell'interpretazione a cui questa situazione organizzativa si presta, bisogna tuttavia considerare la presenza di almeno un punto di vista speculare e complementare (quello che possiamo attribuire al rinnovato management), per cui gli stessi eventi si incastrano a formare una trama necessariamente diversa, fatta di fiducia, entusiasmo e speranza per il futuro; “l'arroganza” del nuovo corso diventerà così, in un'ottica del tutto ribaltata, efficace decisionismo, premiato tra l'altro dai risultati. In quest'ottica, si affermano cioè almeno due possibili sistemi di valori a cui far aderire l'evento-convention ed altrettanti percorsi di significazione che esso può generare. Non solo: come verrà percepita e raccontata la medesima situazione aziendale da gruppi o sottogruppi posizionati ad altri livelli e con altri ruoli strategici?

È verosimile pensare che esisteranno n versioni dello stesso evento da cui emergeranno significati diversi a seconda del programma narrativo in cui quei racconti verranno orientati. Le micronarrazioni, in altre parole, “non danno origine ad un coro univoco, ma si dispongono secondo linee alternative e contrastanti, la più forte delle quali è rappresentata dalla coalizione dominante.”¹¹³ La questione centrale, quindi, è quali di queste versioni si affermeranno sulle altre e si stabilizzeranno nella memoria collettiva e nella cultura organizzativa. Questo perché, se la polifonia narrativa delle imprese e delle istituzioni è un dato di fatto (ed anche, come detto, un'opportunità per l'analisi organizzativa), è altrettanto vero che essa possa rivelarsi, dal punto di vista del management, un'occasione di perdita di controllo. Come può e deve comportarsi l'organizzazione nei confronti di questa abbondanza di contenuti spesso divergenti? La necessità manageriale è quella di ricomporre questa pluralità, affermando una gerarchia di priorità ed autorevolezza tra le storie che circolano nell'organizzazione: è ciò che si può ricondurre alla definizione di *supremazia narrativa*. Compito della classe dirigente è cioè il presidio dei significati che le micronarrazioni generano. La diffusa espressione *storytelling management* va ad indicare, in quest'ottica, tutte le attività di amministrazione del capitale narrativo all'interno di un'impresa o di un'istituzione; esse includono prendere coscienza del patrimonio di contenuti presente e non ostacolarne la circolazione, ma agevolare la diffusione di un'interpretazione condivisibile ed ortodossa:

piuttosto che subire il flusso delle storie prodotte in modo anarchico nell'impresa, lo *storytelling management* intende valorizzare e orientare questa produzione proponendo forme sistematizzate di comunicazione interna.¹¹⁴

All'interno di una consapevole strategia di controllo, il monitoraggio dei saperi taciti che circolano davanti alle macchinette del caffè, a mensa, nei corridoi e negli ascensori diventa necessario per includerli coerentemente nella cultura organizzativa, allineandoli tra di loro e con le storie ufficiali. Competenza dei cosiddetti *gatekeeper*, i guardiani dei cancelli del senso, è proprio il controllo delle strutture al cui interno circola un flusso narrativo che spazia dalle storie egemoni alle contronarrazioni. Ingaggiare tutti gli stakeholders (dipendenti, managers, azionisti, ma anche

¹¹³ *Ivi*, p. 143.

¹¹⁴ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 47.

clienti) all'interno di una trama predefinito e prevedibile è utile per esempio a diffondere le buone prassi e ad esplicitare le conoscenze implicite: secondo Pasquale Gagliardi, “chi possiede le chiavi d'accesso ai cancelli del senso, cioè ai processi di generazione dei significati, plasma e definisce la percezione del reale e dunque anche i piani d'azione [individuali o collettivi]”.¹¹⁵

Quello tra polifonia organizzativa e supremazia narrativa è un equilibrio molto delicato; ciò che abbiamo chiamato *storytelling managament* infatti, può essere percepito come un strumento conservativo per legittimare la filosofia dominante e combattere le opposizioni, ma senza limitarne la libertà di affermazione ed espressione. Può anche tuttavia degenerare in un vera strategia di controllo e manipolazione culturale, attraverso cui opprimere le narrazioni non allineate. Ad ogni modo, che la si osservi in un verso o nell'altro, non si può negare che le organizzazioni della contemporaneità abbiano ormai preso consapevolezza della possibilità di interpretare le dinamiche relazionali al proprio interno alla luce delle categorie della narratività ed anzi, della necessità di padroneggiarne le metodologie ai fini di presidio ed interpretazione. Con sempre crescente consapevolezza, infatti, i racconti “lungi dal possedere valore neutrale, vengono riconosciuti come strumenti utilizzati per sostenere e supportare l'ideologia dominante nell'organizzazione”¹¹⁶.

2.3.5 – Micronarrazioni e ricerca qualitativa. Un metodo per gli studi organizzativi

In base a quanto detto finora, dovrebbe apparire ormai chiaro che esiste la possibilità di operare una connessione diretta tra le storie individuali degli attori organizzativi e la definizione delle dinamiche strutturali dell'organizzazione stessa. Se interpretati nel modo corretto, i racconti nell'organizzazione rappresentano un osservatorio di estrema utilità attraverso cui guardare alle imprese e alle istituzioni con interesse di studio. Prima di occuparsi dell'altro approccio all'organizational storytelling, ovvero dei processi e prodotti narrativi delle organizzazioni, può essere quindi interessante approfondire il metodo e la prassi che stanno alla base dell'uso delle micronarrazioni come strumento di ricerca. Come si conduce, in sostanza, uno studio organizzativo basato sull'analisi delle storie?

L'uso della narrazione come paradigma interpretativo appartiene a quella informale categoria di ricerca che possiamo chiamare *qualitativa*. La distinzione postmoderna con la ricerca *quantitativa* riprende, in parte, la separazione ottocentesca tra scienze dello spirito e scienze della natura e, in parte, la dialettica tra soggettivo e oggettivo. Secondo una formula condivisa, se la ricerca quantitativa ha il compito di ridurre la complessità, quella qualitativa punta invece ad esplorare la dispersione: più che a spiegare, essa punterebbe quindi a comprendere, accettando anche forme di contraddizione interna. Ciò significa che, in presenza di versioni alternative dello stesso oggetto di studio (il racconto di un evento aziendale, ad esempio), non è compito del ricercatore qualitativo sceglierne una da considerarsi valida: la realtà viene costruita mediante confronto, negoziazione ed integrazione dei diversi punti di vista individuali. Questo modello si basa su una forma di realismo soggettivo per il quale ciò che l'individuo pensa e crede può essere più importante di ciò che è

¹¹⁵ P. GAGLIARDI, *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, op. cit., p. 421.

¹¹⁶ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit., p. 32.

fattuale; il valore dei dati (delle micronarrazioni, in questo caso specifico), non va quindi rintracciato nella loro capacità di offrire testimonianze oggettive, ma nella possibilità di esprimere molteplici rappresentazioni di un’esperienza complessa e polifonica (l’organizzazione).

La metodologia di ricerca si basa quindi su un’intima relazione tra ricercatore e oggetto della ricerca, dando origine ad un sistema interpretativo che non può essere sempre omogeneo: nell’approccio narrativo agli studi organizzativi, in sostanza, il rigore del metodo sconfinava inevitabilmente nelle doti di sensibilità dello studioso. Il coinvolgimento umano di quest’ultimo, che rappresenta per certi versi il valore aggiunto dell’indagine qualitativa, può porre, d’altra parte, la questione dell’effettiva rappresentatività dei risultati a cui si giunge, rischiando di porre un limite alla ricerca in termini di credibilità e autorevolezza. La validità del processo non deve essere messo in discussione, comunque, quando esso è sostenuto da un approccio coerente e sistematico alle micronarrazioni; per esprimere risultati attendibili, la ricerca organizzativa storytelling-oriented necessita di munirsi di una solida formalizzazione che ancora, a volte, viene ignorata:

a una elevata voglia di raccontare e di raccontarsi che si può riscontrare tra le persone che lavorano nelle organizzazioni, non corrisponde attualmente una altrettanto elevata capacità dei ricercatori di raccogliere e analizzare sistematicamente queste narrazioni.¹¹⁷

Proprio per questo, in *L’organizzazione si racconta*, lo stesso Claudio Cortese suggerisce alcune linee guida che, in uno studio basato sulle storie personali degli attori organizzativi, un ricercatore dovrebbe seguire, e che possono essere prese come modello metodologico di riferimento.¹¹⁸ L’autore divide il processo di ricerca in tre fasi consecutive di raccolta, analisi ed interpretazione dei contenuti narrativi. La prima fase, la *raccolta*, non comprende solo l’accumulo dei dati empirici, ma include anche tutte quelle attività preliminari necessarie per dare autorevolezza e legittimità allo studio. È importante innanzitutto negoziare con l’organizzazione i termini e le modalità della ricerca: individuare l’ambito organizzativo adeguato, che non deve essere né troppo ampio né troppo ristretto; definire gli obiettivi con chiarezza, sia nel caso in cui la ricerca nasca da un’iniziativa libera del ricercatore sia nel caso in cui sia stata commissionata dall’organizzazione; in entrambi i casi, per garantire l’autonomia e la credibilità del lavoro, è importante combattere le sacche di resistenza interna ed ottenere il supporto trasversale dell’impresa o dell’istituzione, tanto a livello gestionale, con la manifestazione di esplicito sostegno del management, quanto a livello operativo, con la nomina di uno o più referenti interni “sul campo”.

Lo strumento più efficace attraverso cui un ricercatore può entrare a contatto con i racconti organizzativi è senza dubbio quello dell’*intervista narrativa*. Si tratta di una conversazione registrata tra due attori, uno *storyteller* (ogni soggetto organizzativo coinvolto) ed uno *storytaker* (solitamente il ricercatore stesso) su temi precedentemente concordati; la natura del dialogo deve essere esplicitamente e consapevolmente narrativa, per promuovere la funzione poetica dell’individuo, facilitandone il ricordo e l’immersione diegetica. Essendo lo strumento di raccolta dei contenuti utilizzato per i casi operativi di questa tesi, ne approfondirò con ulteriore precisione le caratteristiche e le specificità in una sezione del primo dei due capitoli dedicati al format StoryLab (5.2.2). Intanto, è comunque possibile considerare che esistono due possibili tendenze

¹¹⁷ *Ivi*, p. 4.

¹¹⁸ *Ivi*, pp. 79-154.

metodologiche, differenziate dall'intensità del ruolo dello storytaker. Secondo un approccio vicino a quello della ricerca etnografica, è possibile raccogliere le storie cosiddette spontanee, quelle manifestazioni narrative che in modo naturale, indipendente e non guidato, lo storyteller condivide con lo studioso. Questo approccio neutrale ha il pregio di non forzare il narratore, ma d'altra parte, rischia di dilatare i tempi della ricerca, perché si rivelerà probabilmente necessario un numero maggiore di incontri per far emergere i temi di interesse focale.

L'altra più pragmatica possibilità è quella, maggiormente praticata in un contesto di ricerca narrativa, di suscitare le storie attraverso una presenza più attiva dello storytaker nella conversazione; pur essendo la scelta più efficace, è anche forse la più complessa, perché costui deve costruire con l'interlocutore un'empatia tale da guidarlo in funzione delle proprie preferenze ed aspettative in termini di contenuto, senza tuttavia perturbarlo e condizionarlo. Una volta costruita la fiducia con lo storytaker, magari attraverso un incontro conoscitivo preliminare non registrato, si può passare alla raccolta vera e propria con l'evento-intervista: il campione dei partecipanti deve essere rappresentativo della popolazione organizzativa sia in termini di ampiezza sia in termini di distribuzione: Cortese fissa il numero minimo a 10 persone, suggerendo di non andare oltre le 30, per mantenere la gestibilità dei dati.¹¹⁹

Nella successiva fase di *analisi*, bisogna individuare all'interno delle micronarrazioni registrate i dati diegetici significativi, organizzarli e rappresentarli in una veste funzionale all'interpretazione. Nel concreto, ciascuna storia emersa in un'intervista viene codificata all'interno di un'apposita scheda di raccolta.¹²⁰ In essa vanno indicate le coordinate esistenziali dello storyteller (nome, ruolo professionale, organizzazione e posizione al suo interno), una trascrizione integrale o riassuntiva della storia, il tema (o i temi) che meglio la definiscono, i protagonisti, sia con un ruolo centrale sia con un ruolo secondario. A partire dall'intersezione di queste componenti, è possibile categorizzare le storie per trame; in base allo sviluppo degli eventi, la maggior parte dei racconti organizzativi è riconducibile a generi canonici della teoria letteraria: storie che raccontano di momenti critici, di difficoltà fuori dal comune e del loro superamento grazie ad atti di eroismo professionale possono ben aderire ad una trama di tipo *epico*; viceversa, storie di sventure esagerate, di sforzi vani e di sconfitte, magari dovute alla presenza di anti-eroi si possono classificare all'interno del genere *tragico*. Emozioni negative possono emergere anche in racconti di oppressione (ingiustizie personali) o di traumi, con eventi decisivi che lasciano ferite o conseguenze a lungo termine. Il genere della *commedia* identifica le storie a lieto fine e può declinarsi nel comico, identificando gli argomenti su cui si può scherzare e, di contro, gli argomenti tabù, ma anche nel ridicolo, con il racconto di beffe o divertimenti gratuiti. Non sono da escludere le trame di tipo *romantico*, che descrivono atti di insolita gentilezza, di attaccamento, di corteggiamento o di amore vero e proprio, o di tipo *romanzesco*, che narrano di peripezie avventurose, spesso all'interno di un intreccio complesso e contraddittorio.

Cortese propone di indicare anche alcune parole-chiave, che siano rappresentative del sistema di significati che il racconto vuole costruire e che siano utili come riferimento comparativo, per individuare richiami o legami con altre storie, dello stesso autore organizzativo o di altri. Nella

¹¹⁹ *Ivi*, p. 91.

¹²⁰ Cfr. *Ivi*, p. 108.

medesima ottica, diventa molto efficace la sezione “storie simili”, in cui indicare eventuali testimonianze parallele dello stesso evento, dal cui confronto possono emergere dati significativi sulle dinamiche relazionali all’interno della comunità organizzativa. Nella scheda compilativa, l’autore non manca poi di dedicare spazio alla valutazione della qualità della storia, basata su elementi come l’articolazione della trama, la caratterizzazione dei personaggi, l’interesse suscitato nello storytaker; dedica spazio anche all’identificazione di una morale, la classica lezione imparata o implicitamente suggerita dallo storyteller. In quest’ultimo caso, tuttavia, si tratta di un’attività più propriamente riconducibile alla successiva fase di *interpretazione*, per la quale può essere utile partire da un esempio concreto di micronarrazione.

Era stata fissata una riunione per le 10 del mattino: ci siamo ritrovati tutti intorno al tavolo della sala riunioni ed era presente anche un ragazzo giovane, assunto da poco nell’ufficio relazioni esterne. Nessuno lo conosceva, era la prima occasione in cui lo incontravamo. Durante i lavori era molto attento e concentrato, parlava poco. Dopo un’oretta di discussione si decide di sospendere per qualche minuto per l’abituale pausa caffè: chiamiamo il bar e tutti ordinano il solito caffè, da trangugiare velocemente. Era un periodo di superlavoro e il caffè era per tutti una risorsa importante per mantenere alta l’attenzione nonostante la stanchezza. Il giovane, al suo turno, chiede cappuccino e brioche: “Tanto costa meno di una spremuta!”, ha detto. Tutti pensavamo che stesse scherzando: come si fa a pensare di mangiare cappuccino e brioche durante una riunione di lavoro? Ci siamo guardati, qualcuno ha fatto finta di niente, altri hanno riso sotto i baffi. Così il neoassunto è diventato famoso in azienda come il tipo che fa colazione come si deve, con la dovuta calma, non un caffè veloce come tutti gli altri.¹²¹

Questo racconto descrive un episodio aziendale verificatosi all’interno di una comunità di middle-management, livello organizzativo non di vertice, che viene spesso considerato uno snodo cruciale per l’interiorizzazione e la diffusione dei valori d’impresa. In una trama tendenzialmente comica, viene descritta una situazione di divertimento collettivo che, attraverso il punto di vista del narratore, assume toni tendenti al grottesco. Il protagonista, che sembra incarnare qui i panni dell’antieroe (verrebbe da dire, quasi, del fool shakesperiano), compie un’azione che in molti contesti considereremmo normale, ma che all’interno di quel contesto relazionale appare come surreale.

Possiamo leggere questa testimonianza come una storia di prassi comportamentali e di cultura aziendale: far parte di una comunità significa interiorizzare un insieme di regole non scritte che sono lo specchio del sistema di valori immateriali condiviso; adeguarsi a quelle regole significa essere accettato dalla tribù che le impone e le pratica. A livelli di significati, se da un lato (il modello del caffè veloce), percepiamo operatività, professionalità ed attivismo, dall’altro (quello della colazione completa), troviamo ingenuità ed inesperienza del *modus operandi*. D’altro canto, si può notare anche la scarsa disponibilità di un gruppo, o quantomeno dell’esponente che racconta questa storia, ad accettare atteggiamenti eterodossi e a farsi guida per i nuovi membri nel momento del coffee break, che assume in questo caso i connotati del rito di passaggio. In generale quindi, potremmo dedurre che, in questo specifico contesto organizzativo, le prassi comportamentali appaiono come fenomeni non secondari, perché rappresentano la dimensione concreta e quotidiana della cultura aziendale; in essi si può percepire in modo trasparente il livello di adesione

¹²¹ *Inti*, p. 124.

di un individuo alla filosofia aziendale ed il suo grado di affinità con la comunità che, con le sue azioni, la manifesta.

Una volta interpretate, le singole storie devono essere tra loro confrontate, con lo scopo di trarre considerazioni di carattere generale e per dare alla ricerca una cornice di senso complessiva. I risultati e le conclusioni dello studio organizzativo sono solitamente condivise con l'organizzazione stessa, secondo modalità e tempi preventivamente concordati. È bene sottolineare che la *validità* del processo è assicurata dal rigore del metodo, prescindendo dall'esito della ricerca e dalla sua conformità alle aspettative; la sua *rilevanza* invece, ovvero la capacità dello studio di descrivere lo status effettivo dell'organizzazione, dipende da ulteriori fattori: alcuni indicatori possono essere l'ampiezza della base empirica, la ricchezza dei dati narrativi, la profondità della relazione *storyteller-storytaker*, la sovrapponibilità dei risultati proposti dal ricercatore con l'opinione dei soggetti partecipanti. Nel complesso comunque l'osservanza più o meno integrale dei criteri proposti da Cortese appare del tutto consigliabile nell'intenzione di approcciarsi allo studio di un'organizzazione complessa attraverso lo strumento delle micronarrazioni. Esse, attraversando le organizzazioni a tutti i livelli ed in tutti i contesti, rappresentano alla luce di quanto detto uno strumento analitico delicato, ma senz'altro prezioso al servizio della ricerca sulle imprese e sulle istituzioni.

Come già detto però, le storie personali e soggettive non rappresentano l'unica forma in cui la narratività può manifestarsi in un contesto organizzativo. Come adesso vedremo, esistono infatti soluzioni e processi diegetici che, in vario modo, possono trovare spazio all'interno di una strategia comunicativa consapevole, in linea con quell'approccio che abbiamo chiamato *storytelling* nell'organizzazione; una prospettiva che, per certi versi, appare anche più vicina alla collocazione disciplinare di questa tesi.

2.4 – STORYTELLING DELL'ORGANIZZAZIONE. LA NARRAZIONE COME STRUMENTO CREATIVO E COMUNICATIVO

Tra i prodotti creativi che circolano nelle organizzazioni sotto forma di racconto, quelli finora analizzati, le micronarrazioni, sono caratterizzati da un'autorialità individuale, attribuibile cioè a singoli soggetti attivi nella comunità. Esistono poi racconti, che per opposizione potremmo chiamare *macronarrazioni*, che hanno origine da una volontà programmatica, e per questo la loro paternità appartiene all'impresa (o all'istituzione) nel suo complesso. In una prospettiva interpretativa come quella di questo lavoro, strettamente legata cioè alle teorie dei linguaggi e della comunicazione, sono queste specifiche istanze discorsive a rappresentare l'oggetto di studio privilegiato: lo *storytelling organizzativo* (OS) in senso stretto, in altre parole, dovrebbe tendere a focalizzare la propria attenzione su prodotti e processi narrativi di natura strategica e dalla vocazione esplicitamente creativo-comunicativa. Ciò che abbiamo chiamato *storytelling* nell'organizzazione accoglie quindi come proprio interesse prioritario di indagine il racconto organizzativo propriamente detto, la sua codifica formale e le modalità più idonee per la sua costruzione e diffusione.

2.4.1 – La comunicazione organizzativa e l'approccio narrativo

Come già anticipato, con organizational storytelling non si vuole intendere genericamente l'arte di raccontare storie, ma piuttosto la prassi di creare e condividere significati attraverso la narrazione. Si tratta cioè di una competenza collocabile nell'ambito della *comunicazione d'impresa*, un settore considerato sempre più importante nella struttura di ogni organizzazione complessa e, anzi, ormai assunto ad un ruolo assolutamente cruciale: i suoi responsabili entrano a pieno titolo nel team manageriale, sono chiamati a partecipare alle decisioni più rilevanti e a contribuire in modo sostanziale al destino di una realtà organizzativa. L'area comunicazione, qualunque sia la sua specifica denominazione, non è più ritenuta una funzione organizzativa qualsiasi, ma è protagonista di attività di alto profilo strategico, con notevoli responsabilità e competenze. Questo perché le imprese e le istituzioni comunicano sempre, inevitabilmente e in modo non necessariamente intenzionale: ciò che conta è prenderne coscienza, inserendo il naturale flusso discorsivo all'interno di un progetto programmatico e consapevole.

Ancora prima di occuparsi di prodotti e servizi, la *corporate communication* codifica l'insieme di pratiche con cui l'impresa parla di sé, della sua identità, della sua visione del mondo e della sua missione: le modalità con cui, potremmo dire, si presenta come soggetto valoriale mostrandosi nella sua totalità di attore sociale. In questo senso, il suo scopo complessivo risiede nell'affermare una personalità distinta e coerente, gestendo al meglio la propria immagine e reputazione e, cosa non secondaria, favorendo le relazioni, formali e informali, con gli stakeholders. Questi ultimi sono intesi come qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, o esserne a sua volta influenzato. Non pubblici passivi, ma portatori attivi di interessi reali o potenziali e in quanto tali, di conseguenza, negoziatori (co-creatori) del sistema di significati dell'organizzazione stessa: quest'ultima deve perciò rendere conto loro in merito alle proprie scelte e ai propri comportamenti. Nella descrizione della struttura dei rapporti di un'organizzazione quindi, i teorici della comunicazione stanno progressivamente sostituendo il classico modello input-output con un modello *stakeholder-based* basato sull'interdipendenza, che “riconosce la possibilità e la rilevanza di interazioni di natura bidirezionale e di influenze reciproche”; questo sistema di interazioni sottoscrive, da un lato, la presa di coscienza della propria parte di responsabilità pubblica e, dall'altro, l'importanza di “integrare l'azienda o l'istituzione nella comunità al cui servizio essa si trova”¹²².

A causa delle profonde modificazioni che, nella postmodernità, hanno interessato l'economia d'impresa, la dimensione relazionale dell'attività organizzativa ha assunto una rilevanza decisiva, tanto nei confronti degli interlocutori interni quanto di quelli esterni. In questo contesto, la comunicazione – e in particolare una comunicazione stakeholder-oriented – assume una funzione strategica decisiva perché rappresenta il collante delle comunità organizzative: essa diviene strumento di coordinamento centralizzato di tutti i processi relazionali, attraverso cui coltivare i contatti professionali, creare e mantenere la fiducia, promuovere la co-evoluzione, esercitare

¹²² ROBERTO GRANDI, MATTIA MIANI, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Milano, ISEDI, 2006, p.57.

strategie di influenza e di condizionamento. Da questo punto di vista, appare sempre più chiaro che ogni organizzazione, oltre che prodotti e servizi, è chiamata a generare contenuti, comportandosi come una *media company* che, più che fare comunicazione, deve essere comunicazione. Si potrebbe dire che, al *saper-fare*, si è aggiunta una nuova competenza complementare: il *far-sapere*.

Se quindi comunicare in modo strutturato è vitale per un'organizzazione, farlo narrativamente è una possibilità da non sottovalutare. Ogni impresa o istituzione possiede un capitale biografico e semantico che il racconto è chiamato ad organizzare ed espandere, inserendo il discorso di marca in una trama credibile e coerente, in modo che la fredda logica del business possa concedere spazio ai significati condivisi, ai valori, alle emozioni. Praticare lo storytelling organizzativo significa quindi istituzionalizzare la narrazione, spostando il focus dall'efficienza produttiva alla definizione e valorizzazione di un'identità distintiva.¹²³ È proprio questo aspetto di posizionamento esistenziale a meritare una sottolineatura: in una strategia di comunicazione narrativa, tutte le singole manifestazioni testuali, visive, sonore, percettive partecipano alla costruzione di un senso comune e danno vita ad uno storyworld governato da valori e dinamiche coerenti.

Naturalmente, la definizione di ogni universo narrativo può variare molto, identificando due tendenze opposte in base al livello di articolazione: come esistono storie organizzative altamente complesse ed organicamente multicanale, non si può negare la possibilità di realizzare singoli prodotti comunicativi con scopi specifici ed un orizzonte limitato, pensati per particolari necessità organizzative e non declinate al di fuori di esse. L'estensione, sia nello spazio sia nel tempo, di un racconto è un agevole indicatore della sua complessità, ma può essere anche un paradigma della sua qualità: più a lungo un racconto circola e più è sviluppato lo spettro delle sue declinazioni mediatiche, più sarà valido in un'ottica di studi organizzativi; viceversa, più una narrazione sarà frammentaria e sciolta dagli altri prodotti comunicativi, meno sarà rilevante in prospettiva interpretativa. Allo stesso modo, come vedremo anche l'intensità dell'impatto sui destinatari e la vivacità della ricezione di questi ultimi possono essere considerati fattori proporzionali all'efficacia del processo di organizational storytelling.

Quali sono invece i fattori che rendono una manifestazione comunicativa iscrivibile alle logiche del racconto? Cosa rende cioè tale una storia *dell'organizzazione*? Sulla narratività di un prodotto organizzativo è possibile mantenere le stesse posizioni validate in precedenza parlando in maniera complessiva di narrazione, a prescindere dal contesto in cui essa si realizza. In quest'ottica, l'eredità lasciata in dote dalle scienze del racconto più tradizionali è da ritenersi un patrimonio che può essere accolto senza particolari discontinuità. Ricordando la distinzione proposta tra hard storytelling e soft storytelling, e parlando in particolare della prima categoria, all'interno di una narrazione organizzativa devono essere solitamente riscontrabili, parzialmente o integralmente, alcune caratteristiche: la presenza di personaggi riconoscibili ed in reciproca interazione; una serie di comportamenti-azioni a loro attribuibili; eventi o avvenimenti orientati ad una o più trasformazioni di stati e inquadrabili nel contesto di una trama; uno storyworld coerente; una leva di coinvolgimento emotivo-irrazionale più o meno marcata; un intreccio non necessariamente

¹²³ B. CZARNIAWSKA, *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, op. cit., p. 33.

approfondito, ma ricostruibile attraverso i due paradigmi della sequenzialità temporale e della consequenzialità logica.

Questi fattori, che in prospettiva semiotica si manifestano a livello della superficie discorsiva, co-partecipano ad un processo di sensemaking orientato alla definizione di significati profondi che passa anche attraverso il riconoscimento e l'interpretazione di *linee tematico-valoriali* all'interno della trama. I racconti organizzativi, al di là delle scelte espressive e stilistiche, a causa degli scopi tendenzialmente pragmatici (e non estetici) per cui sono concepiti, devono avere argomenti definiti e ben riconoscibili; anche per questo, non deve sorprendere che si possa riscontrare una certa continuità con le traiettorie diegetiche delle narrazioni classiche. Anche pensando intuitivamente a svariati discorsi di marca, sarà facile trovare al loro interno temi come la sfida per la crescita personale (buildungsroman individuale o collettivo), lo scontro bene-male, la ricerca di un nuova ricchezza materiale o simbolica (caccia al tesoro), il recupero memoriale di un passato virtuoso, la scoperta e l'esplorazione che portano a nuove conoscenze, il viaggio (che spesso è più importante della destinazione) e il ritorno a casa.

Anche le dinamiche tra personaggi possono determinare variazioni argomentative importanti: se relazioni empatiche possono declinare storie di amore, di cura, di gioco di squadra, relazioni opposite possono incarnarsi in racconti di antagonismi professionali, di lotta per la supremazia, di tradimenti ed usurpazione. Come già in qualche modo anticipato in 2.3.3, c'è poi un conflitto esistenziale che nelle organizzazioni emerge a tutti i livelli ed è quello tra la dimensione individuale e quella collettiva: un dualismo tra emancipazione e senso del dovere che può sfociare in narrazioni di anticonformismo, evasione, disobbedienza. A queste trame antisistemiche però, una comunicazione programmaticamente orientata al controllo ne preferirà altre di cadute seguite da redenzioni, di errori e di rinascite. Naturalmente però, non tutte le storie d'impresa conducono dalle stalle alle stelle; in determinati momenti e per determinate ragioni, lo storytelling organizzativo può dover affrontare temi come la paura, la vergogna, la privazione, la sconfitta. La gamma di significati da declinare è così ampia da rendere praticamente impossibile ricondurre i racconti organizzativi ad un elenco ristretto di generi e di temi. La scelta creativa quindi può variare molto a seconda degli specifici obiettivi del discorso narrativo e dei contesti d'intervento in cui esso viene veicolato.

2.4.2 – Finalità ed ambiti di applicazione

La narrazione organizzativa è uno strumento creativo complesso, capace di generare risultati notevoli se utilizzato con consapevolezza strategica, con pertinenza e, innanzitutto, con le idee chiare circa gli obiettivi da perseguire. Per la sua capacità di ri-lettura del passato, di presidio dell'esistente e di immaginazione del futuro, ha una natura esplicitamente diacronica e si presta a molteplici modalità di applicazione. Per questo, le funzioni a cui questa metodologia è stata chiamata a rispondere, sono molto varie, come varie sono e formalizzazioni proposte in questo senso dai ricercatori organizzativi. Ad esempio, Steve Denning, in *Scoiattoli SpA*¹²⁴, un saggio dalla vocazione marcatamente operativa in cui sono condensati i risultati di diversi anni di ricerca sulle

¹²⁴ S. DENNING, *Scoiattoli SpA. Storie di noci e di leadership*, Milano, ETAS, 2005.

organizzazioni complesse, propone di dividere i racconti d'impresa in sette tipologie: storie che comunicano l'essenza, storie per condividere la conoscenza (*knowledge management*); storie che incitano all'azione; storie che riguardano il futuro; storie "trampolino", che illuminano il futuro a partire da un esempio passato; storie che trasmettono valori; storie che sostengono il cambiamento.

Il già coinvolto Claudio Cortese individua invece quattro ragioni fondamentali che orientano e motivano il ricorso allo storytelling d'impresa.¹²⁵ La prima è il *controllo*, che corrisponde alla necessità di sicurezza e di presidio dell'esistente; così funzionalizzate, le storie diventano strumenti di mantenimento e di circolazione statica dei saperi: quanto più, infatti, una narrazione rimane stabile, tanto più genera tradizione storica, controllo e conservazione della struttura sociale. La necessità di *sviluppo*, invece, si collega alla necessità organizzativa di costruire il reale, attraverso narrazioni di compimento; in quest'ottica, le storie sono interpretate come dispositivi pedagogici per diffondere pratiche comportamentali (internamente) o di consumo (esternamente), e per farle diventare attività quotidiane. La *cura*, rappresentata dalle narrazioni che Cortese chiama "di dedizione", è connessa alla necessità di tutela emotiva, per sanare, medicare e lenire i malesseri di un individuo o di un gruppo organizzativo; quanto più la narrazione riesce ad attenuare le ferite emotive o psicologiche dei destinatari, tanto più questi sarà riconoscente e fedele. Infine, le narrazioni di *eccitamento*, connesse all'esplorazione e al piacere, sono strumenti di attivazione emozionale straordinaria, praticati per generare sentimenti positivi e di investimento affettivo sul reale.

Più articolata è la sistematizzazione proposta da Andrea Fontana in *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*¹²⁶; all'interno di un manuale che si propone, non a torto, come il contributo italiano alla teoria del racconto organizzativo più attuale e autorevole, l'autore propone un elenco aperto di possibili finalità a cui una comunicazione ad approccio narrativo può rispondere. Nel complesso, l'obiettivo della comunicazione narrativa si può ricondurre (come ampiamente esplicitato anche in questa tesi) all'esigenza di sensemaking, di generare significati rispondenti ai bisogni generali dell'organizzazione. Possono tuttavia esistere funzioni che non rispondono a necessità dell'organizzazione nel suo insieme, ma a bisogni di determinati settori, con aree d'intervento circoscritte, scopi e destinatari specifici. A partire dalle riflessioni di Fontana, propongo di seguito una sintesi rielaborata delle finalità strategiche dello storytelling organizzativo, con riferimenti ai relativi ambiti di applicazione.

Informare circa iniziative e risultati. La narrazione, secondo una logica divulgativa, aiuta la comprensione di eventi complessi e agevola la costruzione di un senso comune circa le decisioni del management e le loro conseguenze; al di là della dimensione funzionale ed operativa, il racconto permette cioè di accedere alla dimensione umana, affettiva e simbolica dei fatti organizzativi, giustificando le scelte compiute e motivando i comportamenti suggeriti.

Condividere le origini. Trasformare gli eventi del passato in miti fondativi è spesso considerata la strategia privilegiata per dimostrare autenticità e autorevolezza. La riscoperta di momenti cruciali e la loro riformulazione in episodi epici sono uno strumento utilizzato di norma per assecondare

¹²⁵ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit. pp. 57-75.

¹²⁶ ANDREA FONTANA, *Storytelling d'impresa: la guida definitiva*, Milano, Hoepli, 2016, pp. 98-115.

la continuità gestionale, praticato soprattutto in momenti di prosperità. Ad esempio, la diffusione di storie personali di personaggi esemplari, come il fondatore o l'ideatore di un prodotto di punta, agiscono da giustificazione del successo del presente e dell'agire virtuoso dell'organizzazione. È un processo per certi versi assimilabile a quello che, in un contesto disciplinare del tutto diverso, Eric Hobsbawm ha chiamato *invenzione della tradizione*¹²⁷: in un contesto di mercato in cui tutto appare più incerto e sfumato, l'organizzazione è chiamata a darsi una ragion d'essere costruendo un racconto del proprio passato a presidio e garanzia del presente.

Il passato di un'impresa è funzionale anche ad *esplorare e definire l'identità*. La consapevolezza del patrimonio contenutistico accumulato nel tempo è essenziale per costruire una mappa di significati coerente, tale da rispecchiare ciò che l'organizzazione è, ciò in cui crede e ciò a cui aspira. Come emerge da un noto speech motivazionale di Simon Hayek¹²⁸, chiedersi “perché esistiamo” è un'esigenza organizzativa tutt'altro che secondaria: se la *story* di un'impresa spiega come si diventa ciò che si è, *mission* e *vision* determinano la meta a cui si tende e le scelte che si rendono necessarie per raggiungerla. La *weltanschaung* di un'organizzazione, la sua visione del mondo, deve essere quindi ben definita perché determina i valori che ispirano gli individui nella quotidianità. Essa, a differenza degli obiettivi operativi, è in perenne aggiornamento e non viene mai conseguita; è qualcosa a cui infinitamente tendere, da intendersi come la stella che orienta il cammino dell'organizzazione. La narrazione è in grado quindi di saldare il rapporto tra i segni visibili di un'organizzazione (i comportamenti e le manifestazioni discursivei di superficie), e i loro presupposti identitari, i valori e le motivazioni che li muovono: quelli che Grandi e Miani chiamano “gli assunti di base, ossia il modo in cui l'impresa considera e interpreta concetti fondamentali quali quelli di tempo, spazio, natura, relazioni.”¹²⁹

Diffondere una cultura sociale. In modo strettamente connesso, la comunicazione narrativa può aiutare a stabilizzare l'apparato valoriale, trasformandolo in un sistema di norme esplicite o di pratiche implicite, espressione tangibile delle componenti immateriali della cultura organizzativa condivisa. In quest'ottica, lo storytelling diviene strategico anche nella gestione delle relazioni interne, sia orizzontali sia verticali, perché trasferisce la conoscenza necessaria per passare da comportamenti improvvisati a comportamenti formalizzati. Interiorizzare e presidiare la cultura della comunità significa anche imparare un copione di prassi appropriate, di performance stabilitate e di tradizioni che si consolidano e diffondono in forme già note alle scienze narrative più classiche:

Organizations are now regarded as possessing certain folkloristic and even mythological qualities, such as proverbs, recipes, rituals, ceremonies, myths and legends. [...] Undoubtedly, they possess certain characters, such as heroes, fools, tricksters, and so forth, as well as plot elements, such as accidents, deceptions, mistakes, punishments, coincidences and conflicts, which can also be found in ancient myths.¹³⁰

Posizionare un marchio o un prodotto. In un'ampia categoria di organizzazioni, un discorso narrativo rivolto all'esterno dei suoi confini spesso può avere l'obiettivo di migliorare la conoscenza di

¹²⁷ ERIC J. HOBSBAWM, TERENCE RANGER, (a cura di), *L'Invenzione della tradizione*, Torino, Einaudi, 1987.

¹²⁸ SIMON HAYEK, *Start with why*, youtu.be/qp0HIF3Sft4

¹²⁹ R. GRANDI, M. MIANI, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, op. cit., p. 45.

¹³⁰ “Si ritiene che ormai le organizzazioni presentino alcuni tratti folkloristici o persino mitologici, come proverbi, ricette, rituali, ceremonie, miti e leggende... Naturalmente hanno i loro personaggi, eroi, pazzi, truffatori, ecc., ed anche elementi di trama, incidenti, inganni, errori, punizioni, coincidenze e conflitti, che si ritrovano nei miti antichi.” Y. GABRIEL, *Myths, stories and organizations: premodern narratives for our time*, Oxford, Oxford University Press, 2004, p. 6.

marca, ovvero la percezione pubblica di un brand, data dal rapporto tra le sue caratteristiche reali e quelle diffuse nelle opinioni degli stakeholder. Utilizzando un linguaggio vicino a logiche di marketing, si potrebbe dire che il contributo più ambizioso di una strategia di organizational storytelling rivolta all'esterno è il miglioramento della *brand reputation*; essa è data dalla somma di due indicatori, uno qualitativo, l'immagine di marca (*brand image*), ed uno quantitativo, la consapevolezza di marca (*brand awareness*). L'immagine di marca si compone di opinioni individuali che si posizionano in modo soggettivo su una scala di positività-negatività; la consapevolezza di marca invece indica la sua notorietà e riconoscibilità, in un campione di pubblico più o meno limitato, ma descrivibile numericamente. Strategie di comunicazione di tipo narrativo possono sollecitare entrambi questi fattori, perché possono operare su un pubblico già ingaggiato, migliorando (qualitativamente) la sua percezione, oppure agire (quantitativamente) su un pubblico potenziale, coinvolgendolo nel proprio discorso di marca. Ci troviamo qui a confrontarci con l'interessante tema dello storytelling per il consumo, che tante opportunità creative offre alle imprese cosiddette b2c e che, per la varietà e profondità delle riflessioni che si rendono possibili sull'argomento, verrà trattato più sistematicamente nel capitolo successivo.

Orientare opinione pubblica. Sempre a proposito di comunicazione verso l'esterno, si deve considerare che le organizzazioni contemporanee tendono ad applicare nozioni presenti nella propria visione del mondo anche al di fuori dei confini della propria area di competenza produttiva. Trasferiscono cioè, anche in modo narrativo, concetti appartenenti al proprio orizzonte culturale e valoriale, a questioni di interesse sociale, morale e anche politico, emancipandosi dal proprio specifico campo di riferimento, prendendo posizione su temi di attualità o di interesse pubblico. Si parla a questo proposito di *brand activism*, e se ne approfondirò con più attenzione i caratteri nel capitolo successivo: pur non potendo collocare questo fenomeno all'interno di strategie di tipo esplicitamente commerciale, esso senza dubbio incide sull'immagine pubblica di un'impresa e, di conseguenza, può condizionare implicitamente le scelte di consumo dei destinatari del discorso di marca.

Generare senso di appartenenza. Posizionandosi su temi di interesse collettivo, le organizzazioni propongono una più o meno articolata visione del mondo e, contestualmente, offrono ai loro pubblici la possibilità di immedesimarsi e farla propria. In questo modo, i destinatari del discorso narrativo proiettano sull'impresa (o sull'istituzione) un sistema di significati che li rispecchia, costruendo un immaginario condiviso e codificando così un'affinità di spirito che spesso si traduce anche in una fedeltà di consumo, capace di indirizzare determinati comportamenti d'acquisto. Allo stesso tempo, rivolgendo l'attenzione all'interno dei confini organizzativi, come si è visto nel capitolo precedente, lo storytelling può servire ad aggregare comunità professionali: una storia comune offre un territorio di esperienza collettiva che, può far emergere le differenze individuali o di gruppo, ma se ben progettata e raccontata, è in grado di generare senso di appartenenza: in quest'ottica, compito del management è integrare le micronarrazioni dei singoli attori organizzativi all'interno di una trama comune e di un racconto condiviso.

Stimolare la conversazione. Esiste infatti un spazio di convergenza tra micronarrazioni individuali e storytelling organizzativo in senso proprio: questo terreno d'incontro è offerto dalla possibilità di invitare i vari interlocutori organizzativi a prendere parte al processo di creazione di significati.

Soprattutto con l'affermarsi degli habitat mediatici digitali, i mercati sono diventati sempre più conversazionali: la comunicazione organizzativa va assumendo l'aspetto di un dialogo, imponendo al management la necessità di affiancare a competenze di storytelling anche quelle di *storylistening*. Condividere con gli stakeholder l'autorialità di un racconto d'impresa permette quindi di costruire comunità narrative, al cui interno coltivare relazioni ed esplorare relazioni strategiche; la produzione di storie organizzative diviene in quest'ottica, un processo co-partecipativo, condiviso ed orizzontale. Si tratta di un cambio di paradigma decisivo, con cui le imprese odiere devono inevitabilmente fare i conti e che verrà meglio sviluppato nel capitolo 4.

Change Management. Assecondare e stimolare il cambiamento, rendendolo condivisibile da parte degli attori organizzativi è una delle funzioni più delicate ed importanti a cui una comunicazione ad approccio narrativo può rispondere. All'interno di un'impresa o un'istituzione, il cambiamento è fisiologico, necessario e deve essere attuato prima che sia inevitabile, in modo da non subirlo. La sfida è farlo diventare parte integrante dell'intelligenza collettiva dell'organizzazione, coinvolgendo l'intera comunità organizzativa nella sua realizzazione: producendo cioè un cambiamento *con* le persone e non *sulle* persone. L'essere umano, infatti, cerca istintivamente un equilibrio "sedentario" con l'ambiente circostante, in modo da controllare in modo agevole il proprio rapporto con il mondo. Tendenzialmente, gli individui sono caratterizzati dalla paura dell'ignoto, che si traduce sovente nella vocazione a stabilizzare: per questo, i sistemi organizzativi tendono all'autoconservazione, rendendo complicata, ad esempio, la gestione di fusioni, ricollocamenti delle risorse, riadattamenti del business. La soluzione che in questo contesto lo storytelling può proporre è la presentazione degli scenari: l'immaginazione ed il racconto del futuro per vincere la resistenza al cambiamento, suggerendo così accadrà in caso di accettazione e cosa potrebbe succedere in caso contrario.

A questo proposito, è quindi ragionevole ipotizzare che "i cambiamenti più significativi verranno facilitati dalla condivisione, da parte degli attori, dell'idea di trama che il vertice utilizza per anticipare il futuro dell'azienda, mentre la presenza di trame di altro tipo sarà di ostacolo per il cambiamento."¹³¹ Assumere una prospettiva previsionale, chiedendosi "come dovremo essere tra dieci anni" – e magari tra trenta –, diventa una delle sfide più interessanti della narrazione organizzativa, ma anche delle più delicate. Lorenza Angelini propone una strategia comunicativa per rendere il cambiamento, se non entusiasmante, quantomeno accettabile per la comunità organizzativa nel suo complesso.¹³² Una volta costruita la coalizione di governo, ovvero il team riconosciuto dalla leadership come responsabile del processo, il primo passaggio consiste nel creare un senso di urgenza, che descriva il cambiamento come necessario nell'interesse di tutti, individuando nella situazione attuale uno stato di potenziale pericolo; una volta costruita la percezione di minaccia presente, bisogna definire una meta, comunicando un punto d'arrivo che sia allo stesso tempo ben chiaro, stimolante e desiderabile. Per rendere credibile lo scenario proposto, è importante raccontare il conseguimento di piccoli ma immediati successi, che accrescano l'entusiasmo e le motivazioni della comunità, allargando la base dei sostenitori del cambiamento. Per consolidarsi infatti, esso deve diventare parte integrante della cultura

¹³¹ C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, op. cit., p. 15.

¹³² L. ANGELINI, *Storytelling: il potere delle storie d'impresa*, op. cit., pp. 41-42.

organizzativa, non soltanto come contenuti (“il trasferimento di sede rappresenta un’opportunità di espansione dell’azienda”), ma anche e soprattutto come metodo, a livello di convinzioni inconsce, prassi e comportamenti (“questo cambiamento è una bella sfida, mettersi alla prova è un’opportunità per crescere”).

Far apprendere: complementare alla gestione del cambiamento è, per certi versi, lo sviluppo di competenze, individuali o di gruppo, che lo rendano sostenibile a lungo termine. La comunicazione narrativa, come vettore di conoscenze, può quindi intervenire anche nei meccanismi di formazione e *knowledge management*. Il racconto infatti, convogliando in una cornice narrativa contenuti complessi, asseconda l’apprendimento, perché permette la memorizzazione di informazioni contestualizzate invece che di nozioni decontestualizzate. Esso incoraggia quindi la condivisione della conoscenza, agendo da “trasformatore dell’informazione in conoscenza, della conoscenza in sapere e del sapere in comportamenti operativi”.¹³³ Una delle possibilità per veicolare saperi all’interno di un’organizzazione è infatti far convergere apprendimento ed intrattenimento, collocando il contenuto informativo in un contesto narrativo (*infotainment*), che alla componente formativa, aggiunga l’impatto emotivo ed evocativo; sia nei confronti dei nuovi membri da “addestrare”, sia per implementare le competenze di risorse già integrate.

Infine, le storie contribuiscono a *creare legami di tipo emotivo*. Per quanto si sia insistito sugli aspetti di razionalità dello storytelling, necessari a stabilizzare un approccio e formalizzarne un metodo, non si può negare che i fattori che rendono la narrazione diversa da altre forme discorsive appartengano alla sfera dell’emotività. Anche il racconto di tipo organizzativo quindi fa ricorso alla dimensione patemica per interagire con gli stakeholder e coinvolgerli nel proprio discorso di marca. Attraverso la narrazione, il brand sta progressivamente occupando i territori del sentimento, affiancando alla sua componente cognitiva un universo di sensazioni e umori di natura non razionale, rivolti alla creazione di un rapporto con i propri pubblici intimo e fiduciario. Il processo stesso di significazione è in grado di utilizzare vettori di natura emotiva: anche la semiotica ha ormai assunto al proprio interno “l’idea che il senso umano e sociale viene prodotto e trasformato non solo in base alle attività cognitive o ai comportamenti culturalmente codificati, ma anche a partire dall’affettività”¹³⁴.

Se ogni contenuto genera una passione ed ogni passione genera una reazione, le manifestazioni comunicative producono, sollecitano, trasformano le emozioni di entrambi gli attori coinvolti nel discorso; accettando questa logica relazionale, la comunicazione narrativa, soprattutto nelle dinamiche di consumo, può “sollecitare con le storie lo spettatore, di scuoterlo e attirarlo nel gioco dei comportamenti, dei ragionamenti e degli affetti”¹³⁵, codificando una mappa di significati in modo condiviso. Pensiamo a quanto sia frequente nei discorsi commerciali la dialettica vizi-virtù; il consumatore è spesso invitato a posizionarsi rispetto alle azioni o ai comportamenti espressi, ed il giudizio sarà orientabile ora in senso morale, ora in senso ironico, ora in senso trasgressivo: il Pampero è davvero il rum più bevuto nei “peggiori” bar di Caracas? O saranno forse, nel sistema valoriale proposto, i “migliori” bar di Caracas?

¹³³ C. CORTESE, *L’organizzazione si racconta*, op. cit., p. 69.

¹³⁴ G. MARRONE, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, op. cit., p. 120.

¹³⁵ *Ivi*, p. 139.

Alla luce di questa panoramica di finalità e di motivazioni, gli ambiti di applicazione della comunicazione narrativa risultano essere numerosi, come numerose sono le risposte che un approccio storytelling-oriented alla vita organizzativa può suggerire. Dalla formazione alla gestione delle risorse umane e delle relazioni interne, dall'identità pubblica alle strategie di marketing, sono diversi le aree sensibili ad un approccio metodologico di tipo narrativo. Tentando una sintesi, la grande varietà di funzioni proposte appare essenzialmente riconducibile a due grandi interessi strategici, corrispondenti ad altrettante tendenze dialettiche l'una in opposizione all'altra: *stabilizzare*, cioè alimentare l'esistente o la percezione di esso, e *trasformare*, cioè esplorare nuove direzioni alternative allo status quo. Superando però le distinzioni funzionali, è stato mostrato come la narrazione possa permettere all'organizzazione di ingaggiare in un discorso di marca stakeholder anche molto distanti tra loro, sia interni ai propri confini sia esterni.

Ogni intervento strategico basato su strutture e dinamiche di tipo narrativo si trova quindi nelle condizioni di affermarsi come una comunicazione di tipo *integrato*, perché può raggiungere in modo coerente e sinergico interlocutori diversi, coinvolgendoli in una relazione stabile, che è allo stesso tempo emotiva e cognitiva.¹³⁶ Un'operazione storytelling-oriented attraversa cioè l'organizzazione in modo trasversale: essa agisce sia a livello generale, inserendo un discorso riguardante l'organizzazione nel suo complesso all'interno di una trama condivisibile e coinvolgente, sia a livello individuale, permettendo a ciascun attore organizzativo di ritagliarsi il proprio spazio all'interno di questa trama. Il racconto organizzativo, in altre parole, costruisce un brand che potremmo chiamare *esistenziale*, composto da una rete di significati in cui riconoscere un'identità distintiva, un destino da incarnare, un sistema di valori programmatici. Allo stesso tempo, dona anche alla marca una dimensione *relazionale*, perché chiama a partecipare al processo di sensemaking ciascun individuo che vi entra a contatto, fornendo ad ognuno un copione di massima in base al quale sviluppare il proprio progetto di vita.

2.4.3 – Le fasi strategiche di una storytelling operation

Quando si parla di *storytelling management* nel contesto della comunicazione organizzativa, si fa riferimento al processo di gestione di tutte le fasi creative e produttive che convergono nella realizzazione di un discorso narrativo riconoscibile ed organico. Non solo e non tanto, quindi, lo sviluppo di un singolo output dotato di narratività (uno spot, un evento, un prodotto...), bensì la progettazione complessiva di una strategia rivolta alla generazione e alla divulgazione di significati coerenti con i bisogni dell'impresa o dell'istituzione. Si tratta di un processo strutturabile in una serie di attività consequenziali, che richiede un know-how vario ed articolato, basato su un sistema di competenze e di strumenti di tipo manageriale, creativo, tecnico ed analitico difficilmente attribuibile ad un solo individuo o ad un team ristretto. In altre parole, una *storytelling operation* può rispondere alle necessità di un'organizzazione solo se accolta con consapevolezza metodologica, fiducia e coinvolgimento a tutti i livelli; viceversa, se interpretata come un'azione isolata, estemporanea e senza il pieno supporto manageriale, rischia di ridursi ad un esercizio frustrato nelle sue potenzialità.

¹³⁶ R. GRANDI, M. MIANI, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, op. cit., pp. 49-50.

Anche per questo, si è ritenuto utile proporre una sistematizzazione delle fasi che si susseguono ad articolare un intervento di comunicazione ad approccio narrativo standard. Le diverse attività sono riconducibili ad uno schema operativo, la cui definizione si è basata su alcuni dei contributi disciplinari già citati, ma anche e soprattutto sull'esperienza pratica accumulata in questi anni nel contesto professionale di Noise+. Il modello che ne è emerso rappresenta anche il fondamentale punto di riferimento metodologico che ha guidato lo sviluppo dei casi studio del format StoryLab, come emergerà nei capitoli 5 e 6.



Per la capacità dell'organizational storytelling di farsi strumento di controllo e di allineamento, (“disegna i comportamenti, orienta i flussi di emozioni, sincronizza la loro circolazione”¹³⁷), è consigliabile che il management organizzativo si ricavi un ruolo di coordinamento attivo nella definizione della strategia d'intervento. In quest'ottica, il sostegno dirigenziale è da considerarsi un prerequisito importante per lo sviluppo di qualsiasi output materiale o immateriale e, in generale, per la buona riuscita dell'operazione comunicativa. Un aspetto da non trascurare, infatti, è quello che Andrea Fontana chiama *accountability* di progetto, ovvero la sua responsabilità morale, di pertinenza del management.¹³⁸ Diversamente dall'*ownership*, che indica la proprietà autoriale-intellettuale-creativa, essa può essere indicata come la referenza non operativa dell'operazione, il soggetto (o i soggetti) a cui chiedere conto dell'iniziativa, delle conseguenze della sua diffusione e delle forme della sua ricezione.

Fondamentalmente, è possibile dividere il processo in quattro fasi: progettazione strategica; ideazione creativa; sviluppo operativo ed analisi dei risultati. Nella prima fase, la *progettazione strategica*, si includono tutte le attività preparatorie di pianificazione che rendono il processo narrativo sistematico e monitorabile. Fondamentale è mappare gli attori coinvolti ed i relativi ruoli: i responsabili manageriali, ma anche e soprattutto, il team operativo e le funzioni organizzative in cui l'intervento è applicato (ufficio comunicazione, ricerca e sviluppo, ufficio marketing, risorse umane...). È bene poi studiare in modo condiviso le motivazioni dell'operazione, formalizzando le richieste e definendo gli obiettivi; come si è mostrato nel paragrafo precedente, le aree organizzative in cui lo storytelling può trovare applicazione sono molte e molto diverse tra di loro: avere ben presente la destinazione è necessario per poter ottenere una stima credibile dei risultati attesi. È anche consigliabile definire in modo preventivo le energie comunicative a disposizione, in termini di risorse interne e esterne, strumenti al servizio della creatività e relative competenze d'uso.

Un passaggio fondamentale è ovviamente l'analisi dei destinatari previsti. La “lettura del lettore”, l'interpretazione delle sue aspettative e la conoscenza e dei suoi linguaggi espressivi privilegiati è un'operazione strategica sia nel caso di un'operazione di storytelling mirata, rivolta cioè ad uno specifico pubblico cui veicolare uno specifico messaggio, sia nel caso di un'operazione di comunicazione integrata, che si rivolge cioè indistintamente alla totalità (o almeno ad una varietà) di stakeholders, interni e/o esterni. In quest'ultimo caso, ad un messaggio strutturalmente unitario corrisponderà una molteplicità di codici e canali mediatici diversi, scelti in modo funzionale alla specifica porzione di audience che li padroneggia. Questo vale, a maggior ragione, in quelle operazioni di storytelling partecipativo che, secondo una logica inclusiva, mirano ad un coinvolgimento attivo del pubblico nel processo di significazione. Prima di passare alla fase successiva, è buona prassi, infine, fissare tempi e scadenze all'interno di una timeline, che responsabilizza i singoli attori rispetto ai propri obiettivi e compiti operativi.

La fase di *ideazione creativa* coincide con la stesura del piano narrativo. Inizia con un'analisi che possiamo definire autobiografica, perché guarda al vissuto esperienziale sedimentato nel tempo all'interno dell'organizzazione; ogni impresa o istituzione ha un patrimonio contenutistico di fatti

¹³⁷ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p.13.

¹³⁸ A. FONTANA, *Storytelling d'impresa: la guida definitiva*, op. cit., p. 174.

ed esperienze, collocato nel suo passato (più o meno remoto, più o meno recente) ed utile nel suo presente comunicativo. Anche a partire da questi contenuti autentici è possibile definire la mappa dei significati identitari: è qui che si colloca la struttura valoriale dell'organizzazione (e di conseguenza la sua credibilità), e partire da essa si delinea anche la funzione narrativa portante del processo di storytelling. Siano essi già radicati nella realtà organizzativa o da sviluppare in modo coerente alla sua storia, i significati organizzativi sono la materia prima che dovrà trovare espressione e manifestazione concreta nelle diverse declinazioni del racconto. A seguire, il piano narrativo vero e proprio si divide nella progettazione dello storyworld e nella stesura della core-story.

Lo *storyworld* è l'insieme degli esistenti, l'universo narrativo costituito dalle ambientazioni, dai personaggi che le popolano e dal sistema di relazioni secondo cui essi interagiscono. Nella definizione dello storyworld, è fondamentale il principio della verosimiglianza interna; il mondo narrato è basato su un sistema di norme che lo devono governare in modo credibile e coerente, in modo da permettere al pubblico – che contestualmente deve accettare le regole del gioco – di sentirsi a proprio agio al suo interno. La *core-story* è invece la trama basica secondo cui un racconto procede. In essa, i fatti si sviluppano lungo un itinerario logico-temporale, organizzabile secondo un percorso diegetico (elaborazione dello schema narrativo canonico) che costituisce la sostanza essenziale del racconto. L'intreccio di eventi, personaggi e destini deve reggersi su un delicato equilibrio di familiarità e sorpresa, in modo da coinvolgere il pubblico senza destabilizzarlo troppo: la prevedibilità non è banalità, ma riconoscibilità, e deve sempre concedere spazio alla creatività del delirio organizzato. Gli elementi di una core-story si aggregano a definire il genere del racconto, a delinearne i temi fondamentali, a codificare uno o più messaggi chiave e unità di senso.

Istituita una connessione tra significati profondi e contenuti narrativi, si procede alla progettazione delle manifestazioni di superficie, ovvero alla definizione delle scelte espressive più efficaci per raggiungere il pubblico prescelto. Ciò significa identificare gli habitat mediatici più adatti ad ospitare la narrazione e, strettamente connesso, il linguaggio con cui veicolarla: in base all'analisi dei destinatari, si selezioneranno quindi i canali più opportuni e, conseguentemente, si sceglieranno codici, stili e format adeguati a quel contesto comunicativo. Si tratta quindi di immaginare l'esperienza di ricezione e di renderla coinvolgente, simulando quello che possiamo chiamare *l'audience journey*, ovvero il processo di incontro tra la narrazione ed il suoi destinatari all'interno di specifici punti di contatto. Progettare il percorso vettoriale di ricezione più confortevole per il proprio pubblico è assai difficile, ma anche molto strategico; tendenzialmente, più l'esperienza sarà immersiva, coinvolgente e transmediale, capace per esempio di integrare canali online e offline, più sarà memorabile e, in definitiva, efficace in prospettiva comunicativa.

La fase realizzativa vera e propria è quella che indichiamo con il nome di *sviluppo operativo*. Il suo cuore naturalmente sono le attività di produzione (e, quando necessario, di postproduzione) delle single manifestazioni discorsive riconducibili alla stessa trama basica. Fra di esse possiamo includere output in cui è più facilmente riconoscibile una vocazione narrativa, come videoracconti, mail, contenuti digitali, booklet e materiali visivo-cartacei in genere, sia output che narrativi lo sono in modo più隐含, come gadget, convention, eventi di team building, allestimenti, scelte di product design. Ogni possibile declinazione mediale rappresenta una parziale incarnazione della

core-story, è parte dello stesso storyworld ed è quindi funzionale alla costruzione del racconto nel suo complesso; per questo deve rispettare la regola della coerenza espressiva, alimentando lo stesso copione comunicativo e lo stesso sistema di significati. Una volta definiti gli output è bene posizionarli in un piano editoriale di distribuzione, che contenga indicazioni di tempo e collocazione mediale, con la specificazione di eventuali momenti performativi pubblici. Nell'intera durata del periodo di distribuzione, è importante mantenere un'attenzione attiva alle forme della ricezione, prevedendo strategie di monitoraggio e controllo della narrazione. È bene infatti ricordare che, in un'operazione di storytelling è importante prevedere il contributo di interpretazione ed immaginazione da parte dei destinatari, e che quindi “tutto ciò che può essere dedotto e completato dall'audience non deve essere necessariamente esplicitato” perché “il contributo attivo aumenta l'interesse e l'attenzione di chi ascolta”¹³⁹. È bene quindi stabilire modalità predefinite di moderazione e interazione, in modo da permettere al racconto di diventare conversazione senza mai perderne però il controllo.

Infine, una storytelling operation non può ritenersi completa senza una fase di *analisi dei risultati*. Una valutazione generalmente affidabile del progetto può essere ottenuta, in modo comparativo, confrontando i risultati effettivamente conseguiti con gli obiettivi preventivati. Tale aspetto può risultare però per certi versi problematico, perché si scontra inevitabilmente con la questione della misurabilità empirica di certi indicatori. Sarebbe abbastanza agevole quantificare, infatti, l'incremento percentuale nella vendita del profumo *x* durante la campagna di comunicazione *y*; appare invece meno semplice quantificare, ad esempio, il grado di diffusione di un determinato aspetto di cultura aziendale nella comunità organizzativa o, altro esempio, valutare se il cambiamento imposto a quello specifico gruppo è stato interiorizzato in modo effettivo o solo in apparenza. Sta di fatto che, con tutta probabilità, in base ad ogni obiettivo che una storytelling operation si pone, è corretto prevedere a priori un sistema specifico e pertinente di valutazione dei risultati. Pre-identificare forme di monitoraggio permette infatti di ottenere *feedback* progettuali in tutte le fasi e per tutti gli aspetti che si vogliono analizzare, il più significativo dei quali rimane probabilmente quello dei destinatari cui il discorso narrativo si rivolge. In quest'ottica, a conclusione della diffusione del discorso organizzativo, è strategicamente consigliabile immaginare occasioni di interazione con campioni selezionati di pubblico, che è possibile interrogare circa gli aspetti progettuali che si ritengono più importanti.

Nel complesso comunque, pur ri-sottolineando la necessità di identificare sempre forme di autoanalisi ad hoc, è possibile ricondurre l'efficacia nella ricezione di un intervento comunicativo storytelling-oriented a tre criteri interpretativi fondamentali, tra loro collegabili: *memorabilità*, *narratività*, *eloquenza*. Il primo paradigma indica quanto i diversi contenuti, sia superficiali (personaggi, trama, storyworld) sia profondi (valori, significati), di un racconto vengono interiorizzati e ricordati a breve, medio e lungo termine. La narratività è invece un indicatore della qualità formale e strutturale della diegesi e, di conseguenza, del coinvolgimento emotivo e cognitivo ottenuto dal racconto. L'eloquenza infine, si può considerare come l'efficienza di un discorso narrativo, la sua capacità di proporre un messaggio chiaro e convincente, persuadendo l'interlocutore agli obiettivi desiderati. Ai feedback del pubblico devono ovviamente aggiungersi le

¹³⁹ L. ANGELINI, *Storytelling: il potere delle storie d'impresa*, op. cit., p. 76.

impressioni degli attori coinvolti nel progetto a tutti i livelli di responsabilità: individuare uno o più momento di confronto con il team gestionale e operativo, durante cui condividere eventuali inefficienze o problemi nello sviluppo progettuale è infatti il passaggio necessario per perfezionare il processo in vista di eventuali nuove declinazioni future.

2.4.4 – Competenze verticali, ruoli professionali e attori coinvolti

Come l’analisi compiuta circa le fasi e le attività di una storytelling operation può aver suggerito, le competenze richieste nel contesto di una strategia di comunicazione organizzativa fondata sulla narrazione appaiono numerose e anche piuttosto diversificate tra loro. Alla necessità di skills di tipo esplicitamente creativo, se ne affiancano altre di natura gestionale o tecnica tutt’altro che secondarie, e spesso non attribuibili ad un singolo individuo. Non è scontato, per esempio, che un copywriter che sappia occuparsi professionalmente di scrittura creativa o di script-writing, sia anche in grado di scegliere, sviluppare e popolare gli habitat digitali in cui veicolare il suo messaggio; oppure, non è scontato che chi si occupa di progettare l’universo abitato del racconto (lo storyworld designer) sappia anche poi padroneggiare gli strumenti di grafica, fotografia, videomaking che permettono di dare concretezza alla sua immaginazione. Quando le risorse umane ed economiche a disposizione lo permettono, ad ogni competenza dovrebbero quindi corrispondere uno o più relativi soggetti competenti, individui con compiti precisi e attività ben definite. Nella condizione ideale quindi, il principio che dovrebbe guidare l’attribuzione di ruoli e di responsabilità in un progetto di narrazione organizzativa è quello della *verticalità*, ovvero della diversificazione: ogni aspetto del processo dovrebbe cioè essere attribuito ad un referente specifico, capace di compiere le scelte corrette e di padroneggiare gli strumenti necessari alla buona riuscita della sua porzione di operatività.

Nel mondo reale però, non sempre le imprese e le istituzioni hanno la possibilità di coinvolgere in iniziative di questo tipo risorse umane appositamente dedicate o adeguatamente qualificate; e allo stesso tempo, non sempre è economicamente sostenibile affiancare loro le risorse esterne in grado di colmare l’eventuale gap tra le competenze possedute e quelle necessarie. Per questo motivo, nelle realtà organizzative con mezzi ordinari è del tutto legittimo assistere ad un accentramento di funzioni e ad una convergenza di responsabilità in un numero limitato di individui. È giusto sottolineare che questo non comporta aprioristicamente un ridimensionamento della qualità di una storytelling operation; tendenzialmente però, più un progetto è ampio ed ambizioso, più settoriali dovranno essere le competenze richieste e più numerose dovranno essere le professionalità coinvolte. In ogni caso, come l’esperienza operativa insegnava, non è per nulla da escludere che i team piccoli e dallo spirito collaborativo siano più performanti di quelli maggiormente popolati e diversificati. Si tratta quindi di trovare il punto di equilibrio tra la richiesta di alta specializzazione di una storytelling operation adeguatamente condotta e la pragmatica delle possibilità all’interno del contesto organizzativo di riferimento.

Nel complesso comunque, indicare il numero corretto di attori da includere in un processo narrativo standard rappresenta un esercizio piuttosto problematico, perché la stima sarebbe estremamente variabile in base, ad esempio, alla natura e alla quantità degli output, o alle scelte di

destinazione mediale. Volendo però trovare il giusto compromesso tra l'ideale metodologico e le possibilità concrete di un'organizzazione generica, si potrebbe sostenere che un gruppo di lavoro per un progetto di corporate storytelling non può prescindere da alcune figure chiave. Di seguito ne propongo una formalizzazione, rielaborando i ruoli presentati da Andrea Fontana nella sua già citata *guida definitiva*.¹⁴⁰

- *Storytelling strategist*. Tutore dei significati e dei valori progettuali con responsabilità gestionali, di coordinamento produttivo e di supervisione creativa; detentore dell'accountability progettuale.
- *Story architect*. Autore del soggetto, sviluppatore della core-story ed ideatore delle sue manifestazioni concrete. Responsabile operativo di produzione e detentore dell'autorialità del racconto.
- *Storyworld designer*. Ideatore dell'universo narrativo, degli esistenti che lo abitano e di tutti gli aspetti visivi degli output di progetto.
- *Copywriter*. Sviluppatore del discorso progettuale, responsabile della creatività verbale e, eventualmente, delle fasi di interazione con i destinatari.
- *Media designer*. Responsabile della scelta degli habitat mediatici e progettatore dell'audience journey. Referente operativo per le fasi di distribuzione e di monitoraggio.
- *Storyholder / storyteller*. Figura che, quando prevista, detiene la responsabilità performativa di ogni singolo output narrativo.

Nell'insieme, si tratta di figure di alta responsabilità creativa e/o gestionale, a cui in caso di progetti complessi, possono essere affiancati specifici team di supporto. A questi vanno naturalmente aggiunte le professionalità tecniche a cui affidare la produzione dei singoli prodotti narrativi. Di norma, l'organizzazione dei rapporti di collaborazione ha una struttura orizzontale e mette tutti i soggetti elencati in condizioni di parità gerarchica, con l'esclusione dello *storytelling strategist*: a costui, infatti, compete l'onere complessivo del progetto e su di lui ricade, di conseguenza, la responsabilità diretta o indiretta di tutte le scelte.

2.4.5 – Forme stereotipiche di discorso narrativo

Il rispetto del metodo, del sistema di competenze, di buone prassi e, in generale, del modello interpretativo finora sistematizzato dovrebbe risultare utile a ridurre l'approssimazione con cui le imprese e le istituzioni si avvicinano alla narrazione nel contesto delle proprie strategie comunicative. Come abbiamo visto, la trasversale affermazione della categoria di racconto, che ha comportato una sua notevole diffusione anche in ambito organizzativo, ha amplificato, da un lato, le possibilità di sperimentazione e di rinnovamento formale, contenutistico, mediale; dall'altro però, ha contribuito ad alimentare un'idea di narrazione che appare per certi versi pigra e standardizzata: un racconto cioè diventerebbe riconoscibile come tale solo quando veicolato all'interno di forme discorsive consolidate e di facile lettura, attraverso scelte di espressione a basso livello di sperimentazione ed innovazione. In altre parole, è abbastanza diffusa la comoda approssimazione per la quale una storia organizzativa debba essere raccontata con un linguaggio

¹⁴⁰ A. FONTANA, *Storytelling. La guida definitiva*, op. cit., pp. 147-156.

ed un vocabolario stereotipico e debba essere riconducibile ad un immaginario diegetico grossomodo simile, o quantomeno di immediata interpretazione. Una tendenza all'omologazione espressiva e narrativa che potrebbe essere descritta come *sindrome del C'era una volta*.

Talvolta, le organizzazioni che scelgono di praticare una storytelling operation rischiano di farlo in modo superficiale ed approssimativo, dando vita a prodotti narrativi banali e non efficaci. In *Storytelling. Il potere delle storie d'impresa*, Lorenza Angelini propone un caso di comunicazione narrativa applicata ai pubblici interni che sembra rappresentare un esempio puntuale per illustrare questa situazione.¹⁴¹ Nel 2012, Novartis Italia, nell'ambito di un ampio processo di rinnovamento generale dell'impresa farmaceutica, chiede all'autrice di scrivere una storia dalla quale emergessero i valori e i comportamenti definiti nel nuovo manifesto aziendale, *The Way We Work*. Ciò che emerge è un'iniziativa di comunicazione ad approccio che, riprendendo le finalità formalizzate in 2.4.2, si potrebbe ritener motivata dalla volontà di assecondare il cambiamento e di diffondere una cultura sociale nella comunità interna all'organizzazione. Da questa intenzione nasce *Il regno di Novae Artes e la posizione magica*, un breve opuscolo testuale accompagnato da disegni, distribuito ai dipendenti sia in forma cartacea sia digitale. In questo documento informale, le regole del manifesto (“incoraggia le idee diverse e i dibattiti”; “impara dai successi e dagli insuccessi”; “dimostra passione e orgoglio per ciò che facciamo”...) abbandonano un linguaggio esplicitamente precettivo e si inseriscono nella trama di un racconto ambientato in un medioevo idealizzato e stereotipato.

Nei nomi degli esistenti, i riferimenti alla realtà aziendale sono facilmente intuibili per dei destinatari interni: oltre a Novae Artes, troviamo il Re Basileus, che evoca Basilea, sede dell'head quarter; Gyl, il prode cavaliere che richiama un farmaco di successo; Niala, la saggia amazzone protagonista, che è anche un avventuroso anagramma di Alina (Baldini), manager che si è ritagliata un ruolo di grande responsabilità nel processo di cambiamento. I personaggi si muovono ed interagiscono in uno storyworld chiaramente fiabesco e l'intreccio sviluppa un programma narrativo funzionale ad esplicitare, in forma di racconto, le direttive contenute nel manifesto. Ad esempio, l'indicazione comportamentale di “riconoscere i risultati ottenuti” è giustificata in questo modo:

Gyl, il cavaliere più valoroso di Novae Artes, che aveva buoni rapporti con il farmacista del regno vicino, passando nei dintorni, scorse del fumo uscire dal laboratorio e si precipitò all'interno. Quando vide il bambino che aveva salvato dall'incendio tutte le pozioni si congratulò con lui e gli chiese il suo nome.¹⁴²

Subito dopo, la prassi culturale di “stimolare ed esortare gli altri ad eccellere” è così suggerita, prima di essere esplicitata:

Gyl gli raccontò di Novae Artes, un posto Dove Ognuno Conta; il bimbo spiegò che oltre agli alambicchi amava gli acronimi e che, d'ora in poi, se Gyl era d'accordo, si sarebbe chiamato DOC. Gyl gli disse che DOC poteva diventare il miglior druido non solo della sua città, ma addirittura del regno di Novae Artes e lo invitò a seguirlo.¹⁴³

¹⁴¹ Cfr. *Il Caso Novartis. Una storia che sostiene il cambiamento*, in L. ANGELINI, *Storytelling. Il potere delle storie d'impresa*, op. cit., pp. 49-60

¹⁴² *Ivi*, p. 53.

¹⁴³ *Ivi*, p. 54.

Ciò che rende questa operazione un esempio di discutibile storyfication non è tanto, a mio avviso, la qualità di scrittura in sé, che rimane chiara e funzionale allo scopo, quanto, piuttosto, la scelta generale di espressione e contenuto compiuta. Il linguaggio, l'ambientazione, la caratterizzazione dei personaggi, le dinamiche dell'intreccio sono così riconoscibili da rischiare la banalità. Il discorso è condotto con uno stile scolastico, tipico quasi di una storiella per bambini, e non appare funzionale alle caratteristiche del pubblico cui si rivolge, composto da professionisti adulti, di formazione medio-alta e, per giunta, potenzialmente preoccupati per le sorti della loro azienda. L'intento, rispettabile e condivisibile, era probabilmente quello di alimentare la consapevolezza metanarrativa dei destinatari: rendendo loro inequivocabili le caratteristiche esplicitamente diegetiche del messaggio comunicato, sarebbero stati più agevolmente coinvolti nel gioco del racconto, dei topoi, dell'immaginazione fiabesca. Tuttavia, adattare dei contenuti d'impresa così delicati come il change management ad uno storyworld così scontato e stereotipico rischia di non valorizzare l'importanza strategica ed il significato complessivo dell'operazione.

In più, in un'epoca di onnipresenza narrativa, i pubblici sono ormai del tutto educati alla pratica del racconto ed hanno assimilato più o meno consapevolmente le sue strutture; per questo, si assiste al diffondersi di una sorta di insofferenza verso quelle storie troppo riconoscibili “in quanto storie”, le storie, appunto, da c’era una volta. In altre parole, quando i racconti che sono tali in modo troppo ingenuo e palese (rischiando persino di ricadere nell’infantile), anziché avvicinare, possono generare distanza e diffidenza. Ecco che, nell’ambito dell’allestimento narrativo di una storytelling operation, appare consigliabile evitare l’abuso di manifestazioni discorsive note e diffuse: come destinatari infatti, se siamo immersi in una mediasfera sovrappopolata di racconti, non possiamo permetterci di dedicare attenzione a storie banali.

Le scelte di contenuto ed espressione rappresentano quindi un aspetto molto delicato di una storytelling operation, perché determinano la forma concreta del contatto con i destinatari dell’iniziativa comunicativa. In linea quindi con quanto affermato nella più ampia trattazione riservata a quello che è stato chiamato storytelling nell’organizzazione, questa riflessione finale non fa che riaffermare la necessità di un approccio consapevole e non superficiale alla pratica della narrazione organizzativa. Concludendo, è comunque importante chiarire che, se è bene evitare le storie *banali*, cosa ben diversa sono le storie *semplici*: come recita una nota massima, “make it as simple as possible, but non simpler”. In definitiva, per veicolare messaggi memorabili in un contesto di marca, è del tutto consigliabile ricorrere a storie chiare ed eloquenti, private del superfluo e votate all’efficacia: infatti, come ritiene del resto la stessa Angelini, “ciò che è semplice non solo non distoglie con l’inutile, ma nasconde, dietro l’apparenza di leggerezza, un’autenticità e una potenza che si comprendono in un secondo momento.”¹⁴⁴

¹⁴⁴ *Inti*, p. 62.

STORYTELLING PER IL BRANDING:
DALLA PUBBLICITÀ AL DISCORSO DI MARCA

Quanto detto finora a proposito dello storytelling organizzativo dovrebbe rendere condivisibile che, tra gli aspetti più strategicamente apprezzabili di questa metodologia, vi sia la capacità di adattarsi in modo elastico ai contesti più vari, ri-declinandosi a seconda dei diversi ambiti, obiettivi, funzioni. Se è vero però che, a livello di principio, un approccio narrativo alle pratiche della comunicazione può essere messo in atto in qualsiasi area aziendale o istituzionale, è oggettivo che questo sistema di competenza trova la sua applicazione più frequente nella relazione con stakeholder esterni ai confini organizzativi e, in particolare, come risposta ad esigenze di tipo commerciale-pubblicitario. Si potrebbe infatti dire che il territorio che si dimostra solitamente più sensibile agli strumenti messi a disposizione dalle scienze narrative è quello che va a stimolare esperienze appartenenti alla sfera del consumo, e genericamente riconducibile alla funzione *marketing*, in riferimento alle organizzazioni con iniziative di profitto ma non solo. Ecco che, per la diffusione dell'argomento, una discussione dedicata merita di essere fatta circa quelle occasioni discorsive in cui lo storytelling serve ad giustificare ed indirizzare quelli che potremmo complessivamente chiamare posizionamenti di marca.

L'interesse per un approccio di tipo diegetico da parte dei professionisti della comunicazione commerciale sembra essere, oltre che il più attestato, anche il più precocemente sviluppatisi. Non appare infatti del tutto corretto sostenere che il cosiddetto *advertisainment*, un modello discorsivo che propone contenuti pubblicitari all'interno di una cornice di intrattenimento, sia una scoperta del narrative turn. Ad esempio, senza allontanarsi troppo dai nostri confini socio-culturali e ben prima degli anni '90, è già in qualche modo possibile parlare di comunicazione narrativa a proposito di quella sorta di cantastorie televisivo serale che conosciamo come Carosello. Come almeno una generazione ancora ricorda, a causa di limitazioni di legge sulla pubblicità audiovisiva, le imprese mascheravano le proprie comunicazioni commerciali dentro veri e propri racconti, ospitati all'interno di spazi mediatici dedicati e temporalmente confinati.

Cos'è cambiato da allora? Molte cose, tanto (ovviamente) a livello tecnico-formale, quanto (meno ovviamente) a livello contenutistico. Una volta, le proposte commerciali ruotavano pressoché esclusivamente attorno al prodotto e alla presentazione delle relative virtù e qualità; oggi invece, il prodotto è affiancato, e in molti casi completamente oscurato, da quell'istanza discorsiva nota come *brand*. Quest'ultimo ha accentratato in sé proprietà e caratteri ben determinati, utili da approfondire per gli spunti interpretativi che ha aperto in un'ottica di comunicazione storytelling-oriented. La marca contemporanea si è infatti inequivocabilmente imposta come unità di significato e, parallelamente, il linguaggio del marketing si è arricchito di un nuovo soggetto semantico. Proprio per questo, più che di pubblicità è ormai considerato preferibile parlare di *discorso di marca*, ponendo l'attenzione (coherentemente alla prospettiva di questa tesi), agli strumenti messi a disposizione obiettivi organizzativi dalla narrazione nella sua dimensione di *linguaggio*.

È opinione diffusa che la pubblicità, almeno così come la si conosceva, sia morta. “Content marketing is the only marketing left” teorizzava a inizio millennio Seth Godin,¹⁴⁵ nello stesso periodo in cui lo storico Direttore Marketing di Coca-Cola Company pubblicava un volume intitolato *The End of Advertising as We Know It*.¹⁴⁶ Nel tempo in cui viviamo, accolto sotto l’articolata categoria di postmodernità, per i teorici ed i professionisti della comunicazione d’impresa sembra quindi diventare necessario confrontarsi con nuovi modelli e nuovi metodi, all’interno dei quali la narrazione può ritagliarsi una spazio tutt’altro che secondario: “il nuovo marketing ha lo scopo di raccontare storie, e non di concepire pubblicità”, scriveva lo stesso Godin.¹⁴⁷ La sfida per le organizzazioni diventa così quella di veicolare significati che sfuggano alle classiche logiche del discorso commerciale, incarnandosi in racconti genuini, empatici ed eloquenti. La questione fondamentale della comunicazione narrativa, infatti, è la necessità generare un ascolto memorabile, anche in considerazione dei comportamenti di consumo dei pubblici nella contemporaneità: più che inventare delle storie, lo storytelling per il consumo cerca quindi di identificare quelle che più facilmente e coerentemente si adattano a raccontare la marca ed il suo universo di senso.

3.1 – IL BRAND COME SEGNO COMPLESSO. DAL MARCHIO ALLA MARCA POSTMODERNA

L’interpretazione delle dinamiche di brand attraverso le chiavi di lettura messe a disposizione dalle teorie del racconto non può che passare dalla presa di coscienza che le marche rappresentano unità di significato dalla natura estremamente complessa. Per parlare di gestione narrativa delle strategie di branding, è quindi fondamentale partire dal presupposto, più volte affermato, che ogni racconto è un segno, e ogni narrazione corrisponde fondamentalmente ad un’operazione semiotica. La marca contemporanea è un’istituzione economica, sociale e culturale a cui le scienze della significazione possono dare indicazioni originali e vie d’accesso nuove. Per fare ciò, diventa importante combattere il diffuso scetticismo disciplinare nei confronti delle dinamiche del business e del mercato; scetticismo che appare del tutto accantonato da Gianfranco Marrone in un notevole volume intitolato *Il discorso di marca*. In questo testo è proposto un studio semiotico dei brand altamente sistematico, ed è avanzata l’ipotesi generale che essi siano complesse istanze discorsive con effetto di senso, esito di una serie di articolati meccanismi di significazione.¹⁴⁸

Mutuando le posizioni dell’autore, è in effetti del tutto condivisibile la necessità di superare l’idea di un pensiero di marca mosso esclusivamente da una “razionalità che pensa ed opera nei termini rigidi ed esclusivi del calcolo e del bisogno”¹⁴⁹, ovvero da logiche di semplici materialismo e funzionalismo produttivo. Come cercherò invece di motivare, è possibile sostenere che, più

¹⁴⁵ bit.ly/3aoeqDb

¹⁴⁶ SERGIO ZYMAN ET AL., *La fine della pubblicità: le nuove tecniche e le strategie pubblicitarie*, Roma, Armando Editore, 2005.

¹⁴⁷ S. GODIN, *Tutte le palle del marketing*, op. cit., p. 7.

¹⁴⁸ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit. p. 15.

¹⁴⁹ *Ivi*, p. 333.

profondamente, la marca aspiri ad una *condizione esistenziale* dalla quale proporre valori a cui tendere, e in nome della quale offrire ai propri destinatari la possibilità di articolare la propria identità soggettiva. In quest'ottica, diviene lecito e giusto guardare ai prodotti o servizi proposti sul mercato da una realtà organizzativa quali singole e molteplici manifestazioni testuali dello stesso discorso di marca. Tale modello interpretativo trova evidente applicazione nelle realtà d'impresa, ma l'idea di brand come contenitore di senso può essere estesa anche al contesto delle realtà istituzionali; queste ultime, infatti, pur non avendo il profitto come unico obiettivo strategico, necessitano allo stesso modo di strumenti comunicativi e semiotici idonei per posizionarsi con efficacia sui mercati di riferimento.

Di cosa parliamo, ad ogni modo, quando nominiamo la marca? Ad essa si affianca, e in solo in parte si sovrappone, il concetto di *marchio*. Quest'ultimo, la cui origine terminologica si colloca nell'atto di imprimere col ferro rovente il capo di bestiame, rimanda ad un universo concreto di materialità e di possesso: il marchio come segno inconfondibile di appartenenza, caratterizzato da una sostanziale funzionalità. Un'etimologia riscontrabile anche nella comparazione con l'inglese, in cui il termine “brand” indicava nelle lingue germaniche il tizzone ardente e, come struttura verbale, proprio l'atto di marchiare. Con pochi dubbi dunque, possiamo attribuire alla marca primordiale una fondamentale caratteristica differenziale, per la sua vocazione a distinguere tra ciò che appartiene e ciò che non appartiene. A questo proposito, si può sottolineare la curiosa (ma non troppo) simmetria con il lessico narratologico classico e con la presenza della *marchiatura* tra le funzioni proppiane, con cui, in modo del tutto sovrapponibile, l'eroe è riconosciuto come tale e distinto dai falsi eroi.

Ereditando parte di questo sistema interpretativo, la marca moderna nasce con la rivoluzione industriale, quando il termine ha cominciato ad indicare l'azienda responsabile di una specifica attività produttiva e, allo stesso tempo, a rivendicare la proprietà dei beni che di quell'attività rappresentavano il risultato. Con l'aumentare della concorrenza quantitativa e qualitativa tra i produttori, la marca diviene necessaria perché nasce l'esigenza di trovare una differenza nella standardizzazione, raggiungendo così una notorietà positiva e, soprattutto, pubblica, grazie ad un sigillo evidente, riconoscibile, non fraintendibile. In altre parole, il brand è, nell'economia industriale, l'emblema tangibile e visibile del prodotto/servizio, di cui indica le qualità intrinseche ed estrinseche, esplicitandone la reputazione. Quella tra marca e marchio è un'identità cognitiva che può essere considerata sostenibile almeno fino al secondo dopoguerra, quando ancora “l'azienda nel suo complesso poteva incentrare sul marchio una forte identità o “coscienza aziendale”, come veniva allora definita tale effimera qualità”¹⁵⁰.

A definire ciò che venne dopo, è spesso convocata la categoria fluida di *postmodernità*, alla quale possiamo attribuire una sorta di consapevolezza circa la crisi esistenziale attraversata dalle società del capitalismo maturo. Senza voler troppo addentrarsi in definizioni ancora oggi oggetto di discussione, con questa nozione transdisciplinare si indicherebbe il presunto tramonto della modernità intervenuto a partire dagli anni '50 e '60 e caratterizzato, ideologicamente, da una disillusa lettura della storia e della realtà, e, parallelamente, da una dimensione divenuta planetaria

¹⁵⁰ NAOMI KLEIN, *No Logo*, Milano, Baldini & Castoldi Editore, 2000, p. 30.

dell'economia, dei mercati e delle comunicazioni. Il concetto entra nel dibattito speculativo a partire dal 1979, anno in cui Jean-Francois Lyotard pubblica *La condition postmoderne*¹⁵¹, un fortunatissimo saggio filosofico in cui l'autore teorizza la fine delle grandi narrazioni “positiviste” e la conseguente delegittimazione delle prospettive culturali che hanno caratterizzato fino ad allora l'occidente.

Senza voler sorvolare sull'ampiezza delle ripercussioni concettuali dovute al contributo di Lyotard, nella prospettiva di questo capitolo appare sufficiente (e necessario) limitarsi a discutere le conseguenze interpretative all'interno del più limitato universo del branding. È diffusamente riconosciuto che le marche abbiano tratto vantaggio dalla crisi dei grandi racconti: ereditandone la responsabilità come istanze discorsive, hanno assunto pubblicamente il ruolo ideologico da essi lasciato libero. Nella cultura postmoderna, il brand va così ad esercitare molte delle prerogative precedentemente assegnate all'autore: “si fa centro propulsore di un'unità stilistica e valoriale [...] si propone come istanza che instaura un campo discorsivo che altri, in vario modo, potranno riprendere, proseguire, modificare”¹⁵². Ecco che la marca cessa quindi di essere un fenomeno vissuto esclusivamente all'interno della sfera economica del mercato, diventando elemento ideologico, faro valoriale in sostituzione dei tradizionali contenitori in crisi:

Sono le marche, oggi, a farsi garanti non più e non tanto della qualità dei prodotti, e nemmeno soltanto della buona reputazione delle aziende che li propongono sul mercato, ma anche e soprattutto dei valori che in quei prodotti possono più o meno inscriversi e che in ogni caso circolano nella cultura sociale.¹⁵³

In quest'ottica, la vocazione delle aziende postmoderne (ma anche delle istituzioni) passa dall'essere la produzione di beni, servizi e soluzioni alla più complessiva formulazione di un'esperienza emotivo-cognitiva. Si potrebbe dire che la marca cessa di essere marchio, emancipandosi del tutto da una dimensione puramente materiale: con la sua capacità di lasciare una traccia più profonda nella memoria dei propri interlocutori, ribalta cioè il suo rapporto con il prodotto, smettendo di esserne semplice elemento di riconoscimento e instaurando invece una relazione emotivo-razionale autonoma con i consumatori. In una prospettiva semiotica del tutto ribaltata, è quindi il prodotto a farsi manifestazione discorsiva del segno-marca: non è Apple a costruire la propria reputazione attraverso i prodotti che vende, ma è, viceversa, il MacBook ad accrescere il capitale di significato materiale e immateriale del brand della mela.

Senza dubbio quindi, la proposta postmoderna sulla natura del concetto di marca consegna ai teorici del branding prospettive interpretative inesplorate, e ai professionisti della comunicazione organizzativa sfide strategiche del tutto nuove. Nella contemporaneità, l'universo simbolico delle marche è delimitato da un substrato culturale continuamente alimentato; da questo territorio di esperienze e di valori, esse attingono per affermare una propria personalità, un carattere, un temperamento che incarnano visioni del mondo precise e coerenti da offrire al segmento di pubblico cui si rivolgono. Secondo questa lettura, non risulta scorretto pensare che, per certi versi, i consumatori non comprino - o non comprino soltanto - beni, ma anche e soprattutto il progetto

¹⁵¹ JEAN-FRANCOIS LYOTARD, *La condizione postmoderna: rapporto sul sapere*, Milano, Feltrinelli, 1981.

¹⁵² G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., p. 213.

¹⁵³ *Ivi*, p. 10.

di senso che in essi è contenuto e, ancora più importante, le storie al cui interno questo progetto si veicola. Si potrebbe chiamare questa logica *economia dei significati*: all'interno degli oggetti di mercato in cui si manifesta, i brand producono e distribuiscono valori a cui tendere ai destinatari del loro discorso, i quali mantengono la libertà di scegliere se (o fino a che punto) fare propria quella visione del mondo.

Se quindi, come consumatori, scegliamo brand capaci di rendere speciale il nostro percorso esistenziale, compito dello storytelling, sostanzialmente, è rendere interessante e credibile questa *weltanschauung*. In questa prospettiva, i contenuti d'impresa si narrativizzano rendendo le marche dei contenitori di storie. Se secondo Christian Salmon, “i consumatori di oggi hanno bisogno di credere nelle proprie marche quanto i greci ne avevano di credere nei propri miti”¹⁵⁴, è perché ogni brand, attraverso narrazione, entra in armonia con le credenze e con le aspettative del proprio pubblico: in questo modo esso diventa in grado di offrire un modello culturale e comportamentale di riferimento in cui gli individui possano sentirsi il più possibile loro stessi. Per esempio, è difficile pensare che qualcuno possa comprare una Harley Davidson per rispondere ad un'esigenza di funzionalità e di mobilità smart, nonostante essa sia in tutto e per tutto un mezzo di trasporto su due ruote. È più credibile invece che ciò che possa spingere un soggetto ad una scelta di consumo di quel tipo sia un desiderio di adesione al sistema di significati (riconducibile, potremmo dire, ad un generico “rebel lifestyle”) che la company americana ha scelto di proporre con il proprio racconto: come riportato da Angelini, “ciò che vendiamo è la possibilità per un anziano contabile di 43 anni, vestito in tuta di pelle nera, di guidare attraverso piccole città e di essere rispettato dalle persone”¹⁵⁵.

Provando a far convergere questi spunti di riflessione, non è azzardato dire che la comunicazione organizzativa di tipo (in senso lato) commerciale sembra aver trovato il proprio punto d'incontro con le logiche della significazione all'interno di quel segno complesso che chiamiamo brand. Fondatrice di senso e orientatrice di progetti di vita, la marca è oggi considerata, in modo piuttosto condiviso, parte delle grandi istituzioni socio-culturali della contemporaneità: aggregando in sé temi, valori e storie, essa contribuisce a forgiare i comportamenti individuali e a condizionare le dinamiche socio-relazionali nelle società dei consumi. La sua natura di artefice di senso sarebbe tale da spingere Marrone a farne persino un “perfetto sostituto di un Dio creatore del cielo e della terra, delle cose materiali ma anche di quelle immateriali”¹⁵⁶. Al di là di esagerazioni volontariamente provocatorie, non si può comunque negare che, in un processo pienamente realizzato con l'affermarsi di quella categoria nota come postmodernità, il brand sia diventato una forma semiotica a sé stante, dai caratteri peculiari e in grado di dare un contributo non trascurabile agli studi sulla narrazione organizzativa.¹⁵⁷

Il radicamento di questa istanza discorsiva nelle esperienze esistenziali dei consumatori è infatti innegabile: la marca, da un lato, svolge un ruolo non secondario nella formazione della cultura di

¹⁵⁴ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 34.

¹⁵⁵ L. ANGELINI, *Storytelling: il potere delle storie d'impresa*, op. cit. p. 31.

¹⁵⁶ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., p. 336.

¹⁵⁷ ANDREA SEMPRINI, *La marca postmoderna. Potere e fragilità della marca nelle società contemporanee*, Milano, Franco Angeli Editore, 2006.

riferimento di molte società, e dall'altro, ne è a sua volta influenzata, traducendo al proprio interno dinamiche già presenti nelle proprie comunità di riferimento, modificandole, ridimensionandole, o amplificandole. Entrando quindi in continua relazione con altre forme discorsive, accanto alla nozione di brand come entità, appare opportuno affermare l'idea di branding come processo evolutivo ed evento dinamico. In definitiva, il racconto di marca si manifesta come un discorso polifonico che si incrocia ed ibrida in una rete di significati appartenenti ad una generica cultura di riferimento, a tal punto da sembrare giustificabile che “ogni separazione tra discorso di e discorsi su perda di valore”¹⁵⁸.

3.1.1 – Consumo e significazione. Logiche e dinamiche della contemporaneità

Parlando di consumo, il più immediato riferimento che si possa fare è alla fruizione di un bene o di un servizio al fine di soddisfare un bisogno.¹⁵⁹ Nella sua definizione, convergono un atto d'acquisto (performance istantanea) ed un atto d'uso (prassi continuativa), rendendola di fatto un'esperienza diacronica che non si esaurisce nel momento dell'acquisizione, ma prosegue attraverso forme quotidiane di utilizzo. In senso stretto e tradizionale, il concetto rimanda quindi ad un universo semantico di concretezza materiale (al logorio e/o l'esaurimento di un bene) dalla valenza talvolta non del tutto positiva. La realtà odierna evoca invece una visione profondamente diversa, che può essere collocata nell'intersezione tra economia immateriale, affermazione del sé ed aggregazione di comunità. Coerentemente a quanto avvenuto per la nozione di marca, la postmodernità ha ampliato lo spettro dei significati del consumo, acquisendo nel dibattito nuovi paradigmi interpretativi: in un sistema di mercato come quello attuale, il suo patrimonio di senso appare ormai emancipato da una visione semplicemente utilitaristica, andando ad investire complesse dinamiche di espressione, di costruzione identitaria, di interpretazione culturale.

Ciò che, in sostanza, emerge da un certa prospettiva analitica sui comportamenti d'acquisto contemporanei è lo stretto legame che essi sembrano intrattenere con i processi di significazione, sia individuali sia collettivi. Nelle dinamiche di consumo, gli oggetti diventano portatori di senso, e attraverso di essi le persone modellano il proprio essere, mettono in atto strategie di riconoscimento, costruiscono occasioni di appartenenza. In quest'ottica, tale pratica si afferma quindi come una delle più profonde forme di *cultura materiale* delle comunità umane cosiddette sviluppate: un insieme di comportamenti attraverso cui gli attori sociali si relazionano e si orientano nel mondo. Le prime società dei consumi propriamente dette interpretavano il fenomeno dell'acquisto come uno strumento di inclusione sociale. Spesso si ritiene che la più rappresentativa di esse, gli Stati Uniti del secondo dopoguerra, basasse il proprio intero sistema democratico su un'uguaglianza di tipo consumistico, fondata sul diritto di tutti all'accesso a determinati beni. Nella costruzione delle comunità urbane, ad esempio, è considerato determinante il ruolo giocato dal televisore, dal frigorifero, dalla lavatrice, veri e propri “prodotti di cittadinanza” abili a stabilire un principio livellatore ed equilibratore della classe media.

¹⁵⁸ *Ivi*, p. 16.

¹⁵⁹ MAURA FRANCHI, *Il senso del consumo*, Milano, Mondadori, p. 2.

In seguito, la postmodernità si manifestò nelle forme descritte da Lyotard; le grandi narrazioni univoche, esatte ed altamente coerenti, vengono così progressivamente sostituite da una molteplicità di prospettive soggettive e di voci contradditorie, imponendo l'ambiguità ed la contraddizione come nuovi paradigmi alternativi alle certezze del positivismo. In questo contesto interpretativo, alcune trasformazioni hanno investito anche il circoscritto universo tematico relativo ai mercati e al commercio: come già detto, nell'epoca del disimpegno e della dispersione valoriale, le marche hanno acquisito l'eredità ideologica delle grandi fabbriche narrative, consegnando alle pratiche di consumo la responsabilità della rappresentazione e dell'interpretazione della realtà. Di fronte ad una fluidità tanto economico-materiale quanto valoriale-esistenziale che caratterizza certe società contemporanee (non a caso descritte da Bauman come liquide¹⁶⁰), i brand diventano così generatori di senso, e i loro prodotti singole unità significanti.

Si potrebbe dire che, con la crisi delle certezze ideologiche collettive, il consumatore comincia a definire sé stesso e il proprio mondo mediante il rapporto che instaura con le cose, attraverso cui dà forma e sostanza alle proprie strategie di autodeterminazione. Ciò conduce gli analisti, gli osservatori e gli esperti di marketing a stemperare, se non a superare del tutto, una visione funzionalistica ed utilitaristica del consumo, a favore di un approccio che si potrebbe definire *esperienziale*, in cui a prevalere è la dimensione della soggettività, in tutte le sue possibili manifestazioni di tipo affettivo, cognitivo, espressivo, estetico. Nella contemporaneità, il destinatario del discorso di marca, più che acquistare prodotti e servizi, aspira a relazioni di consumo coinvolgenti e profonde, desiderando un'immersione che coinvolga i sensi, la mente ed anche il cuore: il consumatore diviene così un essere razionale ed emozionale in cerca di complesse occasioni di incontro ed interazione con un sistema coerente di significati.

In sostanza, nella visione del consumo post-utilitaristica, il soggetto appare sempre più padrone del proprio destino e sempre meno subordinato alle dinamiche imposte dal mercato, cessando così di istituire la funzionalità quale unico principio decisionale: le scelte individuali trascendono infatti la sfera della logica e “l'adesione, anche plurale e contradditoria, alle marche è appunto il superamento di ogni consumerismo in nome di un'intensa volontà – se non bisogno – di costruzione sociale del sé”¹⁶¹. Secondo questa lettura, anche le più scontate scelte di consumo, come ad esempio le diverse modalità di prendere un caffè, possono articolare progetti di senso differenti; la pausa-caffè, il caffè come accompagnamento di attività lavorative o il caffè come situazione di convivialità rappresentano esperienze ben diverse, che corrispondono a concezioni altrettanto diverse di suddivisione della giornata, di organizzazione del tempo e, in definitiva, di concezione dell'esistenza.

In effetti, l'aspetto in cui sembra manifestarsi più esplicitamente la complessità del consumo postmoderno è probabilmente rappresentato dalla sua *frammentazione*. Si assiste all'affermarsi di stili e strategie di vita onnivore, che si realizzano, ad esempio, in fenomeni di infedeltà alla marca, o nella compresenza nello stesso individuo di scelte di consumo ibride e/o contradditorie; i

¹⁶⁰ ZYGMUNT BAUMAN, *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002.

¹⁶¹ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., p. 140.

consumatori hanno, in fasi esistenziali diverse, comportamenti diversi e, di conseguenza, percorrono processi di significazione difformi, comportando il dissolversi di una cultura materiale definita. Tale instabilità rende i processi strategici delle marche più imprevedibili ed incerti, a tal punto che “paradossale, inafferrabile, imprevedibile sono le parole usate più spesso dagli analisti di mercato, a partire dagli anni Duemila, per designare il comportamento del consumatore”¹⁶².

Le ripercussioni in termini di comunicazione commerciale non sono indifferenti. In un contesto socio-economico così diversificato, ad esempio, la prassi tradizionale del marketing quantitativo di fissare i comportamenti d’acquisto all’interno di specifici target, segmentando la popolazione in gruppi omogenei secondo variabili anagrafiche, socio-economiche, geografiche sembra ormai inefficace o insufficiente a filtrare la complessità intervenuta. Alla necessità di trovare nuovi criteri di osservazione e descrizione, può rispondere l’introduzione nel dibattito teorico sul consumo della nozione di *tribù postmoderne*, forme di aggregazione comportamentali, governate da una sostanziali instabilità e promiscuità. Esse sono da intendersi come comunità di gusto dai confini difficilmente circoscrivibili, che hanno trovato nella digitalsfera l’habitat ideale per il proprio consolidamento, come vedremo meglio in 4.2.4. In questi gruppi, i consumatori possono, di volta in volta, riconoscersi, perdersi, distinguersi: il loro riconoscimento e i ritmi della loro trasformazione diventano in quest’ottica, uno strumento di profonda analisi dell’evoluzione dei gusti e dei comportamenti d’acquisto nella contemporaneità.

In generale comunque, le dinamiche del consumo postmoderno descrivono un rapporto tra marche e destinatari del loro discorso che appare più fragile e disorientato, in cui le identità soggettive vengono continuamente ri-definite dalle pratiche d’acquisto. Se i comportamenti odierni dei consumatori possono essere complessivamente letti come articolate strategie di costruzione e condivisione di significato, i meccanismi di codifica di tali comportamenti appaiono riconducibili ad una logica binaria di *distinzione-appartenenza*. Essi rispondono infatti ad una duplice esigenza di autodeterminazione personale da un lato, e di adeguamento a norme di natura sociale dall’altro. In altre parole, sembrano configurarsi due tipologie opposte e complementari di processi soggettivi di significazione, di affermazione del sé e di adesione sociale. In quest’ottica, il consumo si afferma quindi come un atto doppiamente semiotico, perché risponde tanto al bisogno di autonomia-emancipazione del sé quanto a quello di inclusione in una rete relazionale: “da un lato espressione di progetti individuali, dall’altro ancoraggi che consentono all’individuo di radicarsi nel contesto sociale abitato”¹⁶³.

Per quanto riguarda il consumo come affermazione del sé, è corretto sostenere che i comportamenti d’acquisto soggettivi aderiscono ad un progetto di vita distintivo, incarnato in uno specifico copione esistenziale. Di questi processi di autodeterminazione, le narrazioni rappresentano probabilmente i vettori privilegiati: le storie dei marchi e dei prodotti che usiamo ci serve a definire noi stessi perché mettono in atto un principio di autoriconoscimento, che rispecchia le aspettative individuali in termini di valori, temi, significati, assecondando un meccanismo che possiamo considerare a tutti gli effetti autobiografico. È altrettanto vero, tuttavia,

¹⁶² C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 19.

¹⁶³ M. FRANCHI, *Il senso del consumo*, op. cit., p. 11.

che consumare rappresenta un atto relazionale attraverso cui esprimere le idee, le propensioni e, più in generale, la complessità del sé all'interno dell'arena sociale. In termini di appartenenza quindi, non si può negare che le pratiche d'acquisto abbiano una grande rilevanza nella definizione della cultura materiale condivisa e nella trasmissione di significati collettivi. A livello generale, è possibile ricondurre questa dimensione comunitaria dei comportamenti d'acquisto ad un fenomeno tipicamente contemporaneo che Vanni Codeluppi ha chiamato *vetrinizzazione sociale*.¹⁶⁴ Secondo questa formalizzazione, il consumo, in quanto atto relazionale, assumerebbe una condizione pubblica, per la quale ogni sua espressione corrisponderebbe alla messa in scena di una determinata forma di vita. In quest'ottica, il consumatore diventa parte di una più ampia performance di marca, all'interno della quale svolge il proprio ruolo attoriale: “scegli un personaggio e noi [i brand] ti forniamo gli accessori. Datti un ruolo, noi ci occupiamo delle scene e dei costumi.”¹⁶⁵

Alla luce di questo approfondimento sulle modalità di relazione tra le marche ed i consumatori, risulterà agevole interpretare i comportamenti d'acquisto come articolati vettori di senso, anche e soprattutto in considerazione della complessità e dell'incoerenza che caratterizza le società postmoderne. Sia perché i beni si codificano come strumenti di identificazione autobiografica e di quotidiana (ri)definizione del sé, sia perché il consumo si configura come una pratica sociale le cui dinamiche sono guidate da una ragionevolezza di tipo collettivo. Volendo, in conclusione, ricondurre queste riflessioni sui binari della narrazione organizzativa, si potrebbe dire che, ogni volta che consumiamo, alimentiamo il personale racconto che facciamo di noi stessi e della realtà; i prodotti e i marchi diventano parte integrante della nostra storia, perché rappresentano le condizioni materiali a partire da cui costruiamo la nostra identità individuale. Ecco quindi che aderire più o meno fedelmente a determinate proposte di marca ha una rilevanza che va oltre la sfera del consumo, perché significa includerne i significati nel copione esistenziale che si sceglie di recitare. Da un punto di vista organizzativo quindi, lo storytelling può diventare un potente strumento di gestione delle relazioni con i consumatori: questi ultimi infatti non comprano semplicemente prodotti e servizi, ma anche le storie brandizzate che scelgono di fare proprie e gli universi narrativi che scelgono di abitare.

3.1.2 – La comunicazione commerciale dal marketing mix al mix di marca

Nel complesso quindi, potremmo dire che il racconto che ogni impresa o istituzione allestisce a partire dal proprio patrimonio di contenuti, attività e conoscenze si configura attorno a quell'aggregato di senso che abbiamo affermato essere il brand. La marca si presenta così – a volte in modo manifesto, altre volte in modo più implicito – come l'istanza fondamentale di ogni progetto di posizionamento sul mercato, l'oggetto privilegiato di ogni discorso organizzativo rivolto ad orientare pratiche di consumo. In quest'ottica, il cambiamento di paradigma intervenuto con l'affermarsi della marca postmoderna suggerisce una nuova possibile formulazione dei modelli

¹⁶⁴ VANNI CODELUPPI, *La vetrinizzazione sociale. Il processo di spettacolarizzazione degli individui e della società*, Torino, Bollati Boringhieri, 2007.

¹⁶⁵ C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit. p. 35.

interpretativi su cui la comunicazione commerciale si è tradizionalmente (e correttamente) basata, a cominciare dall'ormai classico concetto di *marketing mix*.

Con questa formula è prassi indicare la combinazione degli strumenti, detti anche variabili controllabili, pianificata dalle aziende per le proprie attività di marketing operativo, al fine di raggiungere obiettivi strategici prestabiliti.¹⁶⁶ Nella forma canonica, teorizzata da Jerome McCarthy ma maggiormente diffusa da Philip Kotler, esso si compone delle cosiddette 4P: *product, price, place* (ovvero le metodologie di distribuzione), *promotion*. Rimane centrale, in questa proposta interpretativa, la posizione assunta dal bene o servizio su cui il marketing mix agisce, e da cui le varie attività decisionali, tra le quali il brand management, sono funzionalmente dipendenti. Alla luce delle chiavi di lettura presentate in questo capitolo, la posizione subordinata che la marca sembra ritagliarsi rispetto al prodotto non appare però del tutto accettabile: nell'ottica qui assunta, è infatti preferibile considerare il prodotto come una manifestazione testuale del segno-marca, e non, viceversa, un suo prerequisito. Ecco che, a proposito di strumenti di comunicazione commerciale, può essere opportuno superare la nozione di *marketing mix* a favore di quella, che appare concettualmente preferibile, di *mix di marca*. Con quest'ultima formula si intende così indicare l'insieme dei fattori costituenti il brand come complessa unità di significazione, articolata dalle singole manifestazioni materiali ed immateriali che unitamente e coerentemente lo compongono.

Competenza della comunicazione organizzativa, e della comunicazione commerciale nello specifico, diviene quindi la produzione e la circolazione di tali manifestazioni, secondo strategie espressive coerenti e all'interno di processi coordinati. È bene chiarire che una lettura così inclusiva del discorso di brand impone però di prendere in considerazione non solo le declinazioni appositamente e dichiaratamente costruite a scopo discorsivo, ma anche tutte quelle che non si presentano in forma esplicitamente comunicativa. Accanto quindi al logo, ai discorsi verbali, alle scelte pubblicitarie e agli altri strumenti comunicativi generalmente riconosciuti, è corretto affiancare anche entità non sempre riconosciute quali vettori di senso: il design dei prodotti, l'allestimento dei punti vendita e di tutti gli spazi fisici, la gestione degli eventi pubblici, il comportamento dei soggetti organizzativi... Ciascuno di questi elementi materiali o immateriali concorre alla definizione della strategia di branding nel suo complesso, dando vita a svariate azioni coerentemente rivolte all'edificazione dell'identità di marca.

È altrettanto vero però che, se è l'intero mix di comunicazione ad occuparsi di costruire il discorso di marca, alcuni suoi elementi appaiono di norma più densi di significato ed in grado di manifestare più facilmente i suoi messaggi chiave. Facendo riferimento agli strumenti tipicamente padroneggiati dai professionisti della comunicazione, si può sostenere che l'identità verbale di una marca, almeno nella sua forma più essenziale, trovi espressione verbale nella coppia *brand name - payoff*. Si dice che il *brand name*, per la sua funzione così imprescindibilmente rappresentativa, sia da ritenersi un nome proprio anche quando non lo è. A volte, se contiene traccia del discorso che vuole veicolare, è parlante e motivante: Nike ad esempio esprime vittoria, come Smart esprime efficacia, eleganza e compattezza. Può tuttavia essere un nome neutro, senza esplicita referenzialità,

¹⁶⁶ PHILIP KOTLER, KEVIN L. KELLER, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2007, p. 9.

o addirittura straniante; si pensi alla confusione potenziale che può creare nel pubblico un'interpretazione letterale del marchio alimentare Rana. Se possibile, ancora più importante nell'economia dell'identità di marca è, per certi versi, il *payoff*. Quello che nel lessico pubblicitario è chiamato anche tagline rappresenta l'attributo verbale che manifesta il tema centrale del discorso organizzativo in un modo che è allo stesso tempo il più esplicito ed il più essenziale possibile. In esso si esprime la filosofia del prodotto-brand-azienda, il suo sistema di valori, la sua visione del mondo e la sua missione di mercato: si può passare da casi più pragmatici come quello di Nokia e del suo *Connecting people*, ad esempi decisamente più euforici, come l'*Impossible is nothing* di Adidas, con il suo elogio della volontà ed il suo positivismo titanico.

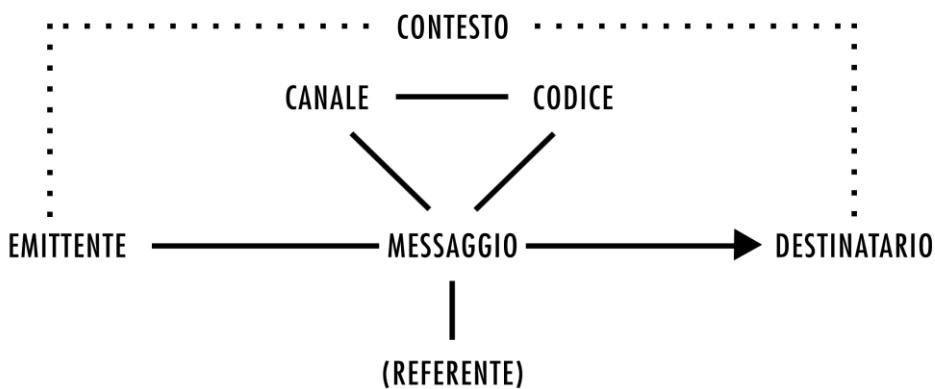
Tra le declinazioni visive del mix di marca, la più immediatamente riconoscibile è senza dubbio il *logo*. Se, generalmente, si può considerare il logotipo come la resa tipografica del nome (esito di scelte di lettering), è possibile compiere una distinzione in base al grado e alla tipologia di figuratività del segno grafico. Esso può variare dal *pittogramma*, caratterizzato da una marcata iconicità e uno stretto legame di referenza con il prodotto o servizio che rappresenta, come nel caso di Burger King, all'*ideogramma*, in cui l'iconicità è tendente allo zero (così come i richiami agli aspetti concreti del business cui fanno riferimento), come nel caso del rivale McDonald's. Un altro discriminante, riferita in questo caso più alle scelte estetico-creative, è talvolta posto tra loghi figurativi, la cui referenza fenomenica è esplicita, e figurali, quando a prevalere sono tratti sufficientemente astratti per poter essere interpretati in fase di ricezione, moltiplicando così i vettori di senso.

Naturalmente, queste appena elencate rimangono solo le più esplicitamente riconoscibili tra le manifestazioni espressive del mix di marca. Affinché questo accenno non rimanga fine a sé stesso, si renderà necessario entrare più nello specifico (sia a livello teorico sia a livello operativo) dei contenuti, dei stili e degli strumenti che meglio si prestano ad un uso organizzativo nella gestione delle relazioni discorsive orientate al consumo. Coerentemente alla sensibilità disciplinare di questo lavoro però, appare prima necessario sistematizzare il legame tra il segno-brand e la sua dimensione comunicativa, conciliando le osservazioni compiute con la prospettiva metodologica delle teorie dei linguaggi. Risulta quindi opportuno approfondire come, da un punto di vista formale, le strutture discorsive di marca possano essere ricordotte ad un modello descrittivo standard e, allo stesso tempo, si prestino con piena disponibilità ad una schematizzazione di tipo narrativo

3.2 – STORYTELLING COME LINGUAGGIO: ATTORI E VETTORI DEL RACCONTO (DI MARCA)

All'interno di un lavoro di ricerca che tenta di collocare lo storytelling organizzativo nell'intersezione disciplinare tra le teorie del racconto e le scienze del linguaggio, non può venire meno la convinzione basilare che qualunque forma diegetica (di marca e non solo) consista inevitabilmente in un'operazione comunicativa. Secondo questa impostazione, è importante ribadire che ogni narrazione si manifesta come un atto relazionale appartenente al piano

dell'espressione, tale da coinvolgere almeno due attori (non necessariamente compresenti) in una performance di enunciazione, descrivibile attraverso alcune componenti fondamentali. In un discorso genericamente inteso, l'insieme vettoriale di queste istanze va a costituire il modello dell'*atto comunicativo canonico*, conosciuto in altre formulazioni come schema di destinazione-ricezione o schema standard dell'enunciazione. La formalizzazione più nota è riconducibile all'attività del linguista Roman Jakobson, che descrive la natura di ogni fenomeno comunicativo, indipendente dalla sua forma, attraverso sei elementi essenziali: l'emittente, il destinatario, il contatto, il codice, il contesto, il messaggio.¹⁶⁷ Di seguito ne presento una versione parzialmente rielaborata e oggi accettata in modo generalmente condiviso.



La cornice circostanziale all'interno della quale si svolge l'evento comunicativo nel suo insieme prende il nome di *contesto*. Con *emittente*, o destinante, si indica l'istanza che dà origine all'atto comunicativo; specularmente, il *destinatario* è il punto d'arrivo del vettore, colui verso il quale l'atto è indirizzato. La sostanza informativa che viaggia lungo questa direttrice è costituita dal *messaggio*; il trasferimento comunicativo può tuttavia avvenire solo in presenza di un *codice*, un sistema di regole convenzionali condivise, e di un *canale* o contatto, il mezzo fisico usato per la trasmissione. Messaggio, codice e canale si implicano reciprocamente; ad essi, in alcune proposte interpretative, si aggiunge il *referente*, la corrispondenza ontologica cui il messaggio si riferisce. Si può osservare come la struttura sopra rappresentata trovi evidenti elementi di continuità con lo schema narrativo canonico presentato in 1.2.5. Ulteriori sovrapposizioni, sia logiche sia terminologiche sono poi riscontrabili con una declinazione dello schema di destinazione-ricezione basata sul concetto semiotico di enunciazione; di seguito riporto, in particolare, la specifica elaborazione proposta da Marrone a proposito del discorso di marca, che colloca la riflessione in una prospettiva più vicina all'interesse peculiare di questo capitolo.¹⁶⁸

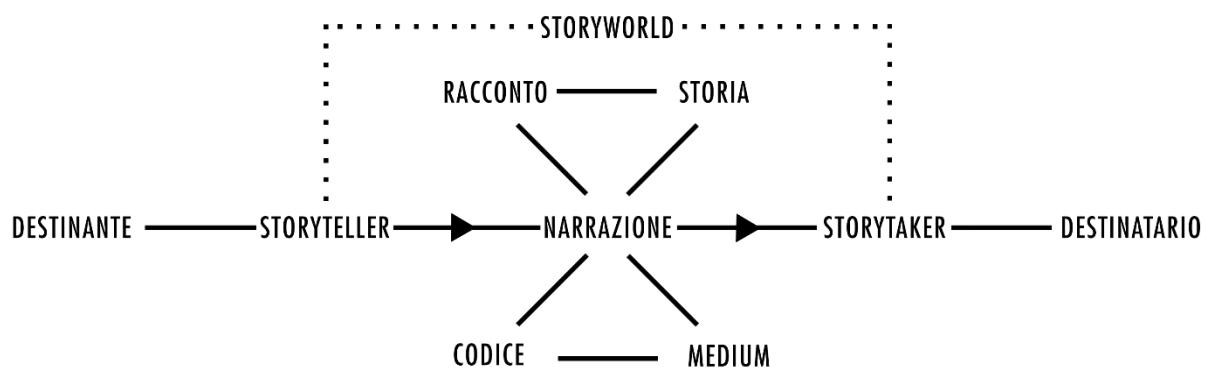
¹⁶⁷ ROMAN JAKOBSON, *Saggi di linguistica generale*, Milano, Feltrinelli, 1966.

¹⁶⁸ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., p. 154.



In questo modello discorsivo, ai due attori concreti (emittente e destinatario reali) si aggiungono due figure di mediazione, *enunciatore* ed *enunciatario*, che, come il narratore ed il narratario dello schema narrativo proposto in 1.2.5, possiamo considerare parte integrante della performance discorsiva. Essi rappresentano delle proiezioni ideali rispettivamente del brand e dei consumatori, istanze prive di corporeità a cui è affidato il passaggio dell'enunciato di marca (con i suoi significati), concretamente incarnato nelle diverse possibili manifestazioni comunicative superficiali.

Nel complesso, affrontando una lettura comparativa di queste distinte prospettive interpretative, sembra emergere tra di esse una non trascurabile vicinanza concettuale. Una vicinanza che si presta al tentativo di ipotizzarne una convergenza formale, all'interno di un modello nel quale far coesistere le riflessioni proprie della teoria dei linguaggi con quelle delle scienze della significazione e con quelle, invece, più vicine ad un approccio di tipo narrativo. La sintesi di questi approcci può concretizzarsi in una struttura vettoriale, uno *schema canonico della comunicazione narrativa* a cui poter ricondurre ogni possibile manifestazione discorsiva, di marca e non solo, caratterizzata da una qualche riconoscibile presenza di narratività.



Secondo la sistematizzazione proposta, la narrazione, nella sua natura di linguaggio, si incarna in un *medium* rispettandone le caratteristiche di *codice* e, in quanto atto comunicativo, mette in connessione due attori reali, il *destinante* (mittente) ed il *destinatario* della performance discorsiva. Per essere tale, il racconto deve però anche veicolare un messaggio dotato di una più o meno marcata componente diegetica che risulta riconoscibile, come più volte affermato, da alcuni elementi fondamentali (personaggi, trasformazioni di stato, sequenzialità, consequenzialità...) che nell'insieme costituiscono lo *storyworld*; fanno parte del mondo rappresentato anche le due istanze intradiegetiche di *storyteller* e *storytaker*, che sostituiscono concettualmente le figure di enunciatore ed enunciatario della teoria semiotica, adattandole in chiave narrativa.

Nel complesso, lo schema qui presentato si presta a descrivere la struttura formale di ogni comportamento discorsivo di marca, facendo convergere proposte di diversa provenienza disciplinare in un unico modello interpretativo, nel quale appare quindi giustificabile la lettura dello storytelling organizzativo come linguaggio di comunicazione. L'operazione compiuta non è da considerarsi un esercizio descrittivo fine a sé stesso, purché si dia il giusto rilievo agli spunti di riflessione offerti da questa classificazione. Può essere interessante, ad esempio, sottolineare la natura dinamico-relazione dello schema: qualunque sostanza assuma l'oggetto comunicato (il messaggio narrativo), quest'ultimo costruisce il proprio significato lungo l'asse di destinazione-ricezione, che congiunge colui che ha prodotto l'evento performativo a colui per il quale è stato prodotto. Entrambi gli attori coinvolti nel processo comunicativo partecipano quindi in modo attivo e complementare alla codifica del senso discorsivo. In quest'ottica, potremmo sostenere che il racconto contiene al proprio interno traccia del processo stesso di produzione, una marca di responsabilità cognitiva: ecco che, se accettiamo l'esistenza di questa *marchiatura di destinazione e fruizione* insita in ogni messaggio, ogni discorso diventa, per certi versi, un discorso di marca. Nei successivi paragrafi, saranno ulteriormente approfonditi alcuni suoi caratteri, con attenzione privilegiata ai comportamenti degli attori reali coinvolti nel processo comunicativo.

3.2.1 – Ruoli e relazioni comunicative. Il destinante, deleghe discorsive e relazioni polemiche

All'interno delle pratiche della comunicazione di marca, a proposito della relazione tra destinante e destinatario, gli aspetti della ricezione possiedono, come vedremo, una considerazione privilegiata. Tuttavia, agli operatori dello storytelling per il consumo è del tutto consigliabile prestare la necessaria attenzione alle proprie responsabilità espressive, non tralasciando di mettere il giusto focus sulle questioni riguardanti il *destinante* del racconto di brand, ovvero il brand stesso. Quest'ultimo è infatti da ritenersi il responsabile del punto di vista complessivo del discorso, colui che controlla i flussi di sapere che il discorso stesso intende veicolare. La marca-enunciatore può palesarsi più o meno esplicitamente all'interno dei singoli segni testuali del proprio progetto comunicativo: per questo, le modalità della sua interazione con i destinatari possono essere molto variabili, e avere ripercussioni in termini di obiettivi organizzativi, scelte di posizionamento sul mercato, risultati strategici. Da una marca presentata come soggetto che parla ad un consumatore in ascolto passivo, passando per una marca dialogante con il proprio pubblico, fino ad una marca-oggetto che subisce l'azione di un consumatore-soggetto, la relazione che congiunge i due attori empirici sull'asse di destinazione-ricezione può concretizzarsi in prodotti comunicativi capaci di moltiplicare notevolmente i piani dell'enunciazione.

Bisogna infatti considerare che, nella comunicazione di marca, possono esistere forme diverse e graduali di *soggettività discorsiva*, a seconda della riconoscibilità dell'organizzazione all'interno del proprio messaggio-enunciato. A seconda del livello di esplicitazione della presenza del brand – potremmo anche chiamarlo il grado di marchiatura – è possibile immaginare di posizionare le manifestazioni del discorso di marca su una scala che va dalla pura soggettività alla pura oggettività. Nella comunicazione commerciale, casi di in cui la marca destinante interella in modo diretto il

destinatario-consumatore sono piuttosto frequenti; l'uso di forme dialogiche io-tu nel linguaggio verbale o gli sguardi in camera in quello visivo sono tra i più riconoscibili effetti di soggettività, attraverso i quali il legame tra i due attori si fa più manifesto, suggerendo forme di immedesimazione e di sovrapposizione identitaria: “prenditi cura dei tuoi denti con Oral-B (come faccio io che difatti ho un sorriso splendente)”. Specularmente, alcuni testi possono presentarsi come “enunciati puri”, che sembrano parlare da sé, senza bisogno di interlocutori. Tendenze oggettivanti possono anche assumere la forma delle cosiddette *deleghe discursive*; il ricorso a passaggi di parola, citazioni, discorsi para-scientifici sono modi per trasferire al proprio enunciato di marca una credibilità fondata su un’(apparente) imparzialità, in quanto proveniente da altri attori sociali: “nove dentisti su dieci raccomandano questo spazzolino”.

A volte, invece, è lo stesso consumatore, chiamato a dare l'esempio ai propri pari, a diventare enunciatore di un discorso di marca delegato; è il caso classico del *testimonial*. All'interno delle forme di delega di parola, quello del testimonial è l'esempio più chiaro di come, per conferire al discorso di marca uno statuto di verità ed attendibilità, è possibile (e in certi casi preferibile) operare un'esplicita distinzione identitaria tra colui che propone la storia (il destinante) ed il suo storyteller. La questione del testimonial-influencer è piuttosto articolata, ma tendenzialmente riducibile al “non siamo noi dell'azienda che lo diciamo, è una persona di cui ti puoi fidare”. Spesso costoro diventano infatti veri propri eroi mediatici e, nei casi di maggior successo, si creano dei sodalizi così felici da operare una sorta di reciproca identificazione; è possibile che la collaborazione si consolidi a tal punto da realizzare una perfetta sovrapposizione, fino a parlare di vampirismo del testimonial: il caso più paradigmatico di questa situazione è forse il rapporto tra la Nike e Michael Jordan, titolare di un sotto-brand a cui ha dato il nome e persino l'identità del logo.

Nel complesso comunque, un influencer è convocato nel discorso di marca come garante della qualità del prodotto/servizio, e, cosa ancora più significativa, come proponente di un atto di fiducia, razionale o emotiva. Ad agire è sempre una sostanziale logica di complicità, ma è possibile fare una distinzione in base al grado di adesione mostrata tra i valori individuali del testimonial-storyteller e i valori della marca-destinante. A volte, è infatti la semplice notorietà del personaggio ad essere sfruttata per attirare l'attenzione; altre volte invece, le caratteristiche identitarie dell'individuo (reali o solo pubblicamente percepite) sono in sintonia con i contenuti stessi della comunicazione, o più in generale, con i programmi di vita proposti dalla marca. Tra queste due alternative, si potrebbe dire che maggiore è la corrispondenza di significati proposti, maggiore sarà la coerenza del discorso di brand; tendenzialmente quindi, se il comportamento del testimonial, anche nella sua vita extra-pubblicitaria, non è perfettamente allineato, o peggio, in contraddizione con la narrazione, si rischia un effetto boomerang strategicamente sconsigliabile.

Volendo approfondire ulteriormente il sistema delle relazioni tra gli attori della comunicazione commerciale, bisogna tenere conto che il destinante non articola il proprio messaggio solo e soltanto in considerazione del proprio destinatario. Colui che possiamo ritenere il soggetto dell'evento comunicativo, infatti, codifica la propria proposta di senso anche in rapporto ad attori che, nello schema, si trovano in una posizione allo stesso tempo uguale e contraria: gli *antisoggetti*. Come appare evidente dall'eredità narratologica della figura dell'antieroe, ogni racconto

sufficientemente elaborato possiede infatti una struttura di tipo *polemico*, in cui si incrociano almeno due programmi narrativi, formalmente analoghi ma antagonisti. La differenza tra soggetto ed antisoggetto (e quindi anche tra significati ed anti-significati) si esplicita nella prospettiva valoriale da cui il discorso è pronunciato, e su cui il destinatario è chiamato a schierarsi. In quest'ottica, è comprensibile come la mappa di significati proposti nei discorsi dei brand si costruisca in modo comparativo: ogni soggetto è tale in funzione dei suoi alter-ego, si afferma nell'incontro-scontro logico e dialettico, formandosi e trasformandosi in funzione del suo altro.¹⁶⁹

Seguendo tali dinamiche relazionali, si potrebbe quindi dire che i discorsi di marca (e in particolare quelli commerciali) appaiono sedimentare le identità organizzative in modo differenziale, con processi di convergenza-divergenza nei confronti dei competitors. Nel contesto di mercato, tale rapporto io-altro (Nike/Adidas o Coca-Cola/Pepsi, per esempio) contribuisce a codificare reciprocamente i posizionamenti di senso e ad indirizzare, di conseguenza, le scelte strategiche di comunicazione per il consumo. Secondo questa lettura quindi, le proposte discorsive dei brand possono prevedere una presenza antagonista, con la quale instaurare un'inevitabile performance di confronto; in questo modo, le aziende definiscono e ridefiniscono continuamente i propri piani narrativi di base, anche istituendo veri e propri contro-programmi in risposta ai programmi avversari, per anticipare le scelte degli oppositori o rimediare agli ostacoli da loro posizionati. Anche per queste ragioni quindi, il discorso di marca possiede natura sostanzialmente narrativa: in esso, “ogni brand racconta infatti la propria storia, mette in scena la propria tradizione e i propri valori, e così facendo si costituisce come Soggetto contro i propri Anti-soggetti”¹⁷⁰.

3.2.2 – I contenuti del discorso di marca: universi tematici e brand activism

A livello contenutistico, è del tutto condivisibile pensare che, in generale, il discorso di un brand-destinante possa essere riassunto nell'insieme delle tematiche che propone al proprio pubblico-destinatario. A cosa di riferiamo quando parliamo di *tema*? Esso è inteso come ciò che resta alla fine di una conversazione come risultato cognitivo: una sorta di selezione-interpretazione di forme discorsive induttivamente riconducibili ad un determinato sistema di senso. Per estensione, in un contesto di comunicazione di marca, con esso si potrebbe quindi indicare “ciò che si dice di una marca quando si vuole riassumere verbalmente il contenuto del suo discorso, nel momento in cui si tende a rendere linguisticamente il messaggio trasmesso nel corso della sua attività comunicativa”¹⁷¹.

Nella sua forma più condivisa, il tema è quindi un nucleo di senso, espressione sintetica di un atto comunicativo, o anche di molteplici manifestazioni discorsive riconducibili al medesimo universo semantico. Essendo quindi il risultato cumulativo di singole performance enunciative (ma anche di differenti interpretazioni della stessa performance), esso porta con sé una inevitabile dose di approssimazione e di semplificazione. Anche per questo, da un punto di vista della teoria della

¹⁶⁹ *Ivi*, p. 85.

¹⁷⁰ *Ivi*, p. 86.

¹⁷¹ *Ivi*, p. 17.

significazione, è da collocarsi strutturalmente in una posizione intermedia tra il profondo ed il superficiale, ad un livello di cerniera tra il sistema dei significati e i relativi significanti. Si tratta quindi di un'istanza discorsiva fondamentale e complessa: se da un lato infatti, il tema precede concettualmente la sua realizzazione empirica, essendone presupposto concettuale, dall'altro, può rappresentarne anche una conseguenza, in quanto risultato di un'operazione di interpretazione cognitiva.

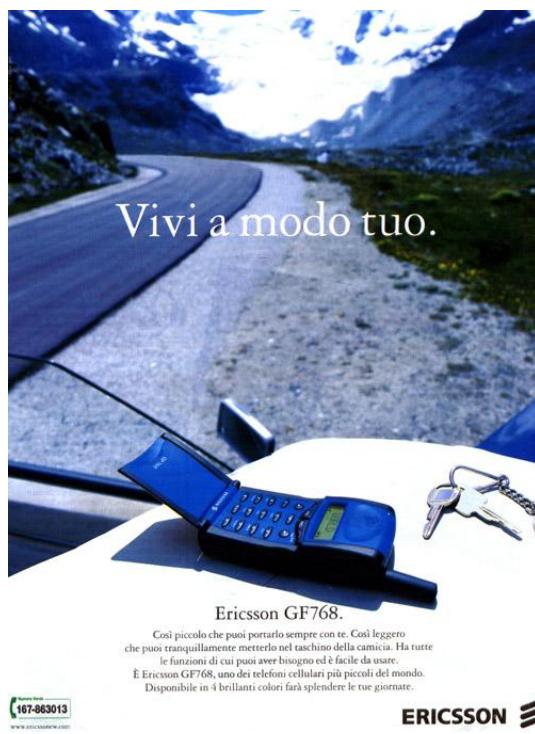
Volendo avvicinare queste riflessioni alle logiche del racconto organizzativo, si potrebbe dire che il tema consista nel canovaccio di partenza dei programmi narrativi articolati all'interno delle storie di marca. Per certi versi, il tema è già racconto in nuce: la base di contenuto che, attraverso gli strumenti messi a disposizione dallo storytelling, si esplicita in una o più manifestazioni discorsive percepibili. Queste ultime, nel meccanismo della trasmissione, si rendono disponibili a forme di valutazione e (ri)elaborazione da parte dei destinatari, i quali, è importante sottolinearlo, partecipano attivamente alla determinazione del senso complessivo di una storia. Le diverse possibili associazioni tra realizzazione superficiale e tema stanno alla base dei meccanismi di significazione narrativa; quando una specifica associazione assume una certa stabilità, ricorrendo in modo condiviso e con una certa insistenza nei prodotti diegetici, è riconducibile alla categoria (ereditata dalla teoria letteraria) di *topos*.

Tanto nei racconti tradizionali quanto in quelli organizzativi, le convergenze ostinate e prevedibili danno vita a forme narrative stereotipiche: è piuttosto semplice collegare un cowboy all'idea di avventura, oppure una tovaglia a quadri a quella di convivialità tipicamente italiana. Nel caso dei personaggi, la comunicazione commerciale ricorre spesso all'utilizzo di *ruoli tematici*, costituiti da caratteri riconoscibili e da comportamenti che apportano nelle storie un valore semantico standardizzato, secondo i criteri di una cultura di riferimento. Questi ruoli tipologici rivestono una funzione espressiva ed argomentativa precisa, creando nei destinatari aspettative altrettanto precise. Per fare un esempio, la tanto diffusa collocazione di un uomo o di una donna in camice bianco in una pubblicità rimanda ad un universo di ispirazione medico-scientifica che vorrebbe trasmettere i valori dell'innovazione fondata sulla ricerca, e di conseguenza dell'autorevolezza di cui non si può non fidarsi.

All'interno delle molteplici declinazioni contenutistiche dello storytelling per i brand, è possibile fare un'ulteriore distinzione a seconda di quanto il programma narrativo sia rappresentato in modo esplicito o implicito. Se è tendenzialmente frequente che, in un testo narrativo classico, venga effettivamente esplicitata tutta (o almeno gran parte) della storyline, è più probabile che, nei discorsi di marca, vengano proposte manifestazioni testuali più incomplete, nelle quali una o più fasi del percorso diegetico vengano tralasciate o sottintese. I segni che danno vita alle narrazioni di marca sono cioè spesso più allusivi che manifesti, *frammenti* che delegano ai destinatari il compito cognitivo di costruire il racconto nella sua interezza. Nella maggior parte dei casi, non si tratta di scelte di tipo esclusivamente creativo, quanto piuttosto di valutazioni strategiche rispondenti ad esigenze di tipo pragmatico. La comunicazione commerciale infatti, almeno quella massmediatica basata su meccanismi di interruzione del palinsesto, quasi mai si rivolge ad un pubblico che volontariamente ha scelto di dare ascolto a quel messaggio: per questo, il tempo e l'attenzione che

i destinatari concedono ad un atto comunicativo di questo tipo sono spesso limitati, e impongono la necessità di addensare i contenuti in unità enunciative molto concentrate.

Approfondirò meglio la questione dell'interruzione e del consenso discorsivo in 4.3.1, ma intanto è possibile dire che gran parte degli spot pubblicitari, ma anche un logo, l'allestimento di un punto vendita o un packaging, sono progettati in modo da raccontare istantanee di una storia anche molto complessa, pur in pochi secondi o con pochi tratti. Ciò è possibile grazie ad un meccanismo che possiamo chiamare di *presupposizione*, ovvero la capacità di ricostruire lo schema narrativo a partire da un limitato segmento di esso. In modo simile a quanto avviene con l'ellissi in un testo letterario ("la sventurata rispose"), anche in un racconto orientato al consumo, è possibile delegare ai destinatari il completamento dei pezzi mancanti del puzzle narrativo. Lo spiega in modo efficace sempre Marrone nel suo già più volte ripreso *Discorso di marca*; l'autore indica a questo proposito il caso di un annuncio pubblicitario per la stampa dell'azienda di telefonia Ericsson nel quale vediamo un telefonino abbandonato sul cofano di una macchina insieme alle chiavi, accompagnato da una headline che recita: "Vivi a modo tuo"¹⁷². Il progetto di senso espresso nella narrazione è qui presentato nel momento del suo compimento finale; a ciascun destinatario è affidata la responsabilità, nemmeno troppo ardua, di procedere a ritroso ricostruendo la storia che precede il momento rappresentato: verosimilmente ciò che si allude è che il proprietario del telefono, soggetto d'azione implicito, abbia abbandonato il mezzo di trasporto dopo aver compiuto la telefonata decisiva per i suoi progetti di evasione e di fuga esistenziale.



A livello di contenuto quindi, le marche appaiono tendenzialmente portate a proporre un racconto alimentato da messaggi in qualche modo prevedibili e fondato su codici condivisi, per agevolare la comprensione da parte dei propri destinatari. Non bisogna dimenticare, infatti, che la funzione ultima del discorso di marca rimane la conversione a determinati comportamenti d'acquisto, e per

¹⁷² *Ini*, p. 79.

questo non può rinunciare alla chiarezza e alla coerenza del messaggio. Tuttavia, ciò non significa che i progetti strategici delle organizzazioni non possano prevedere metodi e forme di espressione in qualche modo inattesi. Tra gli aspetti più interessanti a questo proposito, si può fare riferimento a quello che viene chiamato *brand activism*. Si tratta di una condizione per la quale il brand sceglie di oltrepassare i confini naturali della propria comunicazione commerciale, abbandonandone gli argomenti più prevedibili per diventare discorso di più ampio rilievo socio-culturale. In questi casi, si assiste ad una sorta di slittamento semantico del discorso di marca: prendendo posizione su temi dibattuti, argomenti divisivi, aspetti di attualità, riesce a proporre in modo più incisivo il proprio sistema di valori, la propria visione del mondo, della società, della realtà. Proponendo contenuti di interesse condiviso, la pubblicità va così ad occupare lo spazio di altri generi discorsivi, fino a rivendicare una sorta di responsabilità etica ed ideologica.

Si tratta, per la verità, di un meccanismo non del tutto imprevedibile, se letto alla luce dei già accennati cambiamenti delle logiche di mercato intervenute con la postmodernità; laddove le ideologie si sgretolano e perdono di significato, a rilanciare l'importanza delle questioni sociali e politiche è proprio la marca, che va ad occupare lo spazio lasciato vuoto da altri generi enunciativi. Recentemente, protagonista di un chiacchierato caso di intrusione etico-politica è stata nel 2018 la Nike, per la scelta di Colin Kaepernick come volto della campagna per il trentennale dell'iconico payoff *Just Do It*. Costui, ex-quarterback dei San Francisco 49ers, era stato boicottato dalla NFL per aver scelto di inginocchiarsi durante l'inno americano pre-partita come protesta contro l'oppressione delle minoranze negli Stati Uniti; un gesto fortemente condannato dal presidente Trump come anti-patriottico, ma sostenuto da molti altri atleti afroamericani e non solo, fino a diventare virale. Il claim, sovrapposto al volto dell'atleta in primissimo piano in bianco e nero, recita: "Believe in something. Even it means sacrificing everything"¹⁷³. La presa di posizione di Kaepernick diventa quindi la presa di posizione di Nike, che intende affermare la centralità di un tema che poco ha a che fare con il football o con lo sport, almeno in senso stretto, ma che permette all'azienda di alimentare la propria statura come attore sociale, politico ed ideologico.

Un esempio forse ancora più paradigmatico di invasione di campo discorsivo da parte di un brand è meno recente, ma più vicino geograficamente al nostro contesto culturale e di mercato; è il caso ormai storico (indagato già nel '93 da Andrea Semprini¹⁷⁴) della serie di campagne pubblicitarie affidate da Benetton ad Oliviero Toscani a partire dal 1982. Si è trattato di un fenomeno commerciale molto dibattuto e controverso, perché tra i primi in cui temi delicati come la mafia, la guerra, l'aids, la morte diventano argomento di una marca che, parlando di tutt'altro da sé, affronta problematiche note in un contesto atipico, andando a toccare la sensibilità comune in modo aggressivo e non convenzionale. Secondo Marrone, Benetton "pur vendendo maglioni, svolge un proprio preciso discorso, parla del mondo e dice la sua, prende posizione, interviene polemicamente, esprime il proprio sdegno, manifesta un'affettività profonda"¹⁷⁵. Negli anni del sodalizio con Toscani, il brand decide di infrangere diversi tabù contenutistici, rinegoziando i

¹⁷³ bit.ly/3b3rfTq

¹⁷⁴ A. SEMPRINI, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli Editore, 1993, pp. 248-255.

¹⁷⁵ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., p. 247.

confini tra discorso pubblicitario e discorso giornalistico-politico e attenuando la separazione tra generi enunciativi. Aprendosi, va detto, a critiche di opportunismo, cinismo e provocazione gratuita, attraverso le proprie manifestazioni discorsive sceglie di uscire dai tracciati canonici, allargando le frontiere della legittimità tematica di marca.

Un altro felice caso di brand activism è attribuibile al marchio di igiene personale *Dove*, la cui scelta di posizionamento è meno radicale di quella appena presentata, ricadendo su argomenti appartenenti ad universi contenutistici più vicini a quelli del core business aziendale. Da più di una decina di anni, una parte non indifferente del discorso di marca Dove ruota attorno al tema della bellezza autentica. In questo contesto, in uno spot per il web del 2006, viene presentata la trasformazione di una giovane donna che, opportunamente truccata e foto-ritoccata, diventa una strepitosa bellezza da copertina¹⁷⁶. L'evoluzione, o meglio l'involuzione, che subisce la sua immagine focalizza l'attenzione sul divario tra la bellezza femminile genuina e quella proposta dai media, orientata verso canoni estetici irrealistici e incapaci di accettare qualsiasi forma di imperfezione. Dove sostiene di non volersi adeguare a questa tendenza, evidenziando un malessere latente nel proprio pubblico (di gran lunga femminile) vittima di un'insicurezza diffusa circa le convenzioni estetiche consolidati, da condannare e combattere.

Allo stesso sistema di significazione partecipa un altro prodotto audiovisivo, di qualche anno più tardi, la cui versione italiana è intitolata *Sei più bella di quello che pensi*.¹⁷⁷ In quello che si manifesta come un vero e proprio videoracconto collettivo, un disegnatore, senza vedere i propri soggetti, compone dei ritratti a partire dalle descrizioni che alcune donne fanno del proprio volto e del proprio fisico. Simmetricamente, ne compone un altro seguendo le descrizioni che, dello stesso soggetto, fanno le rispettive migliori amiche. Il confronto tra i due ritratti è sorprendente e la reazione delle protagoniste a questa visione è offerta al pubblico con un ampio substrato di emotività espressiva. La morale è tanto semplice quanto significativa, ed invita ciascuna donna a trovare in sé la stessa bellezza che le altre persone effettivamente vedono.

In base a questi due esempi, si può pienamente sostenere che i temi del discorso di Dove appaiono complessivamente orientati alla valorizzazione della vera bellezza; nella propria narrazione, la marca si propone come paladina dalla natura eroica, che combatte - sottilmente, ma in profondità - per rendere le donne di qualunque età e provenienza consapevoli della propria unicità, invitandole ad amarsi ed ad apprezzarsi maggiormente. In quest'opera di evangelizzazione della bellezza autentica, la cui consapevolezza mancherebbe alla maggior parte dell'universo femminile, dove troviamo i prodotti Dove? Nella strategia comunicativa del brand, essi spariscono completamente dai video e da tutte le manifestazioni discorsive riconducibili alla tematica etico-sociale: a ricordare e rappresentare i valori di un'azienda che si prende cura delle donne in modo sincero e genuino rimane solo il brand, così trasparente e, allo stesso tempo, così fortemente presente.

In base a queste riflessioni, la pratica del *brand activism* non può che occupare uno spazio di rilievo negli universi tematici a disposizione delle organizzazioni. Pur non potendo essere catalogabile in

¹⁷⁶ youtu.be/iYhCn0jf46U

¹⁷⁷ youtu.be/DrGlJ0odXfM

senso stretto tra le attività di comunicazione commerciale, rimane probabilmente, tra le strategie di contenuto, quella attraverso cui le marche possono coinvolgere i destinatari del proprio discorso in una relazione più autentica e solida. Quando i significati ideologici ed esistenziali dei brand si sincronizzano con le visioni del mondo dei pubblici, sono proprio questi ultimi a sostenere in prima persona i progetti di senso dei primi, con ripercussioni anche sui loro progetti di mercato; in altre parole, se un brand è in grado di alimentare consenso ed entusiasmo verso la propria causa, è verosimile che il sostegno, dal piano ideologico, si espanderà anche alle pratiche di consumo.

È comprensibile, per questo, che possa circolare una sorta di ambiguità di fondo attorno alle prese di posizione pubblica da parte di quelle società il cui business ricade nella sfera del mercato. Infatti, se il discorso di marca deve essere per sua natura funzionale agli interessi della marca stessa, risulta per certi versi comprensibile la polemica di chi sostiene che i brand sfruttino scorrettamente temi e dibattiti di interesse pubblico per scopi privati di lucro. Non volendo tuttavia generalizzare questo sospetto, si può complessivamente attribuire alla marca come istanza discorsiva il merito di aver affermato negli ultimi decenni un nuovo paradigma tematico ed enunciativo, perché si è dimostrata in grado di “mettere in discussione la separazione aprioristica tra discorsi commerciali e discorsi non commerciali.”¹⁷⁸

3.2.3 – Generi, stili e coerenza discorsiva

A proposito di comunicazione organizzativa orientata al consumo, una delle questioni che con più evidenza si pone all'attenzione degli studiosi e dei professionisti la possibilità di parlare di *genere pubblicitario* come forma enunciativa a sé stante, con confini riconoscibili e caratteri distintivi. La posizione che appare oggi prevalente sostiene la natura problematica di questa classificazione, perché, di fatto, è il concetto stesso di pubblicità ad essere ormai considerato tendenzialmente riduttivo. Come abbiamo visto infatti, i discorsi di marca nella contemporaneità parlano di molte cose non necessariamente riconducibili ad un'esplicita intenzione commerciale, e spesso veicolano significati più complessi di una semplice persuasione al consumo. Per questo, ragionare di linguaggio pubblicitario impone di affrontare una categoria ampia, sfuggente e facilmente articolabile in sottogruppi per canale, referenza o contesto, sulla quale può essere comunque utile soffermarsi con alcune precisazioni e spunti interpretativi.

Come tutte le tipologie discorsive, anche la comunicazione di marca si inserisce all'interno di un determinato sistema di generi, producendo le proprie manifestazioni testuali a rispettando un più o meno codificato stile espressivo. In continuità con riflessioni proprie della teoria letteraria, possiamo considerare il *genere* un'istanza di tipo intertestuale, costruita cioè dal confronto tra un segno ed uno o più modelli di riferimento. Questo perché ogni realizzazione comunicativa si costituisce e si interpreta a partire da una classificazione precedente e, allo stesso tempo, contribuisce a ridefinire e rideterminare il genere a cui appartiene. In quest'ottica, anche nello storytelling organizzativo è importante considerare i generi come insiemi aperti, elastici e

¹⁷⁸ G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit. p. 246.

descrittivi, e non come griglie formali rigide e prescrittive. Si potrebbe dire che essi forniscono “le cornici comunicative entro cui il discorso di marca risponde a determinate routine produttive e si relaziona a precostituiti sistemi d’attesa del pubblico”¹⁷⁹.

Se il genere funziona da aggregatore tra diverse manifestazioni espressive, ad occuparsi di evidenziarne singolarità ed elementi tra loro distintivi interviene, per certi versi, la nozione (anch’essa di eredità letteraria) di *stile*. Si tratta di una formula allo stesso tempo immediatamente intuitiva ed estremamente articolata, che è giusto emancipare dal una connotazione puramente artistico-letteraria, perché capace di descrivere molti altri universi di senso, investendo, ad esempio, anche la comunicazione quotidiana. Lo stile non deve essere considerato, infatti, indice di un’individualità straordinaria o di un’espressività non comune; è anzi inteso come lo spazio di manovra individuale all’interno di una norma sociale condivisa, la cifra identitaria e distintiva di ogni soggettività parlante. In sostanza, si potrebbe dire che lo stile non entra in opposizione con la mancanza di stile, ma con altri stili, espressione di altrettante istanze discorsive. In quest’ottica, esso entrerebbe in connessione con il concetto di genere, del quale si affermerebbe quale sua specificazione:

laddove i generi forniscono modelli formali di comunicazione socialmente condivisi, riconosciuti come tali dal pubblico, gli stili sono modi individuali di impiegare i generi, procedure comunicativo-espressive di un singolo soggetto.¹⁸⁰

È proprio grazie allo stile, quindi, che il soggetto si crea un’identità di enunciatore, una propria peculiare riconoscibilità. Se quindi i generi aiutano a decifrare l’universo di appartenenza di un discorso e le sue aspettative, è lo stile che porta con più precisione alla codifica dell’autorialità discorsiva e, in definitiva, alla definizione dell’identità di marca, a prescindere dai luoghi empirici della sua manifestazione. Per questo, tra segni di natura anche molto diversa tra loro, è strategicamente consigliabile preservare una sorta di coerenza espressiva, indice della continuità intertestuale tra le singole rappresentazioni di superficie. Tanto quanto il significato veicolato, infatti, anche lo stile di uno spot televisivo deve in qualche modo combaciare con quello di un negozio, di un prodotto, di un evento riconducibili al medesimo discorso di marca. Un brand dallo stile coerente è immediatamente riconoscibile in ogni sua manifestazione discorsiva: si pensi ad esempio all’inconfondibile minimalismo della comunicazione Apple, a livello verbale, audiovisivo, di design produttivo…

Volendo accennare una possibile classificazione di generi e di stili, una delle proposte più note e condivise è attribuita al semiologo e pubblicitario Jean-Marie Floch, tra i primi studiosi capaci di adattare strumenti analitici propri delle scienze del segno al contesto della comunicazione di marca.¹⁸¹ Il contributo interpretativo dell’autore francese descrive il comportamento dei consumatori, ovvero i destinatari dei discorsi commerciali, elaborandolo attraverso un quadrato semiotico ai cui vertici posiziona quattro diverse forme di valorizzazione nelle quali far convergere le scelte individuali di consumo: pratica, ludico-estetica, utopica e critica. A queste, vanno a

¹⁷⁹ *Ivi*, p. 181.

¹⁸⁰ *Ivi*, p. 206.

¹⁸¹ Cfr. JEAN-MARIE FLOCH, *Semiotica, marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992, pp. 231-276.

corrispondere quattro modalità alternative di espressione a disposizione delle imprese per fare pubblicità, che Floch chiama ideologie.

L'ideologia *referenziale* concepisce la pubblicità come rappresentazione del vero, e codifica un messaggio dalle strutture narrative semplici ed immediatamente riconoscibili, in grado di produrre un effetto di realtà. In parte simile è lo stile *sostanziale*; la differenza è che, in questo caso, a essere al centro dell'attenzione non sono tanto le caratteristiche funzionali del prodotto, “ma il prodotto stesso, di per sé. Si tratta, cioè, di esaltarlo nella sua natura profonda e di renderlo desiderabile anche da un punto di vista sensibile ed estetico”¹⁸², enfatizzandone determinati aspetti identitari. L'ideologia *mitica* asseconda le aspirazioni oniriche dei destinatari, rivestendo l'oggetto comunicato di un'aura fantastica o trascendente e facendo leva sul fascino delle aspettative. La pubblicità *obliqua*, infine, utilizza un codice basato sull'ironia, il paradosso, il sovvertimento del senso comune; è alternativa e non convenzionale, richiedendo per questo un certo investimento cognitivo da parte dei destinatari, chiamati ad una codifica del senso non sempre immediata.¹⁸³

A questa classificazione è possibile far aderire i prodotti programmaticamente pensati con scopo pubblicitario ma, per estensione, anche tutte le proposte semiotico-discorsive che, esplicitamente o implicitamente partecipano alla definizione dell'identità di marca. In quest'ottica, appare piuttosto agevole trovarne manifestazione nei segni più immediatamente rappresentano i brand da un punto di vista visivo, ovvero i loghi. I loghi referenziali hanno una figuratività che rimanda alla concretezza dell'universo produttivo di riferimento, come il treno nel logo di Trenitalia, mentre quelli sostanziali alludono alla sua componente sensoriale, come il panino in quello di Burger King. I loghi mitici possono invece convocare icone preesistenti dell'immaginario sociale, sfruttandone il patrimonio semantico per arricchire dall'esterno il capitale simbolico del brand, come nel caso di Puma. I loghi obliqui, come detto, chiedono al destinatario un lavoro interpretativo per semantizzare il testo e completarne il senso: cosa significa il logo *nike* o il logo *renault*? La risposta è da rintracciarsi nello spazio indefinito delle competenze cognitive ed inventive dei riceventi.

Per certi versi, questa quadruplice suddivisione stilistica sembra tuttavia riconducibile ad una più semplice dialettica tra tendenze espressive *oggettivanti*, le ideologie referenziale e sostanziale di Floch, e tendenze *soggettivanti*, che invece includono, pur senza sovrapporsi del tutto, l'ambito mitico-obliquo. Se nel primo gruppo possiamo includere codici comunicativi di tipo pragmatico, che aboliscono lo straordinario a vantaggio della verosimiglianza e della dimostrabilità, nel secondo trovano accoglienza tutte quelle manifestazioni discorsive che trascendono il quotidiano, arricchendo il prodotto con effetti enfatici e/o stupefacenti, dotandolo di un sistema di valori il cui senso proviene da universi di senso esterni e non necessariamente contigui. Inoltre, volendo superare, come precedentemente affermato, il limitato concetto di pubblicità a vantaggio di una più inclusiva nozione di discorso di marca, è possibile avanzare una proposta di catalogazione formale alternativa, ricorrendo a strutture di derivazione linguistico-grammaticale.¹⁸⁴

¹⁸² PIERO POLIDORO, *Che cos'è la semiotica visiva*, Roma, Carocci Editore, 2008, p. 57.

¹⁸³ *Ivi*, p. 58.

¹⁸⁴ Cfr. G. MARRONE, *Il discorso di marca*, op. cit., pp. 185-186.

In questa lettura proposta da Marrone, si potrebbe dire che, in una classificazione stilistica della comunicazione per il consumo, appaiono come dominanti tre categorie alternative, le quali, pur intrecciandosi, prevalgono l'una sull'altra a seconda delle specifiche scelte espressive: un aspetto *sintattico*, un aspetto *semantico* ed un aspetto *pragmatico*. Se nel primo la leva è posizionata sull'espressione estetica (“se una pubblicità è bella, sarà bello anche il bene commercializzato”), nel secondo a prevalere è il contenuto, nel rapporto interpretativo che collega prodotti, temi e valori. L'aspetto pragmatico, invece, focalizza il contatto con il ricevente e il patto fiduciario che viene proposto al consumatore. A questo proposito, proprio alle questioni riguardanti il destinatario del discorso di marca è ora il momento di dedicare un approfondimento, affrontando gli aspetti che ricadono nell'ambito di competenza delle dinamiche di ricezione.

3.2.4 – Natura della ricezione nel discorso di marca

In base a quanto detto finora, risulterà piuttosto accettabile pensare al discorso di marca come al prodotto di un sistema culturale e comportamentale condiviso, la cui affermazione ed il cui mantenimento si basano sulla fiducia reciproca tra gli attori coinvolti. Come in ogni altra forma discorsiva infatti, destinante e destinatario definiscono un enunciato all'interno di un *patto comunicativo*, un legame fondato sulla credibilità del primo e sulla credulità del secondo, ovvero dalla sua disponibilità ricettiva e cognitiva. Nella sua forma più completa quindi, la mappa dei significati di un brand, che è espressione profonda del suo discorso, si codifica all'interno di un processo relazionale che viene coltivato con il proprio pubblico come conseguenza di un coinvolgimento razionale ed emotivo. In quest'ottica, quello che si crea sull'asse di destinazione-ricezione tra i due attori principali della comunicazione organizzativa assume i connotati di un rapporto complesso in cui entrambe le istanze giocano un ruolo decisivo e, allo stesso tempo, reciprocamente correlato. Per questo, può essere interessante affrontare alcune questioni relative ai modi e alle dinamiche della *ricezione*, relativamente a quelle forme espressive che circolano a partire dalla marca (e intorno ad essa).

I comportamenti dei consumatori in risposta alle proposte discorsive loro indirizzate dai brand possono essere indagati sia in rapporto ai loro aspetti passivi sia a quelli attivi. Per quanto riguarda i primi, è innanzitutto giusto sottolineare che le diverse forme di sforzo produttivo e comunicativo impiegate dalle organizzazioni possiedono, al di là degli specifici contesti e delle particolari intenzioni, un obiettivo costante e condiviso: quello di produrre un messaggio capace di veicolare significati tali da sedimentarsi nella memoria della propria platea di destinatari il più intensamente e/o il più lungamente possibile. Già da tempo infatti, l'efficacia di un discorso per il consumo e la persistenza del relativo contenuto nel bagaglio cognitivo dei destinatari sono considerati reciprocamente correlati e, soprattutto, proporzionali ai risultati di una strategia di marketing.¹⁸⁵ Per questo, al fine di ottenere risultati strategicamente più rilevanti, la comunicazione e lo

¹⁸⁵ Cfr. FABIO BABILONI ET AL., *Neuroeconomia, neuromarketing e processi decisionali*, Milano, Springer, 2005.

storytelling commerciale hanno prestato sempre maggiore attenzione a modelli metodologici dalla vocazione più marcatamente scientifica, riconducibili alla nozione di *neuromarketing*.

Questo tipo di approccio si basa sull'analisi biometrica, una misurazione empirica dello stato cognitivo del destinatario, ed in particolare sulla valutazione delle sue attività cerebrali, nel momento in cui è sottoposto ad uno o più stimoli di tipo commerciale. Possiamo considerarla una sorta di fisiologia dell'ascolto orientata a decodificare ed interpretare le reazioni dei consumatori agli impulsi di marca, in termini di attenzione, memorizzazione, coinvolgimento emotivo, grado di adesione al messaggio. Lo strumento tecnico di riferimento è l'elettroencefalogramma (EEG), che è in grado di descrivere l'attività neuroelettrica spontanea, ovvero il flusso di corrente elettrica generato dai neuroni sottoposti a stimoli percettivi, e di farne un'analisi dell'attività cognitiva di un soggetto, indagando le differenze nei ritmi cerebrali durante, ad esempio, la visione di uno spot televisivo, o nella comparazione tra due output pubblicitari distinti. A livello generale, possiamo quindi chiamare neuromarketing quell'approccio interdisciplinare che studia la struttura e il funzionamento di un'esperienza di ascolto (o più in generale la fruizione) di un messaggio commerciale, con particolare attenzione ai dati scientificamente misurabili di questa esperienza. A partire da questa metodologia, è possibile ipotizzare un indice di *engagement cognitivo di marca*, una classificazione del grado di attrattività di un discorso commerciale (narrativo e non solo), basato sui criteri di attenzione e memorizzazione degli specifici contenuti di cui si compone.

Questo orizzonte alternativo sull'analisi delle forme di ricezione discorsiva, aggiunge valore alle indagini sulla marca in un'ottica tanto cognitiva quanto emotiva; la *dimensione patemica* è infatti ritenuta alla base delle decisioni dei consumatori in assoluta sinergia con la dimensione razionale. La connessione tra sfera irrazionale e razionale è evidente, per esempio, dalla capacità della prima di facilitare il ricordo degli eventi nei quali siamo emotivamente implicati. Così come, per esempio, gran parte delle persone è in grado di raccontare cosa faceva l'11 settembre del 2001, allo stesso modo, il ricordo di contenuti commerciali basato sul coinvolgimento affettivo dei destinatari è tendenzialmente superiore a quello relativo a contenuti unicamente cognitivi. Si potrebbe dire che le emozioni agiscono come semplificatori ed acceleratori del processo interpretativo dei messaggi commerciali e, di conseguenza, delle scelte tra prodotti o servizi tra loro alternativi: tanto più sono forti, tanto meno spazio concedono alla valutazione analitica. In altre parole, come soggetti razionali tendiamo a scelte oggettivamente indiscutibili, ma come soggetti psicologici siamo portati ad annullare la nostra capacità critica e ad incentivare forme di condizionamento. Per questo, superando il paradigma del cosiddetto *homo oeconomicus*, le cui scelte sono orientate in base ai soli criteri dell'ottimizzazione razionale e della funzionalità, è condivisibile affermare che “per una qualunque narrazione il coinvolgimento emotivo positivo del suo fruitore è un elemento cruciale per orientare l'attenzione e fissare il ricordo”¹⁸⁶.

I brand narrativamente forti vengono scelti perché, oltre a trasmettere significati condivisibili da un punto di vista logico, hanno saputo sedimentare sensazioni positive, depositando emozioni nella memoria dei propri destinatari, anche a medio-lungo termine in modo involontario e

¹⁸⁶ A. FONTANA ET AL., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Milano, Franco Angeli Editore, 2010, p. 89.

continuativo. A questo proposito, nella prospettiva di questo lavoro è interessante osservare come le dinamiche del ricordo si sviluppano quando il processo comunicativo avviene proprio attraverso le forme e le strutture della narrazione. A conferma di una consapevolezza intuitivamente diffusa, studi neuro-scientifici dimostrano che il nostro cervello è più incline a ricordare storie piuttosto che fatti o dati; viceversa, le informazioni con cui gli individui entrano in contatto durante la giornata, verrebbero più facilmente dimenticate quando non sono articolate all'interno di un racconto. A ciò si aggiunge la limitatezza delle risorse attentive messe a disposizione dall'individuo nei confronti di un discorso di marca; la fruizione dei contenuti commerciali avviene principalmente con meccanismi a basso coinvolgimento, tali per cui “una persona davanti ad uno spot di 30” in media dedica soltanto 2,3 sec. di attenzione e 1,2 sec. per la memorizzazione del contenuto”¹⁸⁷.

Nel complesso comunque, all'interno di un'operazione di storytelling di marca, la descrizione delle modalità di ricezione dei consumatori può essere ricondotta alla formalizzazione che Brian Sturm ha chiamato *Storylistening Trance Experience*.¹⁸⁸ A partire dalla proposta interpretativa di quest'ultimo, Fontana, Sassoon e Soranzo hanno elaborato poi un itinerario che il destinatario compie durante un'esperienza di fruizione narrativa, articolato in alcune tappe consequenziali.¹⁸⁹ Esso comincia con il *contatto*, il momento in cui il consumatore incontra fisicamente il racconto attraverso la percezione sensoriale, immediatamente seguito dalla fase di *familiarità*, nella quale l'individuo prendere confidenza con la storia, abbandonando progressivamente le proprie resistenze logiche ed i propri presupposti culturali. Tale condizione di fiducia si realizza definitivamente nell'*immersione*, il momento in cui entriamo completamente nella narrazione, abitandone lo storyworld e accettandone le dinamiche di sviluppo diegetico. Una volta realizzato pienamente il patto narrativo, avviene un meccanismo di *identificazione*, ovvero di immedesimazione con le diverse componenti diegetiche; in questa fase i vari elementi vengono integrati nel copione esistenziale del destinatario, innestandosi nella sua memoria emotiva e cognitiva.

Ad un certo punto poi, la narrazione giunge al termine e il consumatore esce da quel particolare stato di piacevole perdita di sé che Sturm aveva chiamato appunto “trance” e che aveva caratterizzato le fasi precedenti: è il momento dell'*emersione*. Si tratta di una fase particolarmente delicata e strategica in un'ottica di comunicazione per il consumo, perché è quella che, di fatto, definisce l'efficacia del messaggio commerciale: quest'ultimo avrà raggiunto i propri scopi solo se i relativi significati saranno usciti dal mondo narrativo, riemergendo insieme al destinatario nel suo ritorno alla sua dimensione fisica. A lungo andare poi, solo i racconti più significativi conservano una certa persistenza nella memoria, sotto forme variabili e non necessariamente prevedibili (personaggi, frasi, ma anche istantanee, associazioni soggettive di idee). La fase finale di *trasformazione* si realizza quindi solo con il trascorrere del tempo, se e quando la narrazione ha saputo mettere in moto nell'individuo dinamiche cognitivo-emotive profonde, tali da portare a cambiamenti nei comportamenti individuali (d'acquisto, ma non solo): “una nuova idea che si

¹⁸⁷ *Ivi*, p. 77.

¹⁸⁸ BRIAN W. STURM, *The “Storylistening” Trance Experience*, in *The Journal of American Folklore*, University of Illinois Press, Champaign, vol. 113, 2000, pp. 287-304.

¹⁸⁹ A. FONTANA ET AL., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, op. cit., pp. 22-24.

insinua dentro di noi, un nuovo modo di vedere le cose che mi porto sul lavoro, un nuovo atteggiamento che decido di adottare”¹⁹⁰.

Questo modello consequenziali, oltre a rendere prevedibile lo sviluppo di un’esperienza di ricezione, può dimostrarsi utile ad identificare le iniziative e le riflessioni che, in ogni fase, ai professionisti della comunicazione di marca è consigliabile seguire per ingaggiare i propri pubblici. Senza dubbio, è importante chiedersi preventivamente quali siano i temi ed i significati attraverso cui entrare in sintonia con l’interlocutore: in quale sistema valoriale e culturale egli è immerso? È interessato all’amore, al potere, al risparmio? E ancora, in quale momento biografico-esistenziale ha colto quella determinata proposta enunciativa? A quali bisogni o problemi posso aspirare a suggerire una soluzione? È altrettanto giusto interrogarsi poi sull’eredità dell’esperienza diegetica, chiedendosi cosa trasporterà il destinatario al di fuori della dimensione del racconto e come il messaggio potrà influenzare la sua esperienza di vita oltre quei limitati confini spazio-temporali. Quali azioni, di conseguenza, posso quindi progettare nel mondo reale per riattivare la memoria narrativa dell’interlocutore? Su quali canali e con quali strumenti è opportuno intervenire? Per poter attivare un’esperienza di fruizione funzionale agli obiettivi organizzativi, riflessioni di questo genere devono essere attivate in modo preventivo, nelle fasi della stessa progettazione di un’operazione comunicativa orientata al consumo.

Nel complesso quindi, le misurazioni biometriche e i dati offerti da analisi di neuromarketing mettono a disposizione una prospettiva oggettivamente interpretabile sulla validità di un messaggio (narrativo o meno). I picchi di attenzione o di distacco, così come il grado di piacevolezza-spiacevolezza o di tensione-distensione, offrono valori misurabili e riconducibili ad una vasta gamma di sensazioni e di opinioni sviluppate lungo l’asse di destinazione-ricezione, permettendo una mappatura dei discorsi di marca che è sia emotiva sia cognitiva. È tuttavia vero che la ricezione di un discorso di marca e, di conseguenza, la percezione che i destinatari articolano a proposito di un prodotto o di un’azienda dipendono da fattori non sempre prevedibili o controllabili; se da un lato, infatti, questo approccio empirico offre alle organizzazioni la possibilità, se non di prevedere, quantomeno di ipotizzare i percorsi di fruizione dei propri contenuti, dall’altra parte, esistono innegabilmente i comportamenti attivi dei consumatori, destinatari privilegiati dei racconti di marca.

Essi, come ripetutamente osservato, organizzano i propri atti d’acquisto all’interno di operazioni di autodeterminazione, rivolte, più o meno consapevolmente, alla costruzione delle identità individuali. In quest’ottica, appare sempre più diffusa e condivisa la tendenza ad affermare la necessità di un approccio alle strategie di comunicazione e di marketing di tipo partecipativo, ponendo l’accento sul ruolo attivo che i fruitori del discorso di marca assumono nella costruzione e trasformazione del senso proposto loro dalle imprese e dalle istituzioni. Ciò che va creandosi tra destinante e destinatario assume i connotati di un rapporto di interazione dinamica, in una rete di comportamenti, ragionamenti e processi di sensemaking che si implicano reciprocamente. Nel

¹⁹⁰ *Inti*, p. 24.

complesso, si potrebbe quindi considerare la marca come un'istanza relazionale, un progetto di senso che:

attraverso una serie di possibili manifestazioni empiriche, viene proposto a un consumatore che può più o meno accettarlo e farlo proprio, ridimensionandolo, trasformandolo, arricchendolo a partire dalla propria prospettiva esistenziale e valoriale, sulla base della propria cultura di riferimento.¹⁹¹

Gli stessi temi e contenuti del discorso di marca diventano, in questa prospettiva, unità semantiche in perpetuo movimento e mutamento, che si nutrono del contesto socio-culturale del momento, accogliendo tendenze, gusti, fermenti secondo una logica di continua riformulazione. In sostanza, il senso appare sempre esito di una negoziazione, perché dato dal confronto tra tutti i partecipanti all'atto comunicativo, così che “ogni differenza di principio tra discorso tenuto direttamente dalla marca e quello da altri proferito sulla marca viene di fatto ad annullarsi”¹⁹². Se la ricezione è attiva, ogni comunicazione diviene a tutti gli effetti una *conversazione*: il brand può così configurarsi come l'esito di un'interazione costante tra sistemi di valori diversi, risultato di un costante patteggiamento tra prefigurazioni (dell'organizzazione) e riconfigurazioni (dei consumatori).

Per la marca postmoderna, costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione, la questione della polifonia diviene, in definitiva, assolutamente centrale. Essa appare attraversata da un flusso plurale, fatto di enunciatori molteplici e punti di vista differenti, che alimentano combinazioni di senso molto variegate. In prospettiva organizzativa quindi, ogni assetto previsto e ogni strategia espressiva predeterminata finiscono per dimostrarsi esercizi fragili, o comunque incompleti, perché non tengono conto del ruolo dei destinatari; una condizione che, come vedremo nel capitolo successivo, appare ancora più evidente nel contesto comunicativo dei media digitali.

3.2.5 – Narrazione come relazione. Storytelling e storytaking

Per quanto complessivamente detto a proposito delle dinamiche della ricezione, risulterà piuttosto condivisibile considerare il discorso di marca come un processo plurale, le cui caratteristiche legittimano l'introduzione negli studi di comunicazione organizzativa della categoria interpretativa di *brand relazionale*. Esso è da intendersi come quell'istanza espressivo-semiotica la cui identità risiede nell'intersezione tra il significato proposto dal destinante e quelli rielaborati dai destinatari-consumatori, sia in forma individuale sia in forma collettiva. In un'impresa o un'istituzione, ciò che definiamo relazione include qualsiasi rapporto esistente tra l'ente stesso ed i suoi diversi stakeholders, tale per cui le azioni di ogni attore hanno un impatto sul benessere economico, sociale e/o culturale dell'altro. Grazie alla marca quindi, l'organizzazione può istituire un legame che oltrepassa una dimensione freddamente contrattualistica, connettendosi con i propri pubblici in un modo solido, dotato di spessore esperienziale ed emotivo.

¹⁹¹ G. MARRONE, *Il discorsi di marca*, op. cit. p. 15.

¹⁹² *Ivi*, p. 252.

Coltivare tale legame attraverso determinate pratiche comunicative, in modo da giungere ad una conoscenza approfondita e il più possibile personalizzata dei propri interlocutori, diventa un compito strategico di assoluta centralità. Come ampiamente chiarito infatti, nel mercato contemporaneo l'interesse dei consumatori verso una marca va spesso al di là dei prodotti, delle loro funzionalità e delle politiche di prezzo, concentrandosi piuttosto sulla sua natura di soggetto attivo, dotato di responsabilità sociale e di significati da proporre. Ricorrendo ad una terminologia assai ricorrente nei contesti professionali di comunicazione organizzativa, si potrebbe dire che l'attenzione dei destinatari sembra spostarsi dall'artificialità della *brand image* alla sostanzialità della *brand reputation*, risultato di un processo interpretativo collettivo.

Se relazionarsi significa quindi istituire un accordo paritario, mettendo in comune degli interessi e degli obiettivi, in una prospettiva storytelling-oriented la narrazione appare in grado di fornire a tale causa uno spazio condiviso: uno storyworld da abitare insieme, in cui costruire la connessione e consolidare un rapporto basato sulla fiducia reciproca. Per questo, un'organizzazione che possiamo definire narrativa è quella che accanto ad un prodotto, un servizio o una soluzione, offre al proprio pubblico un'esperienza di contatto contenente una proposta di senso. Come consumatori, scegliamo brand capaci di incarnare una *weltanschauung* interessante, una visione del mondo a cui vogliamo aderire perché in grado di rendere il nostro percorso esistenziale personalmente speciale. Questo avviene tanto a livello individuale quanto a livello di tribù di consumo; ogni gruppo umano, infatti, “desidera ascoltare storie che confermino la propria visione del mondo. Ogni gruppo si considera al centro, non al margine, e desidera essere soddisfatto nei propri desideri.”¹⁹³

Competenza dell'organizational storytelling, in definitiva, è articolare una strategia comunicativa capace di rendere una specifica proposta di senso affascinante, efficace e condivisibile. La comunicazione ad approccio narrativo fornisce alle imprese e alle istituzioni strumenti utili a raccontarsi con intensità, audacia e lealtà, coinvolgendo i propri pubblici in una storia nella quale essi possano riconoscersi, in modo da alimentare un rapporto saldo e duraturo. Ma a chi appartengono, in quest'ottica, i racconti di marca? Se è vero che i pubblici non vogliono altro che aderire ad un progetto narrativo che sia loro congeniale, facendolo proprio ne mettono in dubbio la proprietà e ne problematizzano la paternità. In sostanza, assecondando la dimensione relazionale dei discorsi di marca, si potrebbe dire che le storie non appartengono ai loro autori, o quantomeno appartengono loro nella stessa misura in cui appartengono ai loro destinatari.

In termini di comunicazione commerciale, ciò significa che l'autoreferenzialità del marketing descrittivo lascia sempre più spazio alla reciprocità del marketing conversazionale, le cui modalità enunciative si basano su forme di connessione cognitivo-emotiva profonde. Questa gestione delle dinamiche di narrazione per il consumo impegnă gli attori del discorso di marca in conversazioni sempre più articolate, fondate su obiettivi cooperativi e orientate verso forme di co-creazione, in cui il consumatore collabora attivamente alla generazione del discorso e dei significati ad esso ascrivibili (*prosuming*). Se il racconto di marca cessa di essere un monologo, diventa necessario dare voce a prospettive diverse, capaci di alimentare un flusso discorsivo in cui i ruoli canonici di

¹⁹³ S. GODIN, *Tutte le palle del marketing*, op. cit., p. 63.

storyteller e storytaker appaiono sovrapponibili ed interscambiabili. In altre parole, al fine di impedire che lo storytelling si trasformi in uno strumento per ingessare l'identità organizzativa, a competenze e pratiche di *storytelling* è opportuno affiancare una complementare predisposizione allo *storytaking*, che si realizzi in forme ed occasioni di costante ascolto e ripensamento di sé, all'interno di una performance continua in cui “formulare, rivedere, applaudire, rifiutare i vari elementi della narrazione perennemente messa in scena”¹⁹⁴.

Nel complesso comunque, in ogni singola performance narrativa, il legame di sintonia che si istituisce tra impresa-destinante e consumatore-destinatario appare fondarsi tanto sulla verosimiglianza dell'enunciazione (responsabilità della prima), quanto sulla sospensione dell'incredulità (responsabilità del secondo): condizioni fondamentali per la sussistenza di quello che possiamo chiamare *patto narrativo*, una categoria narratologica del tutto ascrivibile anche alle logiche delle relazioni di marca. Esso è da considerarsi come un accordo cooperativo e consensuale, basato sulla consapevole “volontà, da parte del lettore o dello spettatore, di sospendere le proprie facoltà critiche e godere di una operazione narrativa, costruendone in parte il senso.”¹⁹⁵ Anche per queste ragioni, appare decisivo all'interno di una strategia di comunicazione ad approccio narrativo conoscere la condizione esistenziale di partenza degli interlocutori, così da allestire una proposta narrativa in grado di incentivare la loro propensione a credere, ovvero la loro disponibilità ad una ricezione del racconto priva di resistenze.

Nell'articolare progetti storytelling-oriented, è quindi buona prassi ragionare in funzione della esperienza di fruizione che si intende proporre, analizzando le diverse fasi di contatto, immersione ed interpretazione dei contenuti. Ecco che diventa strategico, in qualunque situazione discorsiva di marca, mappare le aspettative del proprio pubblico, ed intercettarle nel preciso momento del percorso esistenziale in cui si manifestano. Conoscere quello che è talvolta chiamato *customer life journey* permette cioè di incarnare i corretti bio-miti, i temi ricorrenti ad essi riconducibili, le sfide topiche, le paure, i tesori di cui gli individui sono in cerca, e così via.

Come è piuttosto facile intuire, in questa evoluzione del rapporto tra marca e destinatari del suo discorso, la digitalizzazione della comunicazione ha giocato un ruolo non trascurabile e gli strumenti del web partecipativo hanno indubbiamente agevolato il consolidarsi di modelli relazionali paritari. Prima quindi di passare alla descrizione della parte più operativa del mio percorso formativo, dedicata a quegli specifici soggetti organizzativi che sono le istituzioni universitarie, può essere quindi utile dedicare alcune pagine ai caratteri e alle dinamiche espressive propri della digitalsfera, con particolare riferimento alle forme narrative che lì trovano accoglienza.

¹⁹⁴ B. CZARNIAWSKA, *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, op. cit., p. 70

¹⁹⁵ A. FONTANA ET AL., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, op. cit., p. 19.

NARRAZIONI ORGANIZZATIVE NELLA DIGITALSFERA.
OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ

Per la sua costante presenza nel percorso di evoluzione cognitivo-culturale delle nostre società, è più che lecito pensare al racconto, in tutte le sue possibili declinazioni, come ad un paradigma fondamentale della condizione umana. Tuttavia, se è indubbio che le storie posseggano un carattere universale, altrettanto chiaramente il modo di tramandarle può variare notevolmente a seconda degli strumenti che si hanno a disposizione: ogni nuova tecnologia, cioè, condiziona fortemente i nostri comportamenti comunicativi, rendendo possibili svariate forme diegetiche di oralità, visualità, scrittura, multimedialità. Lo specifico intento di questo capitolo è di dare conto di come, nell'odierna era digitale, le frontiere della narrazione organizzativa si siano significativamente ampliate, perché, in considerazione della sua natura di linguaggio elastico ed inclusivo, essa si è aperta alla colonizzazione di spazi mediatici nuovi, con caratteristiche del tutto peculiari; ciò ha reso possibile, di conseguenza, l'esplorazione di modalità espressive inedite, che verranno osservate con particolare attenzione alle loro manifestazioni nel contesto discorsivo di marca.

Come ogni forma di comunicazione mediata, anche i canali digitali non sono neutrali; essi rappresentano piuttosto veri e propri dispositivi di elaborazione culturale che ristrutturano e ricodificano l'agire individuale e collettivo, e con esso le forme del racconto. Come è intuitivo, le caratteristiche intrinseche di un habitat mediatico determinano quelle che chiamiamo le sue *affordances*, ovvero "le cose che si possono fare con". Ciò significa, in altre parole, che le proprietà di un medium ne indirizzano l'uso e ci impongono di considerare ogni mezzo di comunicazione da varie angolazioni interpretative: tecnologica, ma anche linguistica, simbolica, cognitiva, associando all'aspetto strumentale anche quello dei codici di fruizione.¹⁹⁶ Basti pensare, per fare un esempio, a come si è modificata la conversazione interpersonale con l'uso della messaggistica istantanea e delle chat, le quali, oltre ad aver introdotto un articolato sistema di codici paralinguistici quali sono le emoticon, hanno agevolato lo sviluppo di una forma discorsiva ibrida, che alla permanenza della testualità associa l'immediatezza dell'oralità, tanto da permetterci di introdurre il concetto di oralità scritta.

Nel complesso quindi, il rapporto esistente tra un medium ed il suo linguaggio naturale risulta un elemento decisivo per comprendere l'impatto delle innovazioni tecnologiche sui racconti delle imprese e delle istituzioni negli ultimi vent'anni, e per indagare le opportunità e i rischi che la comunicazione organizzativa si trova a fronteggiare in questo rinnovato contesto. Il tema è reso, se possibile, ancora più complesso dal fatto che, parlando di *digitalsfera*, non ci si riferisce ad un unico canale, quanto invece ad un'ampia costellazione mediatica con cui, a proposito di affordances, "si possono fare moltissime cose diverse". A tale ecosistema appartiene infatti una estrema varietà di spazi non fisici indipendenti, accomunati tra loro da un singolo fattore di natura

¹⁹⁶ CORRADO PETRUCCO, MARINA DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, Roma, Carocci Editore, 2009, p. 34.

tecnologica: l'accessibilità al messaggio tramite un dispositivo elettronico connesso ad internet. Per la sua condizione plurale ed estremamente eterogenea, la rete può essere quindi considerata un vero e proprio *hub mediatico* in continua espansione e senza geo-limitazioni, perché raggiungibile nella stragrande parte del mondo civile. Oltre che essere iperdiffuso, il web è anche iperpopolato, come appare evidente consultando il sito www.internetlivestats.com, una piattaforma che raccoglie una grande quantità di indicatori statistici in grado di farci cogliere la dimensione macroscopica della digitalsfera: secondo le sue stime, ad esempio, nei soli venti secondi necessari per leggere questa frase sono stati creati 177.000 tweet, sono state effettuate 1.619.000 ricerche su Google e sono state ricevute 57.733.000 mail.

Paradossalmente, questi dati appaiono così sorprendenti da rendere difficile cogliere l'effettiva consistenza del fenomeno, ma restituiscono comunque la percezione che la fruizione digitale sia ormai una condizione del tutto generalizzata nelle prassi comunicative umane. Al consolidamento del web ha contribuito senz'altro la progressiva semplificazione dell'utilizzo dei suoi strumenti d'accesso, e una complessiva *naturalizzazione della tecnologia* che ha reso possibile la gestione dei contenuti entro perimetri sempre più alla portata di tutti. In quest'ottica, appare del tutto condivisibile l'affermazione per cui “le persone percepiscono ormai internet come il più essenziale di tutti i media”¹⁹⁷. Pur in considerazione di questa pressoché illimitata diffusione, non appare comunque del tutto appropriato attribuire ai media digitali (e in particolare ai social media), come è stato talvolta proposto, la qualifica di “nuovi media di massa”; come risulterà più esplicitamente nel paragrafo successivo, infatti, le discontinuità attestabili, in termini ad esempio di strutture comunicative e di frammentazione discorsiva, appaiono tali da rendere, a mio parere, l'associazione concettualmente discutibile.

È poi fin da subito necessario premettere come la facilità di accesso ad uno spazio discorsivo così ricco di opportunità (ma, allo stesso tempo, così poco monitorabile) non corrisponda necessariamente ad un uso adeguato da parte degli utenti che vi si affacciano. Come è evidente a tutti, sono anzi quotidianamente attestabili in rete comportamenti indisciplinati, con una verificata esplosione di atteggiamenti di scarsa collaborazione e di scontro, fino al palesarsi di volontarie o involontarie situazioni di incomunicabilità: volendone trovare un primo aspetto di criticità quindi, come ha notoriamente condensato Umberto Eco, internet appare aver dato “diritto di parola a legioni di imbecilli”¹⁹⁸. In altri termini, l'attualissima questione dell'alfabetizzazione digitale non può risolversi nella sola padronanza tecnica degli strumenti, ma deve anche comprendere la conoscenza dei codici adeguati al nuovo contesto espressivo; da questo punto di vista, è giusto dire che di *media literacy* si parla ormai con insistenza, riconoscendo la necessità di proporre un'educazione ai canali digitali che sia aderente al contesto socio-culturale di riferimento e che abbia delle finalità reali di decodifica¹⁹⁹.

Senza poter approfondire oltre questioni che appaiono di maggior interesse in chiave socio-educativa, la necessità di un approccio critico e consapevole alla digitalsfera appare comunque

¹⁹⁷ TRACY TUTEN, MICHAEL SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, a cura di Luciano Pilotti, Alessandra Tedeschi Toschi, Milano-Torino, Pearson Italia, 2014, p. 81.

¹⁹⁸ bit.ly/38XPiSf

¹⁹⁹ C. PETRUCCO, M. DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, op. cit., p. 12.

essere un tema di dibattito ormai consolidato. A questo proposito, per quanto riguarda la più pertinente prospettiva della comunicazione organizzativa, l'impegno interpretativo ed editoriale di questi anni sembra aver reso disponibili contributi che affrontano i processi e le dinamiche del web e dei social media soprattutto da un punto di vista tecnico, commerciale o analitico, senza particolare attenzione alla dimensione della creatività, e in particolare della narratività²⁰⁰. È apparso quindi opportuno focalizzare l'attenzione su alcuni dei caratteri fondamentali del digital storytelling, anche e soprattutto come presupposto teorico alla descrizione dei casi operativi presentati nei capitoli successivi; casi che, come vedremo, proprio nel digitale hanno trovato una collocazione privilegiata. Le operazioni di comunicazione narrativa condotte nel contesto della rete appaiono infatti basarsi su strumenti, competenze tecnico-strategiche e, più in generale, su logiche discorsive per certi versi inedite, di cui può essere utile proporre una sistematizzazione, evidenziandone le potenzialità e le discontinuità in relazione ai media più tradizionali.

Come si presentano quindi le storie digitali? Tenendo conto delle svariate possibilità di diversificazione, i racconti sul web offrono spunti interpretativi comuni: appaiono più facilmente accessibili, archiviabili, riformulabili; hanno maggiore potenziale di diffusione e sembrano prediligere la multimedialità, intesa come integrazione di immagini, musica e verbalità, estendendosi per durate tendenzialmente più sintetiche. Nel complesso, si potrebbe dire che tale ecosistema mediatico offre l'opportunità di trattare gli elementi narrativi in modo più elastico. La relativa facilità di utilizzo degli strumenti creativi, i costi di produzione e distribuzione sempre più alla portata, la semplicità di trasformazione e modifica dei contenuti sono alcune delle condizioni che permettono l'accesso a molteplici modalità espressive per la costruzione ed il racconto del sé; sia in quanto soggetti individuali, sia, com'è più interessante nella prospettiva interpretativa di questa tesi, in quanto realtà organizzative.

4.1 – MEDIA VERTICALI, MEDIA ORIZZONTALI E GERARCHIE DISCORSIVE

Tra i canali che hanno controllato la circolazione delle informazioni nel '900 (i mass media) e quelli che ad essi si sono affiancati nel nuovo millennio, fino a prenderne per certi versi il sopravvento, (i media digitali) esiste una distanza sostanziale, che è di natura *tecnologica* ma, anche e soprattutto, di natura *socio-culturale*. È ormai del tutto accettabile considerare i cambiamenti che, negli ultimi vent'anni, hanno così significativamente trasformato il paesaggio mediale a disposizione come una vera e propria rottura evolutiva, del tutto paragonabile all'invenzione della scrittura o della stampa. Il verificarsi di una effettiva mutazione non solo comunicativa, ma più ampiamente antropologica, è ormai uno stato di fatto perfettamente riconoscibile, i cui segnali sono percepibili tutt'altro che debolmente: ci troviamo, invece, nel pieno di un frastuono causato proprio dall'imporsi di spazi ed abitudini mediali diventati ormai fondamentali, e che per questo non possiamo più permetterci di catalogare come "nuovi". Citando un lavoro inedito di Mauro Ferraresi, Alberto Contri osserva:

²⁰⁰ JOSEPH SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, Milano, Franco Angeli Editore, 2012, p. 13.

La grande rivoluzione digitale è arrivata. Anzi è già alle nostre spalle. [...] Essa ha cambiato il modo in cui sviluppiamo le amicizie e manteniamo i rapporti, ha cambiato il ritmo e le occupazioni delle nostre giornate, ha contribuito a creare un continuum tra il tempo della ricreazione e il tempo del lavoro, portando quest'ultimo sempre con noi anche quando ci riposiamo e, all'opposto, ha infarcito di momenti di svago e di relax il tempo della produzione.²⁰¹

Per quanto non leggibile nella sua interezza perché in continua e rapida evoluzione, la metamorfosi è reale e, oltre ad aver investito le forme di socializzazione e cognizione umana, ha avuto conseguenze anche di natura economico-produttiva, rompendo gli equilibri in alcuni segmenti di mercato assai importanti, uno su tutti quello editoriale. Più in generale, è comunque tutta l'industria dei media di massa (stampa, radio, TV, cinema) ad aver dovuto ridimensionare il proprio ruolo e rivalutare la propria funzione sociale.

Volendo provare a fornire delle coordinate cronologiche a questo fenomeno, è necessario riconoscere al suo interno un processo di sviluppo distinto in due fasi separate, che è possibile ricondurre alle due note categorie di *web 1.0* e *web 2.0*. Nella prima, si fanno solitamente convergere tutte quelle innovazioni di natura essenzialmente tecnica che hanno permesso la nascita ed il perfezionamento di un'infrastruttura informativa basata sull'ipertestualità, ovvero su una progressione di link organizzati in modo non lineare, bensì a rete. La prima formalizzazione di una struttura di questo genere è attribuita a Tim Berners-Lee, ricercatore del Cern; egli non pensava ancora ad un sistema globalizzato dell'informazione, ma ad una “riserva localizzata di conoscenza”, gestita da una ragnatela di reciproci rimandi, in risposta alla necessità di tenere traccia delle informazioni in un organismo complesso qual è il laboratorio europeo di ricerca nucleare di Ginevra.²⁰² Al di là delle sue intenzioni, Berners-Lee è spesso considerato un autentico precursore e anticipatore di internet come lo concepiamo oggi²⁰³, ma il web 1.0 ha trovato la sua forma consolidata anche e soprattutto grazie a due studenti della Stanford University; essi, a partire dal 1998, hanno sviluppato un modello per fare ricerche su internet classificando i risultati in base al numero di link in entrata: un'idea che oggi conosciamo come Google.

Dal punto di vista delle forme di interazione, la versione 1.0 della rete può essere ritenuta una sorta di estensione digitale del mondo massmediatico, rispetto al quale possiede grandi vantaggi in termini di accessibilità e diffusione dei contenuti, ma rimane utilizzata come mezzo per riprodurre format tendenzialmente noti e consolidati. In quest'ottica, essa risulta quindi ancora piuttosto sbilanciata nel rapporto tra i (pochi) destinanti e i (molti) destinatari del messaggio veicolato. Per fare un esempio, a partire dal '96 la monumentale *Encyclopædia Britannica*, ha cominciato ad avviare lo sviluppo di una versione online, permettendo la fruizione del proprio patrimonio divulgativo ad una platea indubbiamente più ampia e secondo modalità più agevoli di quanto permettessero i volumi cartacei; in termini di processi comunicativi però, la portata di tale rinnovamento non

²⁰¹ ALBERTO CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2017, p. 24.

²⁰² TIM BERNERS-LEE, *Information Management, a proposal*, 1989. info.cern.ch/Proposal.html

²⁰³ “I had (and still have) a dream that the web could be less of a television channel and more of an interactive sea of shared knowledge. I imagine it immersing us as a warm, friendly environment made of the things we and our friends have seen, heard, believe or have figured out.” T. BERNERS-LEE, *Hypertext and Our Collective Destiny*, 1995. bit.ly/3d5AG6x

appare paragonabile alla ben più epocale svolta co-creativa rappresentata dalla nascita di *Wikipedia* nel 2001.

Questo riferimento non vuole rappresentare una comparazione nel merito dell'autorevolezza dei due prodotti culturali, ma solo esplicitare come la caratteristica più distintiva del web 2.0 sia la sua dimensione di *agorà partecipativa*. Nella rete odierna, infatti, il valore non solo circola liberamente, ma viene anche prodotto in modo condiviso. Da un punto di vista socio-comunicativo, infatti, il cambio di paradigma più decisivo tra media tradizionali e media digitali è da collocare nell'evoluzione dei rapporti tra gli attori coinvolti nel processo discorsivo, che si equilibra secondo una logica maggiormente paritaria: quello che un tempo era il lettore dell'Encyclopedia Britannica (cartacea o online), con Wikipedia può cambiare le proprie prerogative ed il proprio ruolo, collaborando con altri individui alla costruzione e alla circolazione delle informazioni. Il discriminio cronologico è solitamente collocato attorno all'anno 2000, perché, più o meno casualmente, proprio a partire dall'implosione del Millennium Bug la rete ha cominciato a sviluppare le proprie funzioni di spazio conversazionale, accogliendo alcune delle piattaforme di intelligenza e creatività collettive oggi più affermate: Wikipedia, come detto, nel 2001; MySpace nel 2003; Facebook nel 2004; Youtube nel 2005. La scelta del Time di nominare “*You*”, ovvero l'utente attivo del web, come persona dell'anno 2006 può essere letta come la definitiva presa di coscienza pubblica del cambio di paradigma in atto. Il tributo offerto dal settimanale agli internauti che hanno contribuito all'espansione democratica della digitalsfera è spesso considerata la decisiva consacrazione della cultura della partecipazione come chiave di lettura fondamentale del sistema mediale contemporaneo.

La diffusa consapevolezza della presenza di una crescita dei soggetti attivamente coinvolti nell'interazione comunicativa comporta che anche lo stesso concetto massmediatico di “spettatore” possa apparire di fatto incongruente alla natura del web 2.0, tanto da suggerire a Frank Rose di sostituirlo con il termine più calzante di “partecipante”.²⁰⁴ Una lettura simile ha condotto Alberto Contri a proporre una rielaborazione di una delle massime più emblematiche dell'era aurea della comunicazione da uno a molti, la celebre affermazione di Marshall McLuhan secondo cui “the medium is the message”, trasformandola in “*the people is the message*”. Nello stesso titolo del testo a cui faccio riferimento, l'autore si chiede se le posizioni del sociologo canadese siano ancora attuali, senza tuttavia mostrare nella trattazione di volerle archiviare; viceversa, appare intenzionato a confermare la direzione interpretativa, adattandola alle rinnovate logiche della contemporaneità: “nell'era della comunicazione «da tutti a tutti» avviene invece che il pubblico sia il messaggio, dato che costituisce allo stesso tempo il percettore ed il vettore che si rende disponibile a veicolare la comunicazione ad altre persone”²⁰⁵. Nella stessa ottica, è possibile sostenere che nel web collaborativo si sia sviluppata una vera e propria di economia della condivisione, basata sul fatto che il risultato di un'operazione co-creativa abbia una rilevanza sempre superiore al patrimonio contenutistico di partenza; in altre parole, nella digitalsfera il valore, sia esso informativo, comunicativo o narrativo,

²⁰⁴ FRANK ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, Torino, Codice Edizioni, 2013, p. xvi.

²⁰⁵ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 66.

non esiste a prescindere, ma è co-costruito e con-diviso, nella sua dimensione materiale e immateriale, attivamente nella complessa rete i relazioni tra le persone che vi partecipano [...] Appropriazione e godimento non possono avvenire, nella loro totalità, in assenza di partecipazione e coinvolgimento emotivo proprio e dell'altro.²⁰⁶

Il web così come lo concepiamo oggi si afferma quindi come un immenso spazio di esplorazione libera, dove un numero di soggetti potenzialmente infinito può produrre contenuti, condividerli e controllarne la diffusione in un meccanismo di continua ridistribuzione orientata alla riduzione dell'*asimmetria comunicativa* che aveva caratterizzato il panorama mediatico precedente. In quest'ottica, la rivoluzione 2.0 consisterebbe proprio nella possibilità dei dati in circolazione di diventare indipendenti dalla persona che li produce o dal sito in cui vengono creati.²⁰⁷ Tale rivoluzione, come detto, possiede dei presupposti tecnologici indispensabili, come la crescita di potenza delle sovrastrutture informatiche e, parallelamente la loro convergenza all'interno di supporti sempre più alla portata di tutti, sia a livello di competenze strumentali sia di risorse economiche richieste. Basti pensare a come hanno abbattuto la distanza tra destinanti e destinatari delle informazioni l'utilizzo di device come il laptop e, soprattutto, lo smartphone; quest'ultimo, in particolare, è con pochi dubbi diventato il fulcro delle nostre attività comunicative, tanto da rendere la mobilità digitale la modalità di fruizione della rete di gran lunga più praticata. A questo proposito, un'altra delle caratteristiche distintive della digitsfera può essere considerata proprio la sua *ubiquità*: la frequentazione di ambienti privi di fisicità e di legame con uno specifico hardware non avviene infatti grazie da un luogo di accesso univoco, ma può realizzarsi ovunque grazie a coordinate identitarie personali (l'account con le sue credenziali) che rappresentano il “simbolico colpo di grazia inferto alla dimensione dello spazio”²⁰⁸.

È tuttavia soprattutto degli effetti socio-culturali di questo fenomeno mediatico che è interessante occuparsi, perché esso ha comportato una trasformazione sostanziale dei comportamenti comunicativi individuali e anche, di conseguenza, delle modalità di codifica delle forme narrative. A livello di struttura profonda, ciò che rispetto ai media di massa e al web di prima generazione appare significativamente aumentato nei media digitali odierni sono il numero e la direzione dei *vettori* su cui viaggiano le informazioni. Come potrà suggerire lo schema proposto in 4.2.1 (lì posizionato perché più precisamente riferibile ai contesti organizzativi), i canali tradizionali si caratterizzano per un flusso discorsivo che da una singola origine si propaga in un solo senso a raggiungere un pubblico concepito come unità compatta, verso il quale spingere contenuti predeterminati (media push): i destinatari non possiedono potere conversazionale attivo e la relazione comunicativa appare perciò fortemente sbilanciata in senso *verticale* (top-down). Viceversa, nella digitsfera, i messaggi sono generati da una pluralità di attori produttivi e viaggiano su percorsi multidirezionali; conquistando la possibilità di prendere parte alla diffusione delle informazioni, ogni utente attira il contenuto in base alle proprie intenzioni ed esigenze (media pull), interagisce con esso e lo rielabora in una logica di collaborazione tra pari (bottom-up). In una prospettiva narrativa, è del tutto usuale che “racconti iniziati o suggeriti dalle marche vengono

²⁰⁶ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 1.

²⁰⁷ BERNARD COVA ET AL., *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 ore, 2008, p. 81.

²⁰⁸ M. FRANCHI, *Il senso del consumo*, op. cit., p. 171.

integrati, completati o totalmente reinventati dal pubblico”²⁰⁹. In questo modo, nella rete la supremazia comunicativa (e diegetica) è annullata, e il discorso viene co-creato e perennemente ricreato, secondo un modello che siamo portati a definire *orizzontale*.

La manifestazione più rappresentativa ed evidente di questa ridistribuzione delle gerarchie discorsive è probabilmente rappresentata dai cosiddetti *User Generated Contents*; gli UGC sono una categoria nella quale converge una grande varietà di atteggiamenti creativi e produttivi i quali permettono ai destinatari di diventare una risorsa operante, spesso coinvolta direttamente dalle organizzazioni nella costruzione di senso, in modo funzionale al discorso di marca. In questo caso, si parla più propriamente di *Consumer Generated Contents*, i quali, come svilupperò meglio in 4.2.1, diventano uno strumento assai strategico per le imprese e le istituzioni che intendono assecondare il desiderio dei propri pubblici di relazionarsi e dialogare con loro. Nel complesso comunque, il web 2.0 sembra offrire inedite possibilità di espansione di alcune innate propensioni dell'uomo nella sua veste di animale sociale. I suoi habitat mediatici rispondono ad esigenze tra loro complementari, quali sono il bisogno di sicurezza ed appartenenza – attraverso forme di fruizione *passiva* – ed il bisogno di autostima e riconoscimento personale – attraverso forme di fruizione *attiva*: da un lato, infatti, stiamo online per uno stimolo di affinità, dall'altro, aspiriamo ad occasioni di auto-affermazione per coltivare il nostro status soggettivo.

Nell'arena digitale quindi, gli utenti sono alla ricerca di informazioni e di intrattenimento, ma anche di interazioni paritarie e, allo stesso tempo, di spazi di realizzazione individuale. Tutto ciò è reso possibile dalla molteplice offerta di relazioni comunicative differenti contenute in quell'unico ma eterogeneo ecosistema mediale che chiamiamo *digitalsfera*. In essa sono sperimentabili forme di interazione *sincrona*, condizionate cioè alla presenza simultanea degli interlocutori nello stesso habitat (come avviene nel caso di chat, conference call, giochi in streaming...), ma anche di forme di interazione *asincrona*, e quindi indipendenti da vincoli spazio-temporali. Queste ultime, probabilmente le più affermate, non rinunciano tuttavia ad una delle caratteristiche più evidenti dei media online, ovvero la tempestività e l'immediatezza della conversazione, che, assecondando una logica di perpetua attualità, agevola il radicarsi di forme di diffusione dei contenuti di natura virale.

Quello della *viralità* rimane per la verità un tema piuttosto articolato; per i professionisti della comunicazione digitale è infatti prassi comune tentare di rintracciare l'origine e le motivazioni dell'esplosivo dilagare di un determinato fenomeno, alla ricerca di un presunto “*dna virale*” in esso contenuto. Il successo delle operazioni online rimane tuttavia spesso imprevedibile nelle sue manifestazioni: rimanendo all'interno della metafora scientifica, vero è che più un virus si diffonde, più si rafforza, ma è forse necessario ammettere che le forme del contagio possono difficilmente essere stabilite a priori. Le buone prassi e i casi virtuosi (a cui gli analisti spesso si affezionano) appaiono interpretabili come tali soltanto una volta realizzatisi, ed è illusorio pensare che siano del tutto programmabili in anticipo: in questi casi è forse meglio ammettere la necessità di una sorta

²⁰⁹ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 34.

di serendipity, una contingenza di meriti e di casualità per la quale “nessuno poteva prevederlo, ma è semplicemente successo.”

All’interno della digitalsfera, è possibile fare un’ulteriore distinzione tra ambienti *proprietari*, i quali appartengono ad un soggetto che può disporsi con una sostanziale autonomia creativa e contenutistica, e ambienti *condivisi*, nei quali l’utente, di fatto, è parte di una comunità, e in quanto tale deve adeguarsi a forme di utilizzo più o meno rigide, ma comunque condizionanti la sua libertà espressiva. Nei primi, come i blog personali, è più facile dare voce alla propria individualità nei modi ritenuti più coerenti alla propria volontà, ma è tendenzialmente più difficile aggregare un pubblico; viceversa, nei secondi, come i social media, è ben più facile essere trovati, ma non è altrettanto semplice essere ascoltati, per il maggior affollamento discorsivo che li caratterizza. Ad oggi, le abitudini di fruizione degli internauti sembrano preferire di gran lunga l’avvio di conversazioni all’interno di ambienti condivisi e, in particolare, di un numero sempre più limitato di piattaforme universalmente diffuse, conosciute con l’informale categoria di “giganti del web”. Questi ultimi, nei quali si produce e diffonde l’assoluta maggioranza di contenuto online, hanno reso l’industria del digitale più grande di ogni altro mercato, ma in esso, secondo una prospettiva critica, hanno assunto una posizione di assoluta egemonia. Accentrandosi in sé le connessioni e le attività, questi “tecno-cannibali”²¹⁰ avrebbero quindi, secondo alcune letture, sottratto internet alla sua natura di spazio libero, plurale e polifonico, posizionandosi essi stessi come hub mediatici all’interno del grande hub mediatico che è la rete.

In questo contesto, la grande maggioranza degli utenti è comunque da ritenersi complessivamente omnivora; in genere, frequenta cioè numerose piattaforme a disposizione (anche contemporaneamente), ciascuna con caratteristiche e finalità distintive, che possono passare dallo svago allo sviluppo di conoscenze, dal posizionamento professionale alla ricerca affettivo-amorosa. Quali sono, ad ogni modo, i costituenti più rappresentativi della rete nella sua dimensione di sistema orizzontale e co-creativo? Proprio in base alle forme di partecipazione messe a disposizione degli utenti, è possibile identificare tre macro-aree al cui interno posizionare gli habitat che meglio caratterizzano la generazione collaborativa del web; ciascuna di queste aree possiede modalità gestionali proprie ed offre strumenti relazionali specifici, ma è bene precisare che si tratta nel complesso di categorie sfumate ed in parte sovrapponibili: non è da escludere, infatti, che un determinato habitat mediatico possa includere al suo interno caratteristiche dell’una e congiuntamente dell’altra.

La prima è quella degli spazi cosiddetti *wiki*, la cui vocazione principale è data dalla costruzione condivisa della conoscenza, e dalla revisione paritaria dei contenuti. La seconda coincide invece con la *blogosfera*, l’insieme eterogeneo di quegli spazi proprietari di informazione, intrattenimento e dibattito in cui l’autorialità è circoscritta ad un singolo individuo o ad un numero limitato di persone; in essi, la conversazione è sempre avviata dal soggetto responsabile della piattaforma e per questo l’equilibrio discorsivo appare parzialmente sbilanciato in senso asimmetrico. I *social media*, invece, rappresentano da questo punto di vista lo spazio in assoluto più paritario, perché in

²¹⁰ STEFANO VERGINE, *Facebook, Amazon, Google e Apple. Ecco come i giganti hi-tech dominano il mercato mondiale*, L’Espresso, 27 agosto 2015. bit.ly/2Uj8BQK

essi la potenzialità creativa e produttiva è equamente distribuita tra tutti i singoli utenti della comunità. Ad essi, per la posizione centrale che hanno inequivocabilmente assunto nella digitalsfera contemporanea, ma anche per il ruolo che si sono ritagliati nella definizione delle nuove forme di narrazione organizzativa, è appropriato dedicare una trattazione più estesa.

4.1.1 – I social media come spazi di conversazione tra pari

Nonostante si possa ragionevolmente sostenere che un'assoluta maggioranza degli individui che popolano la rete ne faccia costantemente esperienza diretta, circoscrivere una categoria così ricca di possibili declinazioni qual è quella dei social media si presenta come un esercizio meno scontato di quanto si possa immaginare. Essi rappresentano una realtà complessa ed eterogenea, nella quale trovano accoglienza piattaforme generaliste, note a tutti e contenutisticamente trasversali, così come altre più settoriali, incentrate cioè su temi o interessi specifici, e rivolte quindi a segmenti di pubblico più circoscritti. In più, la loro natura dinamica determina uno scenario in costante e rapida evoluzione, caratterizzato da innovazioni, perfezionamenti, modifiche senza soluzione di continuità: una condizione di perenne fermento che non può che complicare la definizione di confini stabili. Volendo utilizzare un approccio inclusivo, possiamo attribuire una vocazione socialmediatica a tutte quelle applicazioni digitali che offrono agli utenti uno spazio comune in condivisione, al cui interno ciascuno può codificare la propria identità personale e, attraverso essa, entrare in connessione con altre individualità. Le interazioni possono avvenire in modo diretto (da uno a uno, o comunque da uno a pochi), attraverso strumenti come le direct mail o gli instant messages, o in modo pubblico, sfruttando le potenzialità di numerose piattaforme di veicolare un messaggio in modo indiscriminato alla totalità della propria rete, sotto forma di aggiornamento di stato.

L'aspetto imprescindibile è quindi quello di mettere i propri utenti nelle condizioni di coltivare *relazioni tra pari* svincolate da una dimensione di fisicità: in quest'ottica, tali canali sono da intendersi come un'espansione (e non una sostituzione) del mondo reale, nella quale gli stimoli conversazionali possono provenire da soggetti già noti come da soggetti non noti. Fondamentale è però l'assenza di quella gerarchia discorsiva rigidamente unidirezionale che caratterizzava i media di massa, sostituita da una logica “da tutti a tutti”, a garantire a ciascuno il diritto di parola e il diritto ad una platea. Attraverso le diverse forme di produzione e fruizione contenutistica messe a disposizione, gli individui possono poi sviluppare affinità che, eventualmente, scelgono di formalizzare all'interno di vere e proprie comunità circoscritte, le tribù digitali di cui approfondirò alcuni aspetti in 4.2.4. In sostanza, la componente relazionale appare quindi il fattore necessario per definire come tali i social media, luoghi alimentati dall'empatia e, viceversa, in grado di alimentarla. Il termine, non a caso, è spesso usato in sovrapposizione a quello di social network, focalizzando l'attenzione sulla capacità di questi ambienti di creare una rete di nodi, sulle cui connessioni viaggiano flussi informativi multidirezionali.

Tuttavia, per quanto tale accostamento non possa essere considerato concettualmente errato, esso coglie solo una delle forme – decisiva sì, ma non unica – in cui può manifestarsi la dimensione

partecipativa di questi canali; Tuten e Solomon ne hanno proposto una sistematizzazione, riconducendoli a quattro aree distinte per uso e finalità.²¹¹ Nella riflessione degli autori, la vocazione relazionale (networking) si manifesta prevalentemente in quelle che chiama *Social Communities*, ambienti dedicati all'acquisizione e al mantenimento di contatti, in cui l'aspetto conversazionale viene agevolato e incentivato dall'infrastruttura della piattaforma, così da creare flussi di discussione con amici, fan, follower. È l'area più diffusa e frequentata, alla base di diversi canali noti quali LinkedIn, Academia e anche Twitter, sebbene quest'ultimo possieda caratteristiche che ci permettono di associarlo anche alla successiva categoria del *Social Publishing*; in quest'ultima diventa centrale l'aspetto creativo, con il focus rivolto alla diffusione di un contenuto a partire da uno specifico input produttivo, sia esso fotografico (Instagram), multimediale (Youtube), testuale (Slideshare)... Essi non escludono situazioni di conversazione e dialogo con i destinatari, ma prediligono forme di condivisione e, eventualmente, di rielaborazione.

Una connotazione per certi versi simile sembra avere quella che Tuten definisce l'area del *Social Entertainment*, in cui fa convergere specifiche modalità di intrattenimento (performance, musica, arte) caratterizzate da una marcata vocazione ludica; la relazione tra fornitore e fruitore del messaggio appare qui persino più sbilanciata di quanto fosse nel caso del social publishing. Infine, gli spazi di *Social Commerce* sono quelli affini al settore dei consumi, che incentivano (o praticano direttamente) operazioni di compravendita di prodotti e servizi; le attività relazionali consistono solitamente in posizionamenti discorsivi come valutazioni e recensioni, e si basano generalmente sul presupposto della fiducia tra pari. L'autorevolezza del contenuto è spesso marcata attraverso degli indicatori di reputazione che identificano i contributori migliori o i consumatori più fedeli: Tripadvisor, ad esempio, cataloga i propri utenti più attivi con dei badge di rispettabilità crescente, da "contributore" a "recensore esperto" fino a "recensore super".

Una classificazione di questo tipo identifica funzioni socialmediatiche che appaiono, anche in questo caso, piuttosto elastiche, trovando punti di reciproca convergenza fino a sfumare l'una nell'altra. Spesso, le piattaforme più sofisticate accessibili in rete – che sono tendenzialmente anche quelle più note e frequentate – prevedono attività formalmente riconducibili a più di uno dei quadranti proposti, che non dobbiamo considerare quindi gruppo chiuso, quanto piuttosto aree tematiche sovrapponibili. In questo senso, Facebook è forse l'esempio più emblematico della possibilità di un habitat digitale di far convergere al suo interno esperienze comunicative differenti: nato come social community per recuperare e coltivare contatti di natura personale, esso si è aperto negli anni a più o meno qualunque forma di relazione online, dall'e-shopping all'intrattenimento in diretta streaming, fino ai servizi di dating, in corso di sperimentazione nel 2019. Per l'estensione e la varietà dell'offerta fornita, Facebook è in effetti da considerarsi il social generalista per eccellenza e, per certi versi, un passaggio difficilmente prescindibile per ogni strategia di narrazione organizzativa standard nella digitalsfera. Esso è capace di ospitare quotidianamente 800 milioni di utenti attivi nel medesimo spazio espressivo, con una proposta programmaticamente iper-

²¹¹ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., pp. 16-19.

inclusiva, a tal punto che la stessa azienda sceglie di definirsi *social utility*, azzardando di fatto un superamento del concetto stesso di social medium.²¹²

Prima di vedere come questa e altre piattaforme online accolgono e sviluppano i racconti di marca, codificando la relazione discorsiva tra un'organizzazione e il proprio pubblico, può non essere trascurabile accennare a come esse elaborano la dimensione dell'individualità. In ciascuno di questi habitat, gli utenti accedono con degli account separati e delle credenziali univoche, ma seminano tracce riconducibili alla medesima personalità digitale, la quale – cosa non sempre chiara – definisce i soggetti tanto quanto le azioni compiute offline. Il modo in cui rappresentiamo complessivamente noi stessi nella rete va a definire la nostra *digital identity*, che è data dalla somma delle impronte che vengono (più o meno consapevolmente) lasciate quando attraversiamo uno spazio online. Vivendo uno stato di connessione permanente quale condizione sociale imprescindibile nella vita professionale e privata, in ogni istante spargiamo degli indizi, attraverso il quali permettiamo ai nostri contatti di ricostruire il nostro percorso esistenziale, o quantomeno il modo in cui intendiamo rappresentarlo. In sostanza, siamo quello che mangiamo, ma anche quello che postiamo: come individui, selezioniamo eventi e momenti della realtà personale ai quali intendiamo attribuire un significato, e li mostriamo nei diversi segmenti di digitsfera che scegliamo di abitare, così da strutturare una proposta autobiografica per frammenti, che è anche un progetto di vita. In quest'ottica, i social media si manifestano come spazi in tutto e per tutto narrativi, dedicati alla costruzione di un racconto del sé da presentare nei diversi contesti socio-culturali in cui siamo coinvolti.

Tale racconto, naturalmente, prevede la partecipazione degli interlocutori, e pertanto si codifica nelle sua totalità come frutto di dinamiche conversazionali, ma trova la responsabilità autoriale primaria nelle scelte discorsive dello stesso soggetto-protagonista; costui può, a tutti gli effetti, scegliere se e come espandere gli orizzonti della propria identità soggettiva: “vesto i panni di chi voglio, sono varie persone diverse tra loro. In questo travestimento mi muovo, sperimento figure, ruoli, allargo i confini del mondo”²¹³. In più, proponendo delle storie, gli individui rafforzano i propri legami con le persone e si offrono alle loro reazioni discorsive; in quest'ottica, i like, le condivisioni, i commenti agiscono da meccanismo di ricompensa, “per vedere chi trova le [nostre] microstorie abbastanza interessanti da condividerle con i suoi follower”²¹⁴. Alla luce di tutto questo, potrà non risultare del tutto fuori luogo pensare che tra le diverse forme comunicative rese possibili dai canali socialmediatici ci sia anche quella della promozione personale in un'ottica di posizionamento sociale. Da questo punto di vista, non stupisce più di tanto che, secondo alcuni rilievi, il 49% delle imprese italiane dichiara di servirsi dei social per la ricerca del personale, e che il 35% delle coppie sposatesi negli Stati Uniti tra il 2005 e il 2012 si sia conosciuta online²¹⁵. Tali statistiche testimoniano come sia piuttosto assodato come la digitsfera sia attraversata da dinamiche in grado di alimentare veri e propri meccanismi di *personal branding*, i cui obiettivi e le cui

²¹² *Ivi*, p. 14.

²¹³ M. FRANCHI, *Il senso del consumo*, op. cit., p. 190.

²¹⁴ F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, op. cit., p. 240.

²¹⁵ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 15.

strategie appaiono – come vedremo – comparabili in molti aspetti con quelli delle marche organizzative.

4.2 – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI NEL WEB PARTECIPATIVO

Oltre ad intervenire nelle dinamiche delle interazioni individuali, i media digitali possono agire con potenzialità inedite anche nel rapporto tra i brand e i destinatari del loro discorso, siano essi consumatori, come nello specifico caso delle imprese di mercato, o più generalmente soggetti esterni portatori d’interesse, come avviene nel caso di qualsiasi realtà organizzativa con o senza scopo di lucro. Ai giorni nostri, che l’uso di risorse comunicative online nella generazione complessiva di un discorso di marca sia una scelta strategica opportuna è ormai una condizione che possiamo ritenere difficilmente discutibile. E in effetti, la necessità di presidiare la digitalsfera può essere considerato un fatto assodato per la stragrande delle imprese e delle istituzioni, le quali, tuttavia, spesso ritardano nel comprendere l’autentico potenziale relazionale (e narrativo) di questi canali. Nell’ultimo decennio in particolare, si è assistito ad una corsa affannosa alla colonizzazione organizzativa dei social media, non sempre sostenuta però da uno sforzo di apprendimento dei codici comunicativi adatti; un atteggiamento che non ha fatto altro che trasferire forme e contenuti vecchi ad ambienti nuovi. Tale comportamento è l’esito di un approccio conservativo che rischia di non ripagare le risorse investite nella “trasformazione digitale”, e persino di essere controproducente in termini di credibilità.

Possiamo considerare a tutti gli effetti errato, infatti, “considerare la tecnologia un mero fatto di moda, oppure credere che la tecnologia stessa sia un contenuto, e che basti usarla per avere successo, senza metterla al servizio delle idee e della creatività”²¹⁶; nel web partecipativo, in altre parole, non basta esserci tanto per esserci, ma bisogna saperci stare, in un modo che sia strategico, coerente, maturo e pianificato. Per le realtà che intendono andare oltre il semplice “seguici!”, diventa quindi necessario ripensare complessivamente le logiche di relazione tra marca e persone, e tra persone e persone a proposito della marca. Nel web partecipativo infatti, discorsi organizzativi e discorsi individuali si intrecciano e conversano, in un meccanismo di produzione condivisa di senso nel quale una molteplicità di soggetti processano informazioni e le consumano criticamente, ri-codificando continuamente il messaggio. Tale fenomeno spesso associato alla definizione di *prosuming*, avviene in modo spontaneo, secondo dei modelli di gestione più aperti, democratici ed inclusivi; grazie alla naturale predisposizione a far emergere creatività e intelligenza collaborativa tipica degli habitat digitali, questi ultimi divengono “mezzi di ibridazione e condivisione tra competenze e nuove conoscenze ideative e applicative che permettono di ampliare la capacità relazionale e cognitiva di un’impresa”²¹⁷.

²¹⁶ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell’era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 22.

²¹⁷ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 5.

Ma in che modo è possibile governare il racconto organizzativo all'interno di spazi in cui milioni di individui vogliono, con pieno diritto di farlo, dire la loro? Per affrontare con efficacia la rete, valorizzandone a pieno le potenzialità, da parte delle imprese e delle istituzioni è necessario accettare l'idea di una inevitabile perdita di controllo discorsivo. La consapevolezza di un sostanziale cambio di paradigma è emerso con assoluta evidenza e precocità nel *Cluetrain Manifesto*, un celebre pamphlet firmato da un gruppo di comunicatori professionali composto da Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger. Diffuso online nel 1999, esso ha avuto notevole eco, tanto da trovare successiva pubblicazione in un libro tradotto anche in italiano.²¹⁸ La sua prospettiva interpretativa si focalizza sull'impatto che i media digitali hanno avuto nello specifico ambito dei mercati, che vengono descritti come attraversati da un fermento umanistico che rimette al centro le individualità degli utenti, riposizionando il baricentro delle conversazioni nel web. Il testo, realizzato con uno stile enfatico e visionario, è organizzato in 95 tesi, proclamandosi così come una proposta di riforma delle relazioni mediatiche di ispirazione luterana.

Il Manifesto, in sostanza, elenca una serie di cambiamenti richiesti alle organizzazioni che vogliono entrare in contatto con i propri consumatori nel rinnovato contesto della digitalsfera. Il messaggio centrale è che i mercati sono conversazioni (1), sono fatti di esseri umani e non di segmenti demografici (2), e stanno così facendo nascere nuove forme di organizzazione sociale e di scambio della conoscenza (9). In un climax di entusiasmo provocatorio, gli autori decretano che, di fatto, le imprese che parlano il linguaggio dei ciarlatani già oggi non stanno più parlando con nessuno (16): “il linguaggio tronfio e gonfio con cui parlate in giro - sulla stampa, ai congressi - cos’ha a che fare con noi?” (68); e ancora: “volette i nostri soldi? Vogliamo la vostra attenzione.” (78). Per quanto si tratti di un testo ormai datato, è da ritenersi ancora una delle più significative teorizzazioni dell'impatto dei media digitali sull'universo della comunicazione organizzativa; tenendo in considerazione il linguaggio volontariamente sfidante – e a tratti bonariamente belicoso –, ciò che emerge complessivamente è la consapevolezza della necessità di rinegoziare la relazione tra brand e consumatori, alla luce delle nuove possibilità offerte dal web partecipativo.

La sfera di influenza per ciò che riguarda le conversazioni nel web appare spostarsi sempre più nel campo degli utenti, i quali riducono sempre più i confini dell'egemonia comunicativa delle marche. Per vivere e prosperare nella contemporaneità, queste ultime hanno quindi bisogno “di un discorso portato avanti dagli stessi consumatori, che valuteranno, giudicheranno, si emozioneranno e faranno la sua fortuna o la sua disgrazia secondo il loro punto di vista”²¹⁹. Il flusso del discorso organizzativo ha moltiplicando i propri vettori di diffusione, e il nuovo sistema che regola la relazione tra destinanti e destinatari si traduce, in una prospettiva storytelling-oriented, nella tendenza a passare da una forma di *supremazia narrativa*, asimmetrica e verticale, ad una di *condivisione narrativa*, fondata sul contributo plurale e su comportamenti collaborativi:

²¹⁸ RICK LEVINE ET AL., *Cluetrain manifesto: la fine del business as usual*, Roma, Fazi Editore, 2001.

²¹⁹ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 22.

le imprese hanno potuto dialogare direttamente con i propri clienti, mentre i consumatori si sono visti sbloccare in mano la possibilità di scegliere, chiedere, pretendere, il che ha comportato anche un importante mutamento nelle tecniche di comunicazione.²²⁰

La necessità di un mutamento interpretativo, ma anche strutturale, dell'offerta mediatico appare una percezione consolidata da tempo se, ad esempio, già nel 1995 George Gilder teorizzava il superamento della televisione, intesa come esperienza di fruizione e modello distributivo.²²¹ Col senso di poi, tale previsione si è rivelata per certi versi avanguardistica, ma neanche troppo se pensiamo a quanto il potere attrattivo di internet sia cresciuto a scapito proprio della tv tradizionale (e di tutto il sistema massmediatico), come accertato da innumerevoli indagini statistiche, e come anche percepibile nelle nostre esperienze empiriche di consumatori medi.

Le conseguenze di ciò nell'ambito della comunicazione di marca sono evidenti, ed hanno ribaltato, ad esempio, il modello di advertising novecentesco, basato sull'assimilazione passiva di un messaggio da parte di un pubblico inerte davanti allo schermo, descritto con la categoria antropologica della *couch potato*. La caratteristica più felice della tv dal punto di vista pubblicitario era proprio la sua abilità di offrire alle marche milioni di occhi puntati sui loro messaggi: l'organizzazione del palinsesto seguiva queste regole e scatenava una guerra alla concorrenza per l'audience. Con la digitsfera, si è invece assistito al passaggio dal *broadcasting*, basato sulla presenza di una massa omogenea di destinatari di fronte al medesimo contenuto unidirezionale, al *narrowcasting*, ovvero alla creazione di un'esperienza di fruizione altamente personalizzata in termini temporali (introduzione dell'on-demand) e contenutistici (moltiplicazione dell'offerta). La netta frammentazione del panorama mediatico contemporaneo ha creato non poco allarmismo nell'industria della comunicazione, che ha verificato come il suo approccio consolidato non fosse più sostenibile; già nel 2003, il presidente di Coca-Cola, Steven Heyer, sosteneva come fosse necessario “andare oltre i trenta” – intesi come i secondi solitamente dedicati ad uno spot tradizionale – accettando che, di fatto, “la tv non è più il medium di riferimento”²²².

C'è da tenere conto, tuttavia, che imprese della statura di Coca-Cola possiedono strumenti e risorse che permettono di leggere i segnali di trasformazione con una prontezza non sempre possibile per realtà organizzative più ordinarie. Come già detto infatti, la ricettività su questo tema da parte degli operatori della comunicazione organizzativa non è sempre assoluta, e può dare luogo ad atteggiamenti conservativi nell'uso dei media digitali. Di norma, all'interno delle imprese e (soprattutto) delle istituzioni, esiste spesso un gruppo più resistente alle innovazioni, che conserva una fisiologica prudenza nell'abbracciare il cambio di paradigma discorsivo, soprattutto se generato spontaneamente dal basso: “ogni nuovo mezzo espressivo, dalla stampa fino alla televisione, ha aumentato l'incantevole potere della narrazione. E ogni nuovo mezzo espressivo o di comunicazione, al suo esordio, ha sempre suscitato paura e ostilità”²²³. La scarsa padronanza di codici ritenuti tendenzialmente non convenzionali, che dovrebbe per la verità condurre le marche a sperimentare forme conversazionali inedite, può condurle invece ad adattare modelli discorsivi

²²⁰ *Ivi*, p. 10.

²²¹ GEORGE GILDER, *La vita dopo la televisione*, Roma, Castelvecchi, 1995.

²²² F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, op. cit., p. 200.

²²³ *Ivi*, p. 28.

tradizionali ad habitat che invece non lo sono, sfociando in comportamenti catalogabili come *trans-digitali*. Allo stesso modo, è ancora possibile attestare all'interno dei processi decisionali una sorta di subordinazione concettuale (e anche strategica) delle operazioni comunicative sul web a quelle condotte nei più familiari spazi massmediatici:

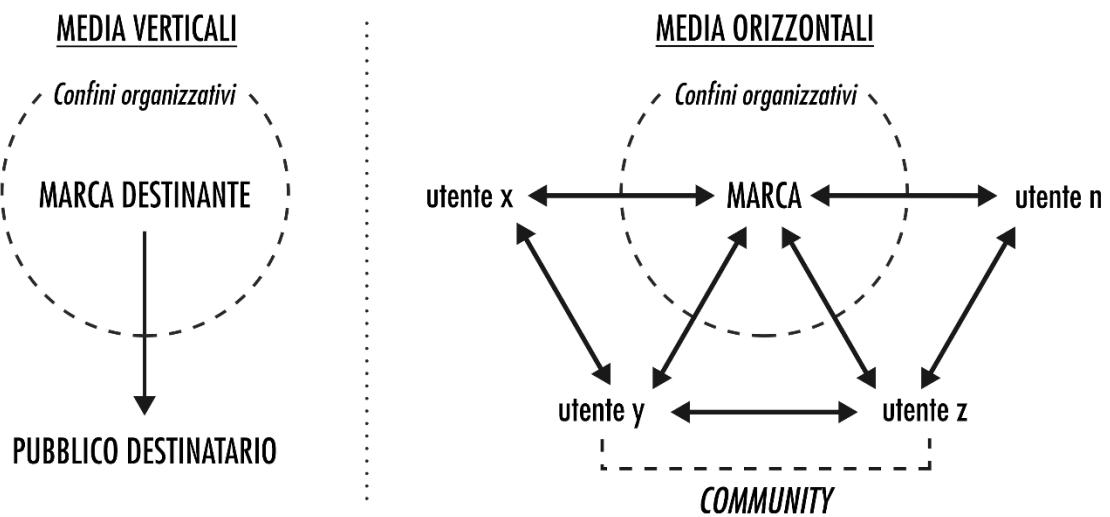
Gli operatori di questo nuovo settore riferiscono che non è infrequente incontrare aziende che si rifiutano di pagare più di 1500-2000€ per un video di tre minuti da postare su Facebook o su Youtube. Il che è una follia; si è disposti a pagare centinaia di migliaia di euro per produrre uno spot e milioni di euro in spazi per la sua programmazione, e poi a un prodotto audiovisivo destinato anche ai giovani (consumatori di oggi e di domani) si destinano briciole.²²⁴

In questo contesto interpretativo, alle imprese e alle istituzioni che, come ammoniva il Cluetrain Manifesto, non vogliono essere marginalizzate nei mercati conversazionali odierni, non resta che dare piena legittimazione a modalità di relazione con i propri pubblici basate sul dialogo e sul confronto paritario. Accettando senza eccessivi drammi la perdita del monopolio discorsivo su ciò che le riguarda, le organizzazioni possono così aprirsi alla possibilità che il consumatore (inteso sia come fruttore di prodotti/servizi sia di informazioni/narrazioni) contribuisca attivamente ai loro processi di significazione e, di conseguenza al loro miglioramento emotivo, valoriale, identitario. Un equilibrio inedito che, per come è stato presentato, permette di rivedere anche la complessiva struttura formale attraverso cui possiamo leggere le interazioni comunicative tra destinanti e destinatari del discorso di marca.

4.2.1 – Nuovi vettori della comunicazione organizzativa

I diversi aspetti indagati finora appaiono, nel loro insieme, complessivamente orientati ad argomentare come l'ecosistema mediatico che chiamiamo digitalsfera abbia modificato i comportamenti comunicativi sia dei singoli individui, sia di quegli eterogenei gruppi umani rappresentati dalle organizzazioni complesse. In risposta ad esigenze di sistematicità, questo insieme di spunti sparsi può (e deve) essere ricondotto ad una formalizzazione che ne espliciti i caratteri fondamentali, anche evidenziando le discontinuità tra i sistemi mediatici tradizionali e quelli costitutivi del web partecipativo. In 3.2 ho introdotto una schematizzazione funzionale alla descrizione di una struttura canonica di comunicazione storytelling-oriented. A partire da quella proposta concettuale, è possibile ora presentarne un'integrazione che, tenendo conto delle posizioni emerse in questo capitolo, accolga le inedite condizioni che le imprese e le istituzioni si trovano a fronteggiare negli habitat digitali. L'intento si concretizza così in un nuovo *modello vettoriale* che descrive la relazione dialogica tra le organizzazioni e i loro interlocutori, in una prospettiva narrativa ma non solo. Tale modello acquisisce significato soprattutto in una lettura comparativa, in grado di far emergere il cambio di paradigma verificatosi nei canali che abbiamo definito orizzontali, in confronto a quelli verticali.

²²⁴ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 37.



Possiamo associare a ciascuna freccia presente una distinta linea di diffusione di un messaggio di marca; la stessa linea specifica la direzione vettoriale dell'informazione, identificando gli attori coinvolti nella relazione comunicativa ed attribuendo loro i ruoli formali di destinante e destinatario. Nella parte sinistra dello schema, che descrive il modello discorsivo tipico dei media di massa, è presente una sola retta, che si origina all'*interno* dei confini organizzativi per iniziativa della marca stessa, e si indirizza al suo *esterno*, verso un pubblico concepito in modo omogeneo. In questo caso, il brand possiede un primato discorsivo nei confronti dei suoi interlocutori, ai quali non è concesso di prendere parte alla produzione di significato. Ben più complessa appare invece la situazione presentata nella parte destra dell'immagine, a cui è affidato il compito di descrivere essenzialmente le dinamiche comunicative vigenti all'interno degli habitat digitali partecipativi. È possibile sottolineare innanzitutto una proliferazione di soggetti coinvolti nel processo, esito di una frammentazione del pubblico in una molteplicità di utenti individuali, ciascuno dei quali è protagonista di specifiche forme di interazione, sia con la marca sia con altri pari.

Questo affollamento dà vita ad una struttura discorsiva che appare decisamente più ramificata, composta da linee di congiunzione potenzialmente infinite e, soprattutto caratterizzate, a differenza dei sistemi massmediatici, da una *vettorialità a doppio senso*. Ciò comporta, da un lato, che i ruoli di destinante e destinatario non siano più attribuibili in modo univoco, e dall'altro, che anche al di fuori dei confini organizzativi si possano generare energie creative attivamente coinvolte nella produzione del messaggio. In altre parole, lo schema restituisce una struttura che da unidirezionale diventa evidentemente pluridirezionale: accanto ad un andamento *interno → esterno*, si manifestano due direttive inedite, che si originano al di fuori dei confini di controllo organizzativo, e procedono rispettivamente *esterno → interno* ed *esterno → esterno*. In quest'ultimo caso, è da sottolineare come il discorso sulla marca possa avvenire anche a prescindere da un suo coinvolgimento diretto, tra singoli utenti. In quest'ultimo caso, le interazioni possono manifestarsi liberamente oppure all'interno di communities circoscritte, spazi di aggregazione tribale che gli internauti scelgono volontariamente di popolare, caratterizzati da un'identità riconoscibile, regole e confini precisi. In generale comunque, i media partecipativi sembrano allestire una struttura relazionale a rete, nella quale la marca mantiene il ruolo di fulcro discorsivo, ma le informazioni viaggiano con un moto che è allo stesso tempo centrifugo e centripeto, dal centro verso la periferia e viceversa.

Nel complesso quindi, dalla sistematizzazione proposta nello schema emerge un sostanziale ribilanciamento degli equilibri del discorso di marca, a cui corrispondono nuovi e più articolati meccanismi di significazione ed un effettivo assottigliarsi della *supremazia comunicativa* del brand nei confronti dei suoi interlocutori. Accettando queste dinamiche, diviene consigliabile alle organizzazioni di assecondare modalità di interazione co-creativa, dando luogo a storie concepite nella logica della condivisione narrativa: ciò può avvenire cedendo una parte di responsabilità espressiva ai propri destinatari e rivolgendosi loro per ri-codificare la propria proposta di senso. Le modalità privilegiate in cui questa forma di coinvolgimento può manifestarsi sono riconducibili alla già introdotta categoria di *Consumer Generated Contents*, nella quale trova accoglienza una grande varietà di prodotti comunicativi circolanti in rete, realizzati per iniziativa spontanea degli utenti. Con i CGC, i consumatori, da intendersi sia in senso economico (come fruitori di prodotti/servizi) sia più ampiamente in senso mediale (come fruitori di messaggi), amplificano le energie creative a disposizione delle marche, occupandosi autonomamente della progettazione e diffusione di contenuti ispirati, orientati o comunque in qualche modo riconducibili alla marca stessa.

Queste manifestazioni possono avere un legame più o meno esplicito con le organizzazioni cui si riferiscono, e sono solitamente distinte tra *organiche*, quando corrispondono ad un'iniziativa individuale totalmente volontaria, e *incentivate*, quando invece rispondono ad uno stimolo ricevuto dall'impresa-istituzione in forme variabili. Non sempre la differenza tra le due categorie è evidentemente percepibile, condizione che può creare elementi di disturbo e disorientamento per i destinatari, talvolta non in grado di determinare l'autenticità del CGC che hanno di fronte. Non si tratta di una questione semplicemente formale, ma anche di un problema di trasparenza comunicativa nei confronti dei consumatori; può capitare infatti che la provenienza "dal basso" di un dato messaggio sia solo simulata, mentre invece il discorso è pienamente concordato con l'organizzazione, dando vita "a vere e proprie pratiche di contraffazione del contenuto, presentato come espressione autentica dei consumatori quando non lo è"²²⁵. La pratica dell'influencer marketing, per la quale utenti tendenzialmente autorevoli sono pagati per produrre contenuti brandizzati, è ad esempio assai diffusa, ma sfugge ancora ad una regolamentazione che la renda riconoscibile come tale; la Federal Trade Commission americana si sta muovendo in questo senso, stabilendo che anche nella digitalsfera "i blogger devono rivelare qualsiasi compenso ricevuto in cambio della recensione di un prodotto, regola che vale già per TV, giornali e riviste"²²⁶.

Proprio a proposito di CGC e di chiarezza interpretativa, è attestabile il tentativo di sistematizzare e circoscrivere il fenomeno, classificando le diverse forme di contenuti user-generated in base ai diversi gradi di autonomia e, viceversa, di controllo organizzativo in essi riscontrabili. Una proposta autorevole arriva, anche in questo caso, da Tracy Tuten, che già nel 2008 identificava sei distinte modalità espressive provenienti dall'esterno dei confini di marca.²²⁷ L'autrice distingue innanzitutto i *Consumer Generated Media*, intesi come giudizi, opinioni, recensioni dei consumatori su prodotti e servizi, dai più complessi *Consumer Generated Multimedia*, caratterizzati da una maggior ricchezza creativa e dall'uso di modalità di intrattenimento più sofisticato. I *Consumer Solicited Media*

²²⁵ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 29.

²²⁶ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 169.

²²⁷ T. TUTEN, *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, London, Praeger, 2008, pp. 101-104.

rispondono invece a stimoli di natura generalmente ludica, proposti dal brand come parte di una strategia comunicativa consapevole, fattore che li rende maggiormente dipendenti da dinamiche organizzative rispetto ai precedenti. Sono definibili *Incentivized Consumer Solicited Media* quando sono assimilabili a veri e propri concorsi con una logica premiante, anche in denaro: “crea la tua pubblicità e vinci un’automobile!”. Nel caso dei *Consumer Fortified Media*, il controllo discorsivo cresce ulteriormente, perché con essi è incentivata la realizzazione guidata di prodotti a supporto e/o su inspirazione di un contenuto centrale proposto direttamente dall’impresa o dall’istituzione. Infine, con *Compensated Consumer Generated Media* Tuten descrive quelle forme di ambigua collaborazione tra brand ed utenti che prevedono accordi economici e che, come detto prima, non rendono del tutto leggibile la spontaneità e l’autenticità del messaggio.

Per quanto quindi i social media, e più in generale tutti gli spazi collaborativi del web, rappresentino uno straordinario bacino di creatività che permette l’accesso a sollecitazioni e stimoli di ogni tipo, è però giusto sottolineare che i meccanismi di partecipazione su cui tale fenomeno si basa portano con sé delle potenziali criticità. Quella che per gli utenti rappresenta la possibilità di “co-produrre la propria offerta e di permeare la propria esperienza di consumo con significati personalissimi”²²⁸, diventa, dal punto di vista organizzativo, un elemento difficilmente controllabile, che rischia di diluire l’identità di marca, di squilibrare il sistema valoriale e di confondere la cultura di riferimento. Per evitare questi cortocircuiti comunicativi, un approccio praticabile può puntare a coinvolgere nella co-creazione solo i consumatori riconosciuti come più fedeli, coloro che, avendo identificato il brand come *lovemark*, ne conoscono a fondo lo spirito e sono quindi più portati ad alimentarne positivamente il racconto. Individuare nuclei narrativi appetibili per il proprio pubblico e lasciare che li alimentino, ottenendo la loro collaborazione spontanea, è infatti, in una strategia comunicativa online, un passaggio da gestire con attenzione per evitare il proliferare di narrazioni incoerenti, o peggio, apertamente negative.

Non bisogna infatti ignorare che gli utenti possono contribuire alla circolazione e alla (ri)definizione del messaggio di marca per due opposte ragioni: sia perché, come è prevedibile, lo percepiscono come affine alla propria weltanschauung, sia perché, ed è una condizione da non sottovalutare, si trovano in disaccordo con esso. In altre parole, la perdita di egemonia comunicativa da parte delle organizzazioni rende loro necessario condividere il palcoscenico con una serie di voci nuove, espressione di un punto di vista spesso diverso, potenzialmente virtuoso ma anche dannoso. In più, le imprese e le istituzioni non solo non hanno più il monopolio discorsivo su ciò che le riguarda, ma numericamente sono addirittura in assoluta minoranza rispetto alla quantità di conversazioni che possono essere generate attorno ai loro prodotti e servizi attraverso i CGC; di conseguenza, ciò che può succedere quando il pubblico prende possesso di una storia non è sempre prevedibile né controllabile. Anche per questo, è del tutto comprensibile come “la possibilità che le proprie marche siano commentate negativamente è di fatto una delle principali ragioni per cui molti CEO sono riluttanti a iniziare conversazioni troppo dirette con gli utenti del web”²²⁹. Se però, come ripetutamente suggerito, abitare la digitalsfera è ormai inevitabile

²²⁸ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. XV.

²²⁹ J. SASOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 87.

per qualsiasi soggetto di mercato, ignorare la presenza di contenuti che, pur non essendo *della* marca, sono effettivamente *sulla* marca, può non essere la soluzione opportuna.

A questo proposito, è spesso citato il caso di un breve videoclip realizzato nel 2009 da Dave Carroll e rintracciabile su Youtube con il nome di *United Breaks Guitars*.²³⁰ Questo Consumer Generated Multimedia è stato prodotto in seguito ad una disavventura vissuta dall'autore, un musicista americano di moderata fama, con la compagnia aerea United Airlines; quest'ultima, nonostante i suoi addetti al carico-scarico bagagli si fossero resi responsabili della rottura di una costosa chitarra di Carroll durante un trasferimento aereo, non ha provveduto ad ascoltarne le richieste di rimborso. Come risposta, il musicista realizzò e pubblicò il filmato, un ironico racconto in note della sua disavventura nel quale canta, senza particolari giri di parole: "I should have flown with someone else, or gone by car, 'cause United breaks guitars." Il contenuto ottenne uno straordinario successo di visualizzazioni ed un'immediata diffusione virale, fino ad uscire dalla digitalsfera, con l'autore che fu "presto chiamato alle trasmissioni dei principali network televisivi e intervistato dai maggiori giornali"²³¹. La reazione aziendale fu tardiva ed il danno, in termini di reputazione di marca, notevole, fino ad incidere, secondo alcuni analisti, sul calo azionario avvenuto nei mesi successivi. Con il senno di poi, la sottovalutazione del potere comunicativo dell'arena digitale da parte della compagnia aerea è stata abbastanza clamorosa, a conferma che le conversazioni orizzontali procedono inesorabili e spesso a prescindere dalla volontà delle organizzazioni coinvolte.

Per questo, anziché ignorare o soffocare le iniziative creative dei propri interlocutori, è consigliabile che le marche tentino di incanalarle in zone del web in cui possano essere, almeno in parte, monitorate. La sfida è cioè far convergere il discorso spontaneamente in circolazione all'interno di spazi di dialogo individuati dall'impresa o dall'istituzione, in modo da presidiarne l'evoluzione e, allo stesso tempo, sfruttarne le potenzialità. È l'approccio che, ad esempio, ha programmaticamente guidato l'azione di George Lucas con *Star Wars*, soprattutto prima che la sua creatura venisse inglobata nella macchina Disney; anziché dichiarare guerra alle manifestazioni apocrife della saga realizzate dai singoli fan (che nel caso di Guerre Stellari rappresentano un esercito numeroso ed accanito), esse sono state veicolate all'interno di aree dedicate del sito ufficiale: in questo modo, milioni di utenti hanno avuto la possibilità di articolare e presentare il proprio contributo narrativo, a patto che qualunque cosa lì pubblicata diventasse proprietà intellettuale della LucasFilm.

Questo atteggiamento collaborativo può essere perseguito sia all'interno di spazi proprietari sia, come più spesso accade, all'interno di piattaforme pubbliche ad alta accessibilità come i social media. Posizionarsi in questi habitat mediatici generalisti, per esempio aprendo al loro interno un profilo di marca, può rappresentare per le organizzazioni un'occasione per aggregare una comunità di utenti e per avviare un dialogo paritario con i soggetti che la costituiscono. La *fandom*, ovvero l'insieme dei seguaci, è composta da individui che vogliono istituire un progetto relazionale con la marca, costruendo con essa un'esperienza basata su un coinvolgimento sia emotivo sia cognitivo, sulla reciproca fiducia e sulla condivisione valoriale-culturale. La loro scelta di aderire ad una

²³⁰ youtu.be/5YGc4zOqozo

²³¹ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 30.

proposta comunicativa dovrebbe per questo essere in qualche modo ricompensata, offrendo loro contenuti inediti, opportunità esclusive, anteprime originali, sconti... In generale, qualsiasi forma di espressione appositamente progettata contribuisce ad alimentare l'intensità (e la ricchezza) del legame.

Ma qual è il reale valore che un'organizzazione deve attribuire alle relazioni con i propri follower? Le ragioni per cui un utente può scegliere di seguire un brand sui social sono molteplici e imprevedibili, e per questo l'ampiezza della comunità rappresenta un indicatore di engagement da leggere con le giuste precauzioni; in effetti, “dare il like ad una marca è un passo semplice e a basso livello di coinvolgimento, che viene fatto spesso dopo essere stati esposti ad un inserto pubblicitario che lo richiede”²³². È quindi giusto precisare che per costruire un rapporto di fedeltà duratura, basato sul riconoscimento di valori condivisi, è necessario prevedere azioni che non si limitino ad una affiliazione social, e coinvolgano forme di contatto più trasversali. È altresì vero però che le piattaforme socialmediatiche rappresentano spazi in cui i legami orizzontali possono trovare sviluppi privilegiati, con ricadute tangibili sugli obiettivi organizzativi; spesso infatti “le intenzioni di acquisto per una marca con profili interattivi sono più elevate rispetto a quelle per i brand che non hanno profili di questo tipo”²³³. In quest'ottica, è piuttosto diffusa ed accettata tra i professionisti l'idea che alle tradizionali *quattro p* del marketing (product, price, place e promotion) nella digitalsféra sia opportuno affiancarne una quinta: *participation*.

Si tratta, in sostanza, di trasformare un modello relazionale basato sul comando-controllo in uno incentrato sull'ascolto-dialogo, che superi una visione del pubblico come target e si fondi viceversa su un approccio personale, “anche utilizzando nuovi termini in grado di trasferire un atteggiamento più umano dell'azienda nei confronti del mercato e dei propri pubblici, decretando definitivamente il passaggio dalla guerra alla collaborazione”²³⁴. In quest'ottica, la rinuncia ad un linguaggio di stampo aggressivo e militare, che identifica i destinatari come bersagli da colpire, corrisponde alla ricerca di una nuova via di *non-violenza verbale*, caratterizzata da universo semantico con echi quasi spirituali, più legato all'idea di fidelizzazione, al senso di appartenenza, alla ritualità delle esperienze di consumo. Questa tendenza può essere interpretata come il segno del passaggio “dalla marca divinizzata (non avrai altro brand al di fuori di me) ad una visione politeista, con una miriade di culti spontanei di carattere tribale che nascono bottom-up”²³⁵. Sul concetto di tribù digitali sarà importante tornare, ma intanto è opportuno sottolineare come, in una logica di conversazione, sia assolutamente rilevante la capacità dei comunicatori organizzativi di progettare, implementare e supportare tutte le iniziative più opportune per stimolare l'attivismo degli utenti-consumatori ed il loro coinvolgimento. Si tratta del compito tanto prezioso quanto complesso a cui è chiamato l'insieme delle attività integrate che, in un contesto professionale, vengono solitamente ricondotte al concetto di *digital strategy*.

²³² T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 140.

²³³ *Ibid.*

²³⁴ B. COVA ET AL., *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 ore, 2008, p. 77.

²³⁵ *Ibid.*

4.2.2 – Strategie digitali storytelling-oriented

Una delle ragioni che spinge le organizzazioni ad abbracciare (o quantomeno ad accettare) la svolta digitale dei propri processi comunicativi – e che ha portato i social media ad affollarsi di contenuti di marca – è il limitato impatto dell’investimento economico necessario. Se Tuten e Solomon si spingono a sostenere che “probabilmente avrete sentito qualche imprenditore affermare che il beneficio più grande del social media marketing è che è gratis”²³⁶, è perché il budget effettivamente richiesto da una campagna online è, di norma, di gran lunga inferiore ad un qualsiasi intervento simile condotto nell’ambito dei media di massa. Per smorzare l’entusiasmo di imprese e istituzioni, è però corretto dire che si tratta di una stima che, per risultare ragionevole, deve essere circoscritta ai soli costi vivi degli spazi pubblicitari, perché in termini di tempo, energie e risorse umane, lo sforzo richiesto da un’operazione sul web merita di essere sostenuto con la stessa attenzione dedicata alle iniziative offline. Per certi versi, la cura deve anzi essere persino maggiore, per evitare, come già detto, di “fare per il semplice gusto di fare”, avventurandosi in una digital strategy senza consapevolezza né coordinamento:

Più il mondo della comunicazione si fa complesso con il moltiplicarsi delle opportunità e delle opzioni, più è importante - se non fondamentale - aumentare il peso specifico del pensiero strategico e creativo alla base del progetto, così da minimizzare gli effetti della dispersione.²³⁷

La questione, infatti, non è semplicemente realizzare prodotti comunicativi aderenti ai linguaggi e ai codici caratteristici della rete, ma costruire e governare un sistema discorsivo complesso e dispersivo, le cui manifestazioni possono trovare accoglienza in una notevole molteplicità di zone della stessa sterminata mediasfera. È necessario quindi affrontare il tema con un approccio d’insieme, tenendo conto della necessità di competenze trasversali: creative, espressive e narrative, ma anche tecniche, manageriali, etiche... Questo perché il risultato di un’operazione di web storytelling non è solo un oggetto mediale concreto, ma “un vero e proprio processo che non termina con la sua realizzazione e, come abbiamo visto, si inserisce e continua a vivere in un tessuto formato da attori sociali, artefatti tecnologici e culturali”²³⁸. All’interno di questo continuo flusso conversazionale, tale processo permette alle marche di acquisire (o riacquisire) un ruolo privilegiato nella definizione del discorso su di sé, offrendo al pubblico la propria proposta di senso e, allo stesso tempo, monitorando le manifestazioni esterne senza subirne l’evoluzione incontrollata. Parlando di *digital storytelling*, possiamo quindi complessivamente intendere “l’arte e la pratica di sviluppare contenuti per la comunicazione di marca online che abbiano profondità simbolica, valore narrativo e quindi capacità di appellarsi all’immaginario delle persone”²³⁹.

Si potrebbe dire che un’operazione comunicativa online è efficace quando supera la dimensione di autoreferenzialità (esserci tanto per esserci), e diviene capace di rispondere a necessità organizzative precise, che possono essere di più o meno ampio respiro, ma tali da mostrarsi comunque ben chiare agli attori coinvolti. Da un punto di vista strategico, essa mette nelle

²³⁶ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 56.

²³⁷ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell’era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 70.

²³⁸ C. PETRUCCO, M. DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, op. cit., p. 55.

²³⁹ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 14.

condizioni di intervenire nel raggiungimento di molteplici obiettivi, sia quantitativi sia qualitativi. Può aumentare la conoscenza del brand (awareness) e migliorarne la reputazione (image); può migliorare l'efficacia delle pubbliche relazioni e la percezione della qualità del prodotto/servizio; può ridurre i costi commerciali di acquisizione di clienti nuovi, ma anche quelli di gestione di clienti già ingaggiati (customer care); può aumentare le conversioni sul sito web societario ed ottimizzare il posizionamento sui motori di ricerca, generando contatti orientati alla vendita. Può agire, in generale, su processi aziendali assai diversi e, per questo, coinvolgere direttamente o indirettamente non solo i responsabili della comunicazione, ma tutte le persone che fanno parte dell'ente, rendendo ogni individuo che ha accesso al web, di fatto, un potenziale ambasciatore del brand. In quest'ottica, con sempre maggior scrupolo le imprese e le istituzioni stanno attrezzandosi per definire una *digital policy* da condividere con tutti i soggetti al proprio interno, attraverso cui stabilire degli standard di comportamento online e delle linee guida per la divulgazione delle informazioni e dei contenuti riguardanti l'organizzazione.

Soltamente, un racconto digitale sufficientemente complesso si presenta come un prodotto transmediale, dato dall'insieme frammentato delle tracce disseminate nei diversi angoli di digitsfera e ricomposte a costituire un racconto coerente, riconoscibile e identitario. È importante quindi definire, almeno per le manifestazioni narrative che si originano all'interno dell'organizzazione o che possono essere comunque mantenute sotto il controllo della stessa, una *audience journey* prevedibile, ovvero un percorso mediatico standard che gli interlocutori compiono nel relazionarsi con la marca. I punti di contatti tra messaggio e destinatari possono avvenire in habitat che, a seconda delle modalità di fruizione offerte, è opportuno dividere in *paid media, owned media* e *earned media*. I primi offrono spazi pubblicitari nei quali le marche possono posizionare i propri messaggi a pagamento; come avveniva di norma nei canali di massa, i contenuti sponsorizzati intervallano quelli scelti dall'utente, e si inseriscono nella sua "programmazione" personale. Soltamente, un contenuto paid invita ad un'azione di conversione all'interno di un canale owned, ovvero uno spazio proprietario posto sotto il pieno controllo gestionale dell'organizzazione, come può essere il sito aziendale o un profilo pubblico all'interno di una piattaforma social.

Qui il brand può elaborare la propria proposta discorsiva con maggiore estensione e libertà creativa, e la storia può manifestarsi nella sua forma più completa ed esplicita: si tratta quindi dei canali forse più decisivi in una strategia digitale, anche perché lo sviluppo di contenuti di valore all'interno di spazi proprietari rappresenta il presupposto necessario per la circolazione spontanea del racconto, all'interno dei canali cosiddetti "guadagnati". Gli earned media includono infatti tutte le azioni volontarie che contribuiscono alla diffusione di un messaggio brandizzato compiute da soggetti esterni all'organizzazione. Tali canali sfruttano a pieno le potenzialità partecipative del web 2.0, offrendo agli utenti la possibilità di fare proprio il valore generato nel racconto di marca, condividerlo e rielaborarlo secondo i propri criteri personali e culturali. Possono quindi rappresentare notevoli opportunità per raggiungere nuovi potenziali destinatari, ma allo stesso tempo delegano ad altri soggetti parte della propria responsabilità narrativa, impedendo all'organizzazione il pieno controllo sulle forme della circolazione del messaggio. Per evitare il diffondersi di declinazioni discorsive non allineate, è quindi preferibile che gli sforzi delle imprese

e delle istituzioni si concentrino nel tentativo di far approdare gli interlocutori ingaggiati (sia spontaneamente sia a pagamento) verso spazi circoscritti e sorvegliati, resi sicuri dalla possibilità di imporre il proprio monitoraggio gestionale; in altre parole, una audience journey digitale dovrebbe prevedere il più possibile percorsi di convergenza all'interno di spazi proprietari.

PAID MEDIA → OWNED MEDIA ← EARNED MEDIA

In generale infatti, gli owned media possono contare su una struttura interna maggiormente governabile, che può quindi essere resa più familiare ed identitaria, garantendo così un'esperienza di fruizione riconoscibile nelle sue declinazioni. Tali canali offrono, in sostanza, il contesto più tutelato per la circolazione dei *contenuti di marca*, i costituenti effettivi delle proposte discorsive che le organizzazioni offrono ai propri destinatari nella digitalsfera, affinché possano aderirvi ed eventualmente alimentarle con un contributo creativo personale. Il contenuto è quindi la materia prima delle conversazioni online, nonché “la principale unità di valore che viene scambiata in una comunità social, al pari della moneta nell'economia del mondo reale”²⁴⁰. Esso può acquisire forme molto varie e fare affidamento su codici verbali, visivi, multimediali dando vita a prodotti editoriali più o meno sofisticati, in cui sono spesso praticate modalità di sperimentazione e di sovrapposizione tra i diversi linguaggi. Che si tratti di post testuali, fotografie, articoli informativi o racconti audiovisivi, la loro produzione deve allinearsi alle intenzioni comunicative generali della marca, codificate all'interno di un *piano editoriale*, un modello d'intervento in cui siano chiariti tutti gli aspetti riguardanti il progetto discorsivo: la mappa dei significati fondamentali, gli argomenti concreti, le tipologie di contenuto, ma anche le tecniche, i tempi e i luoghi della distribuzione.

Come in qualsiasi strategia organizzativa, anche in termini di *content management* la progettazione di un intervento strutturato non può infatti che agevolare il monitoraggio del processo nel suo insieme, rendendone maggiormente prevedibile l'evoluzione e anche le eventuali criticità. Da un punto di vista strettamente stilistico-espressivo, è invece decisamente più difficile identificare a priori le scelte più opportune, perché esse devono essere adeguate allo specifico contesto dell'intervento, ed appare quindi piuttosto illusorio immaginare di stabilire delle regole generali di “efficacia digitale”. È tuttavia vero che i contenuti online appaiono caratterizzarsi, ad esempio, per una tendenziale informalità, per l'essenzialità del messaggio veicolato e per l'istantaneità dell'esperienza di consumo mediale; tutti elementi che possiamo ricondurre ad un concetto, quello di *economia comunicativa*, che sembra ben adattarsi alla maggior parte dei discorsi organizzativi nella rete. Con questa formula, si potrebbe intendere la predilezione degli habitat digitali a dire molto con poco, di ottimizzare cioè lo sforzo espressivo in relazione al tempo che i destinatari dedicheranno al messaggio loro proposto.

Sono in particolare i social media a codificarsi come il regno dei *microcontenuti*: in essi, le esperienze di fruizione si esauriscono con estrema rapidità, lasciando dietro di sé un ricordo tendenzialmente scarso. Il basso investimento cognitivo degli internauti, di cui in 4.3 approfondiremo ulteriormente le motivazioni e le conseguenze, rende necessario adottare forme inedite di riconoscibilità narrativa. È questa una delle cause ipotizzabili riguardo l'emergere dei meme e del loro radicamento

²⁴⁰ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 146.

in ampie zone della coscienza collettiva; la *meme culture* prevede la diffusione di modalità di intrattenimento – generalmente di natura ironica – basate sull’imitazione di un modello strutturale noto ad un sistema culturale di riferimento, chiamato base. La base è rideclinabile in molteplici manifestazioni superficiali secondo l’inventiva degli utenti, e circola nelle conversazioni digitali con altissima frequenza, ma la sua durata nel tempo è invece assai limitata. Questi frammenti possono contenere canzoni, frasi, parole in gergo, tendenze alla moda o comportamenti condivisi e non si tratta solo “di contenuti che si esauriscono in sé stessi, ma anche di format che consentono agli utenti di produrre varianti potenzialmente infinite”²⁴¹.

È giusto comunque chiarire che l’attestata tendenza degli habitat digitali a popolarsi di espressioni comunicative a consumo immediato e con un tempo di vita tendenzialmente ridotto non comporta necessariamente una riduzione della qualità del discorso. In particolare, il grado più elevato di creatività produttiva trova manifestazione prevalentemente nei contenuti multimediali, a dimostrare come, per la varietà di forme in cui è declinabile, il *linguaggio audiovisivo* rappresenta probabilmente il codice privilegiato della digitsfera contemporanea. È giusto però sottolineare come gli output video caratteristici di Youtube o, a maggior ragione, di Tik Tok rappresentino una categoria estetica piuttosto distante dalle forme tradizionalmente veicolate nel cinema e nella televisione. In termini di estensione temporale, le differenze sono immediatamente percepibili, ma esse emergono anche a livello di spontaneità ed immediatezza espressiva, a cui corrisponde una gestione tecnica tendenzialmente amatoriale che conferma la dimensione orizzontale di questi habitat. Probabilmente, è proprio l’informalità percepita a determinare la naturale efficacia dei racconti audiovisivi online, che sempre più spesso diventano le leve principali delle strategie di intrattenimento o informazione digitale delle organizzazioni.

4.2.3 – Transmedialità, narrazioni non lineari e mondi aperti

Per quanto i contenuti multimediali concentrino spesso in sé una parte non indifferente dell’investimento creativo di una campagna web, sarebbe tuttavia improprio pensare di ridurre la complessità di una digital strategy alla realizzazione di un singolo output, per quanto articolato ed artisticamente rilevante. Nella progettazione di un’audience journey quindi, non appare del tutto corretto concentrarsi su una singola esecuzione concreta e, declinandola su più canali, sperare di comporre una proposta discorsiva interessante per gli utenti: idea e percorso devono avere una matrice comune, e precedere concettualmente la produzione di contenuti concretamente intesi. In altre parole, a livello metodologico, la definizione del cosiddetto *concept*, con lo studio dei relativi vettori di diffusione, è un’operazione da ritenersi propedeutica alla realizzazione delle distinte manifestazioni mediatiche connesse, sia quelle ritenute primarie sia quelle ritenute secondarie. In quest’ottica, l’attività di *media design* non deve prevedere solo la costruzione degli habitat mediatici che ospiteranno la narrazione, ma anche la definizione di una struttura di connessione tra i singoli punti di contatto, che possono essere interni alla digitsfera ma anche, ovviamente, esterni.

²⁴¹ *Ini*, p. 109.

Non è da escludere, infatti, che un contenuto che riteniamo massmediatico (sia come destinazione prevista sia come impostazione produttiva) possa trovare rielaborazione all'interno dei social media, alimentando un inedito patrimonio di senso; allo stesso modo, è del tutto plausibile che i canali tradizionali riprendano un prodotto espressivo nato in rete, amplificandone la portata: “un'iniziativa che ha successo nei social media è in grado di determinare un tale impatto sul pubblico che giornali, radio e televisioni possono arrivare a *rincorrerla* e a pubblicarla spontaneamente”²⁴². La percorribilità di una connessione tra declinazioni online e offline del discorso di marca si fonda sul già introdotto principio di *transmedialità* (cfr. 1.2.7), che ha trovato nel web partecipativo la dimensione ideale per una completa affermazione. Gli strumenti digitali, infatti, hanno dato la possibilità alle organizzazioni di distribuire il proprio racconto in una molteplicità di spazi indipendenti, ciascuno dei quali in grado di ospitarne una parte autonoma; questi spazi dialogano tra loro tramite link a disposizione degli utenti, allestendo così una rete narrativa esplorabile in modo molto più libero di quanto fosse possibile nei media tradizionali.

In quest'ottica, ciò che sembra caratterizzare in modo peculiare e distintivo le narrazioni online è proprio la loro natura *non lineare*. Proprio grazie alla trasversalità della struttura ipertestuale, il web agisce con una logica che non è sequenziale ma ramificata, in cui le esperienze di fruizione sono sostanzialmente aperte, soggettive e disponibili a percorsi di evoluzione non preventivati. Gli intrecci plausibili sono molteplici, e la direzione della storia è condizionata dalle scelte dei destinatari, i quali acquisiscono così una responsabilità circa lo sviluppo diegetico. Per la verità, è giusto ricordare che alcuni primitivi tentativi di narrazione interattiva sono attestabili anche prima dell'avvento dei media digitali, come dimostra l'esperimento di cinema partecipativo condotto nel 1992 dalla casa di produzione Interfilm con *I'm your man*: “un gioco cinematografico grazie al quale il pubblico delle sale poteva decidere le trame del film votando nei momenti critici attraverso un pulsante”²⁴³. Quella che può essere considerata una delle prime introduzioni del concetto di racconto audiovisivo ramificato ha avuto sviluppi anche più recenti, come l'inserimento nel catalogo di Netflix di *Black Mirror: Bandersnatch* (2018), proposta che, al momento, non appare comunque destinata a ripetersi.

Si potrebbe però dire che la struttura transmediale del web 2.0 sembra aver condotto il concetto di non linearità ad una dimensione ulteriore. Gli utenti digitali, infatti, non solo esplorano liberamente l'universo narrativo allestito dalle marche attraverso più media possibili (anche offline), ma sentono il bisogno di ampliarlo con le proprie storie, partecipando attivamente alla sua continua ridefinizione. Il racconto, una volta uscito dai confini organizzativi, viene rielaborato attraverso forme di creatività orizzontale, istituendo così un nuovo legame di convergenza tra contenuti di marca e contenuti user-generated. Queste dinamiche impongono equilibri nuovi nella definizione della paternità di un prodotto comunicativo; quando la responsabilità creativa viene condivisa, il tema della proprietà intellettuale si fa più scivoloso, ed il concetto stesso di autorialità diviene più sfuggente, sfumando in una pluralità di diritti e di doveri (sia individuali sia collettivi) dai contorni indefiniti. Questo non vale ovviamente solo per i racconti digitali, ma per tutte le forme di

²⁴² J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 64.

²⁴³ F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, op. cit., p. 87.

circolazione del sapere, per le quali la digitalsfera si sta attrezzando con strumenti di tutela propri, come sono i sistemi di licenze basate su un approccio copyleft, come le Creative Commons.

In questo meccanismo di produzione e ri-produzione collettiva, in cui un autore inizia una storia ed il pubblico la alimenta a proprio piacimento, il concetto di autorialità appare quindi mostrare qualche criticità: “tutti autori, nessun autore, quindi? In realtà la questione va posta in altri termini. Tutti possono certamente essere autori, ma quanti di noi saranno letti/ascoltati?”²⁴⁴ Il tema decisivo diventa quindi quello della platea a disposizione, e della capacità dei soggetti narranti di dare un pubblico alle proprie storie. In quest’ottica, le organizzazioni con una digital strategy consapevole dovrebbero partire in vantaggio rispetto agli utenti individuali, ma anche a questi ultimi la digitalsfera offre grandi opportunità di costruire la propria personale proposta di senso: una delle possibilità è quella di posizionare i propri racconti in mondi ideati da altri. In Giappone, ad esempio, le case editrici di manga sempre più spesso smettono di combattere le autoproduzioni apocrine dei fan, tollerando e, a volte, assecondando la circolazione online di versioni alternative dei loro prodotti di intrattenimento. Queste aziende permettono quindi ai lettori di fare praticamente ciò che vogliono con i loro personaggi preferiti, perché il fervore generato da questi user generated contents è tale da giovare anche alla parte ufficiale di quell’universo narrativo.

La costruzione partecipativa di uno storyworld può anche fuoriuscire dai confini del web, dando vita a strutture transmediali complesse, fino a coinvolgere la produzione di videogiochi, contenuti televisivi, romanzi, ma anche fenomeni di aggregazione sociale come i cosplay. È il caso, ad esempio, del già citato sistema Star Wars, che rappresenta forse il prototipo di narrazione immersiva e multidimensionale così come la conosciamo oggi. Il merito di George Lucas è di aver creato uno storyworld molto articolato (del quale i film raccontano solo una parte della storia) e, allo stesso tempo, aperto al contributo creativo della fandom: i seguaci lo popolano con fumetti, romanzi, oggetti fisici, modellini e molto altro, con il solo vincolo di rispettare la trama basica ed abolirne le incongruenze. Non stupisce quindi che l’*universo espanso* di Guerre Stellari, ovvero l’insieme canonico di prodotti a tema e contenuti di supporto alle tre saghe cinematografiche, fatturi cifre anche superiori a quanto incassato al botteghino: secondo Rose, fino a 15 miliardi l’anno²⁴⁵. E non si tratta di una condizione rilevante solo in una prospettiva di mercato: i seguaci più accaniti della saga, al fine di sistematizzare il sapere co-generato al suo interno, hanno creato *Wookieepedia*, un enciclopedia partecipativa sul modello wiki nella quale raccogliere tutto ciò che fosse in qualche modo riconducibile all’universo di Star Wars. Il progetto è in continua espansione e, ad oggi, la pagina dedicata a Luke Skywalker contiene circa 31.000 parole, più della stragrande maggioranza delle voci di Wikipedia.²⁴⁶

In quest’ottica, per sfruttare al meglio le potenzialità partecipative dei media digitali, la direzione che le organizzazioni dovrebbero seguire sembra quindi essere quella di offrire al proprio pubblico uno *storyworld* da abitare, più che una trama da seguire. Suggerendo ai destinatari una core-story espandibile, le imprese e le istituzioni si aprono così alla possibilità di sfruttare le risorse creative

²⁴⁴ C. PETRUCCO, M. DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, op. cit., p. 12.

²⁴⁵ F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell’era di internet*, op. cit., p. 56.

²⁴⁶ starwars.fandom.com/wiki/Luke_Skywalker

spontanee (e gratuite) degli utenti più fedeli, mantenendole allo stesso tempo sotto relativo controllo all'interno di habitat mediatici circoscritti. In questo modo, diventa più agevole anche evitare la dispersione del discorso di marca e preservarne una sostanziale coerenza identitaria tra le singole manifestazioni. Si tratta di un aspetto rilevante ma anche di un compito non semplice, specie quando la strategia comunicativa si sviluppa secondo un approccio transmediale: l'integrazione nel medesimo processo di media online e offline, la cui gestione è spesso affidata a team e referenti organizzativi distinti, rende il suo coordinamento non scontato: a maggior ragione, il controllo dell'identità “diventa ancora più arduo quando la marca frammenta la sua presenza online in molti ambienti diversi e moltiplica le iniziative senza che queste abbiano un inquadramento concettuale complessivo”²⁴⁷.

Pur riconoscendone i fattori di potenziale criticità, è importante sottolineare come il mantenimento di una *coerenza transmediale* nel racconto organizzativo rappresenti un aspetto assolutamente centrale all'interno di una strategia comunicativa che prevede l'integrazione di media tradizionali e digitali. Sviluppare azioni discorsive coordinate, sempre aderenti ai significati complessivamente codificati nel concept, deve diventare l'interesse fondamentale di qualsiasi iniziativa di questo tipo, per evitare la schizofrenia espressiva che fa perdere di credibilità agli occhi dei consumatori coinvolti nella conversazione. Solo in questo modo l'intreccio tra storie di marca online e offline può rappresentare un valore aggiunto per l'organizzazione, ed alimentare un universo narrativo solido, immersivo ed aperto ad accogliere consumatori medi che, come adesso vedremo, la digitalsfera ha reso sempre più esigenti e consapevoli.

4.2.4 – Tribù digitali e primato dell'ascolto

Come già anticipato, gli habitat socialmediatici, nella loro specifica funzione di social communities, rispondono tanto ad interessi di autoaffermazione individuale quanto ad esigenze umane di affinità ed appartenenza, offrendo agli utenti opportunità di interazione tra pari all'interno di aggregazioni che possiamo considerare vere e proprie *tribù* contemporanee. Con questa espressione si fa riferimento a gruppi di soggetti non necessariamente omogenei da un punto di vista socio-demografico e basati, invece, su criteri di prossimità emotivo-cognitiva, quali possono essere fattori culturali, comportamentali, etici, ideologici. La logica conversazionale che guida queste comunità di gusto agevola lo scambio informale di idee, esperienze, passioni e, come anticipato nel capitolo 3, determina quello che si impone come un tratto distintivo del consumo postmoderno; tali gruppi hanno trovato le condizioni ideali per il loro consolidamento proprio nella digitalsfera, dove la dimensione della spazialità fisica cessa di essere una limitazione rilevante: gli internauti che le popolano entrano così in connessione “con spiriti affini, si impegnano in relazioni solidali e socievoli con loro, permeando la propria vita online di significato, appartenenza e identità”²⁴⁸.

In effetti, proprio grazie agli strumenti del web, le tribù cessano di essere geo-limitate e diventano potenzialmente accessibili a livello globale, senza che questa estensione ne comprometta la

²⁴⁷ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 96.

²⁴⁸ *Inv.* p. 104

compattezza identitaria: i loro membri rispettano infatti standard comportamentali condivisi, tali da rendere i confini della comunità riconoscibili sia all'interno sia all'esterno, attraverso codici comunicativi, simboli e rituali specifici. In esse possono emergere gli opinion leader, utenti riconosciuti particolarmente autorevoli dal gruppo, e che, grazie al proprio capitale reputazionale, assumono una posizione di relativo rilievo nell'ambito di competenza della comunità; di norma però, le forme di autogoverno del gruppo seguono logiche marcatamente orizzontali. Nel complesso comunque, questi modelli di aggregazione assumono la forma di reti tematiche, gravitanti attorno ad un nucleo discorsivo solitamente settoriale e circoscritto; naturalmente, l'adesione di un individuo ad una comunità non è esclusiva, e costui può abitare diversi spazi relazioni contemporaneamente, a seconda delle passioni personali che lo riguardano. Da un punto di vista delle prassi comunicative, è interessante notare come questi raggruppamenti microsociali, con i loro valori e linguaggi distintivi, sembrano progressivamente prevalere sulle tradizionali aggregazioni macrosociali, in una tendenza alla *frammentazione* del pubblico che non appare riguardare soltanto le logiche di mercato, ma anche quelle delle abitudini mediali; in riferimento alla situazione americana, nel 2010 Chris Anderson scriveva:

Oggi siamo una nazione di nicchie. Esistono ancora film blockbuster, programmi televisivi di successo, ma sono sempre meno gli esempi di eventi che catturano lo spirito della cultura popolare condivisa. L'azione è altrove: il paese guarda la TV via cavo o legge blog rivolti a un pubblico specifico.²⁴⁹

Questa diversificazione degli interessi mediatici dei destinatari, a cui corrisponde una sostanziale personalizzazione delle esperienze di fruizione, può portare, in una visione abbastanza radicale, ad immaginare apocalitticamente "la morte della cultura, intesa come la perdita di un sentire condiviso riferito ad oggetti che tutti riconoscono come parte integrante della loro esperienza di vita"²⁵⁰. Più ottimisticamente però, la segmentazione dei consumatori mediali e la loro contemporanea aggregazione all'interno di comunità digitali ha permesso la creazione di micromercati conversazionali che non sarebbe stato possibile costituire offline: in rete invece, essi possono prosperare, aggregando individui da tutto il mondo e trasformando così tanti piccoli nuclei disconnessi in un'unica costellazione di senso. In quest'ottica, la vocazione interattiva dei social media permette di collegare tra loro utenti affini, espandendo con facilità i confini di una determinata comunità di gusto; condizione questa che rappresenta un grande facilitatore di pratiche di *prosuming* orizzontale. Nelle tribù digitali infatti, l'aspetto di collaborazione tra pari è assolutamente centrale, con conseguenti ricadute anche in ambito organizzativo.

Il fattore abilitante di una tribù, infatti, è proprio la fiducia reciproca dei suoi membri, i quali si influenzano a vicenda nel maturare un giudizio sulla realtà, sulle marche e sui loro prodotti/servizi. I pareri delle communities di appartenenza incidono molto sulle scelte degli utenti, impattando notevolmente sui processi d'acquisto della contemporaneità. In altre parole, se nell'era massmediatica le opinioni di consumo rimanevano sommerso o comunque circolavano in modo non sistematico, nella digitalsfera esse emergono alla luce del sole, connettendosi ed alimentandosi a vicenda, e portando così il tradizionale "word of mouth" ad una nuova dimensione di rilevanza. Le dinamiche di condivisione del sapere messe in moto nelle comunità online hanno

²⁴⁹ CHRIS ANDERSON, *La coda lunga. Da un mercato di massa ad una massa di mercati*, Torino, Codice Edizioni, 2010, p 51.

²⁵⁰ C. PETRUCCO, M. DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, op. cit., p. 22.

determinato una crescente capacità di *consumo critico*, che trova nelle conversazioni libere e disinteressante tra pari una fonte di conoscenza più autorevole dei discorsi verticali provenienti dalle organizzazioni. Ciò significa che i consumatori digitali mostrano sempre maggiore scetticismo nei confronti delle proposte comunicative delle imprese, e non si fidano più ciecamente di ciò che esse raccontano di sé; come atteggiamento difensivo, si rivolgono così a recensioni, discussioni sui blog, commenti sui social media e qualunque altro contenuto basato su un patto fiduciario orizzontale. All'interno di una pratica di consumo, tale meccanismo va a determinare quello che viene chiamato *Zero Moment of Truth*.

Con questa formula si indica proprio la propensione dei frequentatori del web a maturare un'opinione su un prodotto/servizio prima ancora del suo effettivo acquisto (*First Moment of Truth*) e del suo concreto utilizzo nell'esperienza quotidiana (*Second Moment of Truth*). Il momento di verità 0 si fonda sostanzialmente sull'autorevolezza del giudizio maturato tra simili e raccolto all'interno di una comunità digitale di riferimento. Esso rappresenta una condizione ormai accertata nelle dinamiche di consumo perché è ormai chiaro che, come ciascuno potrà sperimentare nella propria prassi quotidiana, un atto d'acquisto viene spesso anticipato da una navigazione web e/o social finalizzata ad orientarsi tra le alternative disponibili: da questo punto di vista, appare abbastanza indicativo come “nel 2014, in base a una ricerca Google, il 57% dei processi d'acquisto negli Stati Uniti siano avvenuti senza prima aver dialogato con una persona di vendita appartenente all'azienda scelta”²⁵¹. Queste dinamiche appartengono sostanzialmente al quadrante socialmediatico indicato come Social Commerce e che potremmo ritenere incentrato su una sorta di *mercato della reputazione*: recensioni, testimonianze della soddisfazione personale e qualsiasi altro tipo di valutazione sulla qualità percepita offrono strumenti di interazione tra pari che permettono esperienze d'acquisto di natura collaborativa e che, allo stesso tempo, rappresentano indicatori molto osservati dai brand circa la propria autorevolezza pubblica.

Di fronte ad una diffusa diminuzione della *credibilità* dei consumatori, alle marche non resta infatti che implementare ulteriormente la propria *credibilità*, plasmando la loro proposta discorsiva in modo da renderla il più possibile aderente al sistema di valori delle proprie comunità di riferimento. Per un'organizzazione quindi, il contesto delle tribù digitali si afferma non solo come un territorio di offerta, nel quale proporre i propri prodotti e servizi, ma anche come un territorio di domanda, nel quale reperire cioè informazioni e saperi utili a predisporre un intervento comunicativo efficace. In sostanza, all'interno della digitalsfera ogni impresa o istituzione “ha di fronte l'enorme opportunità di entrare in risonanza con le tribù e le community che le sono più affini - a condizione di comprendere anzitutto ciò che ne motiva l'esistenza e le tiene insieme”²⁵². Prima che palcoscenici per parlare di sé, i social media possono (e devono) quindi essere interpretati come *spazi di ascolto*, all'interno dei quali è possibile osservare i propri destinatari, le loro aspettative, la loro percezione cognitiva ed emotiva del brand, anche confrontandola con la percezione organizzativa interna.

²⁵¹ ANDREA FARINET, *Socialing. Un nuovo equilibrio tra consumatori, imprese e mercati*, Milano, Franco Angeli Editore, 2015, p. 130.

²⁵² J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 22.

È corretto considerare la comprensione dei comportamenti dei consumatori all'interno delle tribù digitali come una condizione di partenza determinante per ogni azione strategica sui social media. In qualunque ambito, la capacità di assorbimento di conoscenza è un fattore di grande rilevanza per ogni soggetto di mercato, ed il monitoraggio delle opinioni esterne offre opportunità inedite per una lettura a tutto tondo del proprio contesto operativo. In questo senso, la digitalsfera mette a disposizione diversi strumenti di analisi quantitativa, in grado di fornire insight dettagliati sul proprio pubblico. In rete, il monitoraggio delle conversazioni rende possibile profilare le abitudini e i comportamenti degli utenti come su nessun altro medium, anche grazie alla presenza di tools che spesso risultano di facile utilizzo e alla portata di tutti. I servizi Trends e Alert di Google, ad esempio, offrono semplici tecniche di osservazione statistica utili ad approfondire le tendenze conversazionali dei propri destinatari, o le loro preferenze contenutistiche, così da individuare la proposta discorsiva giusta per le persone potenzialmente più interessate. Nel complesso, è quindi piuttosto consigliabile prevedere delle metriche in grado di analizzare in modo quantitativo le azioni compiute nella digitalsfera, il grado di coinvolgimento e, più in generale, le prestazioni comunicative degli utenti così da ottimizzare l'efficacia del successivo intervento organizzativo.

Sta proprio alle organizzazioni attrezzarsi con gli strumenti più efficaci per rendere i media digitali un osservatorio permanente, cogliendo i segnali deboli ma ad elevato potenziale di valore da essi provenienti. Ad ogni modo, al di là dei numerosi indicatori a disposizione, una gestione ottimale della relazione con le proprie comunità di riferimento può essere complessivamente organizzata in serie di operazioni sistematiche e consequenziali, ricondotti da Tuten e Solomon ad una formalizzazione rinominata *framework L.A.R.A*²⁵³. La proposta degli autori identifica quattro passaggi, corrispondenti alle lettere che compongono l'acronimo: *Listen*, ovvero l'ascolto delle conversazioni spontanee degli utenti; *Analyze*, la loro interpretazione in virtù degli obiettivi comunicativi; *Relate*, ovvero la comparazione delle informazioni raccolte all'esterno con quelle esistenti all'interno dei confini organizzativi; *Act*, la predisposizione di una strategia di intervento comunicativo. La prima cosa da fare è quindi, inequivocabilmente, mettersi in ascolto, cercando di cogliere ciò che gli utenti stanno dicendo del prodotto, della marca, ma anche della concorrenza e in generale del segmento di mercato.

Il *social media listening* è un passaggio operativo necessario prima di poter partecipare con piena consapevolezza alla conversazione, ma spesso sottovalutato dalle organizzazioni “vecchia maniera”, che spesso trascurano l'importanza della frequentazione passiva e passano direttamente all'azione comunicativa; il rischio, in questo caso, è di non identificare nel modo corretto la struttura e la natura delle proprie community, fraintendendone le regole di condotta, il linguaggio, i modelli relazionali. A questo proposito, si potrebbe parlare di *netnografia*, intendendo proprio la ricerca qualitativa da condurre sulle tribù digitali per esplorarne i comportamenti e apprenderne a pieno il sistema culturale. Da questo punto di vista, il web partecipativo trabocca di quelle che abbiamo chiamato impronte social, ovvero di tracce residuali delle attività eseguite dagli utenti: sono proprio queste tracce a rendere la rete qualcosa di simile ad un focus group perennemente attivo, in cui gli individui si esprimono in modo continuativo e, soprattutto, indipendente. Proprio

²⁵³ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 33.

per questo però, molti internauti considerano le comunità del web spazi liberi e spontanei, che devono essere mantenuti estranei da proposte discorsive provenienti dalle organizzazioni:

dal momento che molti vedono nei social media una sorta di territorio liberato dalla stra potere delle imprese (che si è espresso così a lungo incontrastato nei media classici), c'è poca voglia di accettare una condotta aziendale non corrispondente ai criteri basilari di democraticità, affidabilità e rispetto.²⁵⁴

La diffidenza degli “indigeni” del web verso forme di colonizzazione comunicativa da parte dei brand è un tema reale, e una condotta non trasparente o il mancato rispetto delle regole della community possono dar luogo a situazioni spiacevoli e di difficile controllo. Alcuni utenti, ad esempio, possono approfittare delle potenzialità interattive della rete per mettere in atto deliberate operazioni di disturbo comunicativo, con lo scopo di mettere in difficoltà le marche e sabotarne la proposta discorsiva. Tali attività, spesso condotte da veri e propri troll professionisti, sono da identificare e da isolare, separandole ovviamente da quelle dei consumatori autenticamente delusi, che invece meritano di essere ascoltati e assecondati, così da recuperarne la fiducia. Prendere parte alle conversazioni orizzontali è, in altre parole, un aspetto delicato di una digital strategy, ma allo stesso tempo assai utile per consolidare una relazione autentica, basata su un dialogo sincero.

In quest’ottica, può essere opportuno prevedere l’integrazione di un professionalità appositamente orientata all’ascolto (prima) e al dialogo paritario (poi) con gli interlocutori del brand; una figura da dedicare alla frequentazione sistematica delle tribù digitali, identificabile con la qualifica Community Manager, o anche di *digital PR*, ad indicare la sua responsabilità sul complessivo sistema di relazioni che una marca intrattiene con i suoi interlocutori nel web. Tutto ciò avviene perché, le organizzazioni – e soprattutto quelle più attrezzate ad esplorare la digitsfera – stanno ormai comprendendo come dall’osservazione delle comunità socialmediatiche possano derivare preziose iniziative di coinvolgimento reciproco tra aziende e consumatori, “dalle quali possono scaturire molto vantaggi per l’elaborazione di storie di marca migliori.”²⁵⁵

4.2.5 – Partecipazione come possibilità

Alla luce delle considerazioni fatte finora, non potrà che essere chiaro come la differenza decisiva tra media verticali e orizzontali risieda nel cambio di paradigma che l’introduzione delle tecnologie digitali ha imposto alle dinamiche relazionali tra le organizzazioni e i loro interlocutori. Questi ultimi, in quell’hub mediatico eterogeneo che abbiamo chiamato digitsfera, hanno assunto padronanza di una serie di modalità discorsive che, come ampiamente detto, da destinatari passivi di un messaggio li ha trasformati in fruitori attivi, ri-bilanciando gli equilibri comunicativi che avevano in precedenza caratterizzato la comunicazione delle imprese e delle istituzioni. La presa di coscienza di queste inedite opportunità da parte dei consumatori mediali ha comportato una sostanziale perdita di controllo delle marche sul loro discorso, la cui responsabilità enunciativa si è distribuita tra una pluralità di soggetti, coinvolti in un processo collaborativo di creazione e diffusione del senso. È tendenzialmente condiviso che il fulcro di questo modello siano quelle

²⁵⁴ J. SASSOON, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, op. cit., p. 93.

²⁵⁵ *Ivi*, p. 73.

istanze creative riconducibili alla categoria di User Generated Contents, formula nella quale possiamo includere tutte le molteplici forme di intervento co-creativo degli utenti nella codifica del discorso organizzativo.

Senza dubbio infatti, la condizione di *partecipazione orizzontale* è da ritenersi fondamentale nella definizione del web 2.0, quella cioè su cui maggiormente insistono (e con piena ragione) le letture interpretative relative ai caratteri identitari dell'universo digitale. La portata non solo mediatica ma più ampiamente socio-culturale del fenomeno è indiscutibile, ma allo stesso tempo, può essere opportuno problematizzare la questione, superando le rigidità di alcune visioni che estremizzano il ruolo degli utenti nella digitsfera, attribuendo alle organizzazioni funzioni marginali e prospettive complicate, se non addirittura apocalittiche. Si pensi ad esempio al Cluetrain Manifesto: l'esonterazione dei connotati di libertà democratica della rete come antidoto al dominio comunicativo delle marche rischia di risultare, alla luce dei fatti, una posizione forse troppo radicale. Tutto questo perché, in altre parole, gli internauti generano sì contenuto, ma non quanto ci si potrebbe aspettare. Gli utenti, infatti, frequentano la rete in modo non sempre propositivo, ed utilizzano i suoi habitat alla ricerca di un contatto con le marche che non è necessariamente orientato alla creazione di valore.

In quest'ottica, alcune indagini mostrano come forme di fruizione passiva siano generalmente più diffuse di forme di fruizione attiva, quelle cioè considerate a maggior grado di coinvolgimento. Secondo uno studio riportato da Tuten e Solomon²⁵⁶, ad esempio, la ricerca di informazioni online su un servizio o un prodotto che si intende acquistare viene dichiarata come un'abitudine riconosciuta da quasi l'80% degli individui intervistati; viceversa, giudicare o recensire il medesimo prodotto/servizio mediante un sistema di valutazione online – operazione che richiede un più evidente spirito di iniziativa – raccoglie solo il 32%. Tali indicazioni ci costringono a riflettere sulle modalità con cui gli strumenti digitali di co-creazione siano concretamente usati e su quanto, in definitiva, il web sia da considerarsi uno spazio effettivamente partecipativo. Non si tratta certo di negare il potenziale del web collaborativo nella definizione e circolazione della conoscenza ma, allo stesso tempo, non si può evitare di prendere in considerazione la diffusione nella digitsfera di pratiche di consumo mediale passivo. È attestato infatti che i cosiddetti *lurker*, coloro cioè che fruiscono i contenuti senza contribuire in nessun modo al loro flusso, costituiscono circa il 90% di una comunità digitale standard. Nella cultura pop di internet, questa condizione è nota come regola dell'1%, percentuale che, all'interno di un qualsiasi habitat online, identificherebbe i creatori, distinguendoli dai contributori (il 9% che sperimenta occasionali forme di collaborazione) e dalla massa anonima e inattiva (il restante 90%, appunto).

Quest'ultima è da considerarsi, ovviamente, una metrica molto intuitiva, perché la stima può variare in modo straordinariamente elastico da contesto a contesto e da piattaforma a piattaforma: tendenzialmente, più le tribù sono circoscritte a temi ed interessi specifici, più è facile che gli utenti si ritaglino al loro interno un ruolo collaborativo. Tuten e Solomon hanno tentato di sistematizzare questa approssimazione, articolando una più approfondita classificazione degli internauti, determinata dal livello di partecipazione dei loro comportamenti online, ma anche dalle modalità

²⁵⁶ T. TUTEN, M. SOLOMON, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 82.

di svolgimento dei loro interventi.²⁵⁷ Da questa proposta, in base alla quota di responsabilità creativo-produttiva che ogni utente ritiene di prendersi in carico nella rete, è possibile trarre sei distinti gradi di attivismo digitale. In cima alla scala ci sono i *creatori*, gli autentici alimentatori del web 2.0 ed ideatori di User Generated Contents; subito sotto troviamo i *conversatori*, che avviano una discussione o vi contribuiscono con frequenza quotidiana o almeno settimanale, e i *critici*, che reagiscono ai contenuti più di quanto li propongano in prima persona. Vi sono poi i *collezionisti*, consumatori mediali responsabili di condivisioni spontanee e ricorrenti, i *socivoli*, che frequentano la rete con altrettanta costanza, ma anche con maggior spirito di dialogo, e gli *spettatori*; questi ultimi sono gli utenti meno strategici, ma spesso più presenti in una comunità: leggono, guardano e ascoltano senza mai posizionarsi attivamente e, talvolta, senza nemmeno palesare la propria identità. Si aggiunge infine una non-categoria, quella degli *inattivi*, che compongono la vera e propria periferia digitale, perché possiedono dei profili socialmediatici che sostanzialmente non usano o, ai quali si collegano con frequenza estremamente bassa.

Accettando quindi la necessità di problematizzare un'interpretazione della digitsfera come ambiente esclusivamente partecipativo, si potrebbe dire che più il livello è basso e più appare numericamente rilevante, perché aumentano gli utenti le cui azioni (o non-azioni) li rendono riconducibili a quella categoria comportamentale. Questa struttura pseudo-piramidale ci consegna una situazione in cui, di contro all'entusiasmo collaborativo attribuito al web secondo alcune chiavi di lettura, la realtà odierna sembra mostrare una sorta di *passività di ritorno*, da cui emerge un apparente disimpegno degli internauti verso forme di attivismo creativo e produttivo. Siamo quindi indotti ad affermare che gli User Generated Contents non rappresentino l'unico modello esperienziale per esplorare la digitsfera. Per gli individui che popolano la rete, in sostanza, la partecipazione non rappresenta una necessità, quanto piuttosto una *possibilità*: condizione che non impedisce loro di rivolgersi ad istanze discorsive già allestite, alla ricerca di forme univoche e predisposte di conoscenza, intrattenimento, significazione. Tale contesto apre una zona di intervento comunicativo pienamente colonizzabile dalle imprese e dalle istituzioni, rendendo così assolutamente legittima la presenza nella digitsfera di contenuti di marca.

In quest'ottica, per le organizzazioni diventa del tutto lecito e, anzi, pienamente strategico prevedere un progetto comunicativo da presentare a degli utenti che, in alcuni casi, sono solo alla ricerca di messaggi da consumare passivamente. Per questo, è importante che le intenzioni discorsive – attuate all'interno del piano editoriale – tengano conto delle abitudini comportamentali dei propri interlocutori e del livello di partecipazione più in linea con la loro indole. Ad esempio, doversi rivolgere ad un pubblico abituato a gradi di coinvolgimento medio-basso, dovrà condurre i comunicatori organizzativi ad articolare proposte discorsive (e narrative) già di per sé autosufficienti, o che eventualmente implichino forme di partecipazione semplici e non vincolanti. Viceversa, avere a che fare con una comunità strutturata, attiva e digitalmente consapevole, potrà permettere modalità di coinvolgimento più intense, sperimentali e diversificate. Tutto questo vale, ovviamente, anche in una prospettiva storytelling-oriented: mettere gli utenti della rete nelle condizioni di contribuire alla codifica del racconto organizzativo è uno strumento che può rivelarsi

²⁵⁷ *Ini*, pp. 92-93.

opportuno, ma preferibilmente all'interno di una trama solida e strutturata. In altre parole, è corretto prevedere che i consumatori *possano* interagire, producendo spontaneamente contenuti narrativi di marca, senza però dare per scontato che lo *vogliano*: “alla gente piace raccontare storie? Certo che sì. Ma se possono scegliere, probabilmente scelgono la HBO”²⁵⁸.

4.3 – BULIMIA INFORMATIVA E CONTENUTI DI MARCA

Prima di passare alla descrizione dei progetti professionali storytelling-oriented che hanno rappresentato il cuore operativo di questo percorso formativo, può risultare opportuno dare conto di alcuni ulteriori spunti di criticità circa la natura delle relazioni comunicative nella digitalsfera. Come sarà chiaro, tra i progressi più significativi resi possibili dallo sviluppo delle tecnologie digitali vi è senza dubbio l'affermazione di un panorama mediatico caratterizzato da un'accessibilità alle informazioni tendenzialmente illimitata. Nella rete infatti, le esperienze di fruizione di contenuto si caratterizzano per due condizioni fondamentali di ubiquità e istantaneità, tali da coinvolgere gli utenti senza pressoché alcun vincolo spaziale o temporale. Tale dimensione, che rappresenta senz'altro una straordinaria conquista socio-culturale, ha tuttavia radicato nei consumatori mediali alcune prassi comportamentali inedite, che possono manifestare alcuni aspetti problematici: essi meritano di essere presentati e argomentati non solo per uno scrupolo sociologico, ma perché sono in grado di incidere in modo non secondario sulle rapporti comunicativi che le organizzazioni intrattengono con i destinatari del proprio discorso.

Non si può certo negare che il vertiginoso sviluppo dei mezzi e delle tecnologie di comunicazione degli ultimi vent'anni ci abbia messo a disposizione una quantità impressionante di strumenti capaci di aumentare le nostre conoscenze e le nostre informazioni. E questo è un fatto di cui sarebbe sciocco non apprezzare la portata. Ma altrettanto sciocco sarebbe ignorare che l'uso errato e compulsivo di questi mezzi può generare effetti collaterali anche gravi.²⁵⁹

La condizione contemporanea ci porta a vivere in un contesto di *connessione permanente*, che esalta l'accessibilità ad internet come una necessità primaria sia da un punto di vista personale sia professionale. Come sarà capitato a tutti di sperimentare, la percezione di questo bisogno rischia talvolta di condizionare (ed anche compromettere) le nostre attività quotidiane, le relazioni interpersonali, la produttività lavorativa. In quest'ottica, sembra evidente che il crescente perfezionamento degli strumenti di mobilità digitale abbia assunto un ruolo tutt'altro che secondario; un tema presentato con intelligente ironia da Coca-Cola che, in uno spot per il web del 2014,²⁶⁰ proponeva una soluzione semplice ed efficace all'abuso di internet: un collare “anti-smartphone” che ne impedisce l'utilizzo e permette a tutti di riappropriarsi della propria vita reale (nella quale, ovviamente, non può mancare qualche sorso di Coca-Cola). Divertenti prese di posizione a parte, tale situazione può dar luogo a risvolti anche seri: lo stato di costante allerta

²⁵⁸ F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, op. cit., p. 219.

²⁵⁹ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 118.

²⁶⁰ youtu.be/_u3BRY2RF5I

indotto dai dispositivi digitali può comportare degenerazioni clinico-patologiche (disordini del sonno, disturbi del comportamento, ansia, stress) che la psicologia sta cominciando a riconoscere ufficialmente, classificandole come Internet Addiction Disorders.

Rispetto ai cosiddetti *iDisorders*, è giusto essere consapevoli dei rischi, ma allo stesso tempo evitare gli allarmismi, perché sarebbe impossibile ed illogico rinunciare a soluzioni che ci hanno così facilitato nell'apprendimento e nella diffusione della conoscenza; è importante tuttavia sorvegliare le possibili problematiche, anche quelle che non necessariamente arrivano a sfociare in una questione di natura medica. L'iperconnessione a cui gli internauti sono indotti nella digitsfera determina modalità di fruizione che possono implicare un sovraccarico di compiti richiesti al cervello e, di conseguenza, forme di frammentazione del pensiero: la nostra attenzione, infatti, appare “spargersi tra milioni di singoli flussi informativi, con i quali interagiamo costantemente a vari livelli di coinvolgimento”²⁶¹. Questo perché, come è aumentata la nostra accessibilità ai contenuti, è aumentata anche la loro disponibilità quantitativa; di conseguenza, la nostra incapacità di processare tutte le informazioni a disposizione comporta una effettiva diminuzione della qualità del nostro coinvolgimento cognitivo ed emotivo. Con l'avvento e la progressiva diffusione della televisione, l'accesso ai messaggi è passato in pochi decenni da una condizione di scarsità ad una di disponibilità, fino all'abbondanza; l'attuale situazione mediatica, con l'affermarsi di hub digitali partecipativi, appare andare persino oltre, caratterizzandosi per una sorta di *eccesso comunicativo*.

Con l'affollamento della rete, si è assistito ad una evidente proliferazione di soggetti autoriali e produttivi a spartirsi l'arena discorsiva, aumentando il numero di microattività comunicative fruibili, sia user-generated sia di marca. Il moltiplicarsi dei vettori di diffusione ha comportato, da un lato, un'enorme varietà di scelte per i destinatari, ma dall'altro, ha agevolato fenomeni di dispersione e disordine del contenuto: è stato calcolato che, nei paesi industrializzati, i consumatori siano oggi esposti a qualcosa come 3000 messaggi al giorno, circoscrivendo il dato alla sola comunicazione di marca.²⁶² Questa sostanziale saturazione del panorama mediatico ha inevitabilmente conseguenze sulle facoltà di ricezione degli utenti; un fenomeno che Alberto Contri ha complessivamente definito *costante attenzione parziale* e che descrive come un epocale fattore di mutamento di natura non solo comunicativa, ma più ampiamente antropologica.²⁶³ La sovrapproduzione di contenuti si traduce in una sovraesposizione a stimoli sparsi, frammentari e destrutturati che, come detto, il nostro cervello non è agevolato a codificare: a ciascuno di essi è quindi possibile dedicare solo una piccola percentuale del nostro patrimonio di attenzione, traducendosi in una perdita di intensità e qualità cognitiva.

In altre parole, siamo portati a pensare che, incamerando frammenti, non si potranno che rielaborare solo frammenti. Per certi versi, ci troviamo a che fare con un contesto che appare caratterizzato da una forma di *economia dell'attenzione* che ci costringe a ponderare in ogni occasione comunicativa il nostro coinvolgimento cognitivo ed emotivo. In quest'ottica, la digitsfera appare dominata da una evidente contraddizione tra l'immersività dell'esperienza che la sua dimensione

²⁶¹ C. PETRUCCO, M. DE ROSSI, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, op. cit., p. 22.

²⁶² C. SALMON, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, op. cit., p. 31.

²⁶³ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., pp. 60-63.

partecipativa rende possibile e la superficialità delle forme di fruizione a cui gli utenti sono indotti. È questa una riflessione in linea con quanto emerge anche da un noto editoriale di Nicholas Carr, pubblicato nel luglio 2008 sul magazine americano The Atlantic e reso probabilmente ancora più celebre dall'efficacia del suo titolo: *Is Google making us stupid?* Il saggio indaga la capacità delle tecnologie digitali di condizionare le nostre abitudini esistenziali e sociali, riflettendo su come però l'aumento esponenziale dei flussi informativi nell'esperienza personale incontri il proprio limite nella capacità delle nostre menti di elaborarne la profondità dei processi di significazione:

Even when I'm not working, I'm as likely as not to be foraging in the Web's info-thickets, reading and writing e-mails, scanning headlines and blog posts, watching videos and listening to podcasts, or just tripping from link to link to link. [...] Once I was a scuba diver in the sea of words. Now I zip along the surface like a guy on a Jet Ski.²⁶⁴

Per di più, se da un lato aumenta in maniera esponenziale il numero delle fonti di conoscenza e intrattenimento a disposizione, dall'altro si riduce sempre più la durata che possiamo dedicare ad ognuna. I media digitali, infatti, ci permettono di intercettare molti più contenuti di quanti riusciamo effettivamente ad immagazzinarne nella mente: la permanenza nella memoria si riduce drasticamente ed il tempo si impone così come un ulteriore fattore di criticità. Le storie digitali hanno date di scadenza assai brevi (spesso ben al di sotto dei famosi dieci minuti di celebrità di Warhol), che le rende destinate, nella maggior parte dei casi, ad un rapido oblio, con tutti i possibili vantaggi o svantaggi del caso. Ciò che è certo è che, nella rete tendiamo ad esporci a messaggi in modo continuo ed incontrollato, talvolta senza ponderarne la qualità, la legittima, l'autorevolezza. Si assiste, in definitiva, all'affermarsi di un modello di fruizione caratterizzato da quella che potremmo chiamare *bulimia informativa*: di fatto, ingeriamo contenuti ad un ritmo elevato, salvo poi dimenticarcene con altrettanta velocità, vanificando quello che potrebbe essere considerato il loro “potenziale nutritivo”.

Connessione permanente, moltiplicazione degli habitat mediatici e della proposta discorsiva, sovraccarico cognitivo, dispersione e disarticolazione del messaggio; sono tutti elementi riconducibili ad un più generica trasformazione degli atteggiamenti comunicativi degli individui, attribuibile all'introduzione delle tecnologie digitali nelle loro abitudini mediali. Come è intuibile, questo cambio di paradigma non può che riguardare anche il territorio delle organizzazioni, condizionando le strategie discorsive attraverso cui le marche si relazionano online con i propri interlocutori. Le imprese e le istituzioni, infatti, si trovano a dover fronteggiare un panorama mediatico saturo, nel quale diventa sempre più complesso raggiungere consumatori bersagliati di messaggi (di marca e non solo), e quindi poco inclini a farsi coinvolgere in conversazioni non rispondenti ad una loro esplicita volontà. In effetti, diventa sempre più chiaro che, “oltre a misurare le teste, oggi sarebbe altrettanto importante, se non di più, pesare il loro tipo di attenzione. Cosa ce ne facciamo di milioni di spettatori se sono distratti o dediti a fare altro?”²⁶⁵ In risposta alla scarso coinvolgimento cognitivo dei loro destinatari, le organizzazioni non possono che produrre

²⁶⁴ “Anche quando non lavoro leggo e scrivo e-mail, scorro i titoli e i post dei blog, scarico video, adcolto podcast o saltello semplicemente da un link all'altro [...] Se un tempo ero un sub che si immergeva nel mare delle parole, ora piano sulla superficie come un ragazzino in sella ad un acqua-scooter.” bit.ly/3aBiakN

²⁶⁵ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 45.

contenuti e racconti che sappiano raccogliere il più possibile di quegli occasionali frammenti di attenzione messi loro a disposizione, se possibile ingaggiando direttamente gli utenti nell'elaborazione condivisa del senso.

4.3.1 – Consenso discorsivo e brand entertainment

In un contesto mediatico di bulimia informativa, l'attenzione dei destinatari diventa così, per le organizzazioni, un bene assai prezioso da conquistare e da gestire. Come detto, il tempo messo a disposizione dei brand da parte dei consumatori è sempre minore ma, spesso, anche di qualità non adeguata in termini di coinvolgimento cognitivo ed emotivo; in considerazione di ciò, le regole del marketing, dello storytelling e, in generale, della comunicazione organizzativa, si sono dovute adattare ad un contesto rinnovato. L'approccio discorsivo di marca, infatti, – in epoca massmediatica, ma non solo – si è di norma basato sulla prassi dell'*interruzione*, inserendo all'interno di un flusso informativo unitario (che sia un programma televisivo, un giornale o una playlist su Youtube) un contenuto, spesso promozionale, indipendente da quel flusso, e quindi in qualche modo ad esso estraneo. In tale condizione, gli spettatori si trovano di fronte ad un messaggio che non hanno scelto di fruire e che percepiscono perciò come invasivo: la conseguenza di questo nei comportamenti di consumatori è il progressivo affermarsi, come atti di difesa naturale, di fenomeni di resistenza e persino di intolleranza alle strategie di posizionamento discorsivo dei brand. In una situazione del genere, un intervento organizzativo illuminato dovrebbe prevedere il passaggio dal paradigma dell'*interruzione* al *paradigma del consenso*.

Questo approccio, affine a quello che in contesto commerciale è chiamato permission marketing, si basa sulla convinzione che un messaggio di marca non debba sembrare un'intrusione, quanto piuttosto una proposta che gli utenti possono scegliere spontaneamente di ascoltare, perché la ritengono personalmente coinvolgente ed affine alla propria visione del mondo. Si tratta di una strategia *pull* per la quale l'azione di informare o intrattenere avviene in modo non forzato e solo con l'adesione dei destinatari, inviando “messaggi precisi e rilevanti verso persone realmente interessate, e allo stesso tempo dando loro maggior potere ricompensandoli per il tempo e l'attenzione passata”²⁶⁶. Tale atteggiamento permette di esporre i consumatori a contenuti brandizzati, superando la loro diffidenza con un offerta discorsiva ben curata da un punto di vista creativo-produttivo e allo stesso tempo trasparente; secondo Alex Bogusky, direttore creativo dell'agenzia che porta il suo nome, “questa generazione sa che gli vuoi vendere qualcosa, e tu sai che loro lo sanno, quindi togliamoci la maschera e facciamo che la cosa sia il più divertente possibile. Perché essere ipocriti?”²⁶⁷ In considerazione di questa reciproca consapevolezza, la comunicazione di marca dovrebbe quindi mettersi nelle condizioni di smettere di interrompere la programmazione, per diventare essa stessa programmazione a disposizione degli utenti, dando vita a quella forma espressiva che possiamo definire *branded entertainment*.

²⁶⁶ B. COVA ET AL., *Marketing non-convenzionale*, op. cit., p. 130.

²⁶⁷ F. ROSE, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, op. cit., p. 211.

Secondo questo modello, le imprese e le istituzioni si comportano in tutto e per tutto come delle autentiche media companies perché, insieme ai propri prodotti e servizi, esse offrono sul mercato anche una proposta discorsiva, declinata all'interno delle specifiche manifestazioni online e offline identificate; tale proposta non si declina in contenuti esplicitamente promozionali o autoreferenziali, ma deve pur sempre rimanere coerente al sistema di significati dell'organizzazione, mantenendosi in linea con il suo ambito d'intervento. Come esempio virtuoso di narrazione di marca emancipata da una vocazione puramente commerciale, si può fare riferimento alla web series *Easy to assemble*, prodotta da Ikea a partire dal 2009 e distribuita su un canale Youtube appositamente creato.²⁶⁸ La serie, interamente ambientata all'interno di un negozio della catena, racconta in quattro stagioni la storia di un'aspirante attrice che tenta di smettere con la recitazione per dedicarsi finalmente ad un vero lavoro come dipendente della multinazionale svedese. Le vicende coinvolgono diversi personaggi, talvolta impersonati da star hollywoodiane come Keanu Reeves, e sviluppano una trama sul modello di una tradizionale situation comedy, rendendo la serie perfettamente godibile a prescindere dal ruolo giocato dalla marca. Ikea, in sostanza, offre ai propri clienti (o potenziali tali) un prodotto di intrattenimento brillante e curato, nel quale la presenza del brand è evidente, ma allo stesso tempo discreta, e per questo perfettamente accettabile dai destinatari.

Naturalmente, se un'organizzazione predispone un investimento produttivo importante, promuovendo un intervento comunicativo di questa portata, non possiamo pensare che lo faccia in modo del tutto disinteressato. In un processo di questo tipo, la distanza tra intento creativo ed obiettivo promozionale si affievolisce, dando vita ad un risultato in cui la strategia di branding converge all'interno di una cornice di entertainment (o, volendo, di *advertainment*) pienamente funzionale alle necessità organizzative. Nell'ambito dei media digitali quindi, la progettazione e la distribuzione di contenuti collocabili in un contesto di marca o comunque ad essa riconducibili, può rappresentare un'opportunità notevole di posizionamento tematico-valoriale e, più in generale, di relazione con i propri interlocutori. Proprio in questo senso, è l'origine della stessa parola “intrattenere” a consegnarci un'interessante chiave di lettura della questione; il suo significato etimologico, dal latino “tenere dentro”, ci aiuta a comprendere come non si tratti solo di cogliere l'attenzione dei destinatari, ma anche e soprattutto di mantenerla all'interno della medesima esperienza discorsiva, attraverso forme di gratificazione cognitiva o emotiva; condizione, come detto, non particolarmente semplice in un panorama mediatico così dispersivo e saturo qual è la digitalsfera.

In quest'ottica, la produzione di contenuti di marca di qualità deve essere considerata la giusta ricompensa per l'attenzione che il pubblico ha scelto di dedicarvi. Certamente operazioni comunicative di questo tipo risultano per le organizzazioni piuttosto impegnative in termini di risorse, tempo ed energie, e necessitano perciò di essere inquadrare all'interno di un processo strategico ampio, strutturato e consapevole. Allo stesso tempo però, è giusto considerare il *content management*, inteso come la gestione del patrimonio contenutistico complessivo di un'organizzazione, una competenza assai decisiva nella definizione dei suoi progetti comunicativi

²⁶⁸ youtube.com/user/EasyToAssembleTV/featured

(e narrativi). A maggior ragione all'interno dell'arena digitale, dove esso può dimostrarsi uno strumento non trascurabile per entrare in contatto con i destinatari del proprio discorso e, anzi, un fattore di efficacia per coinvolgerli in un dialogo aperto e paritario, trasmettendo autenticità e sincerità in risposta alla diffidenza che gli habitat online, come detto, hanno contribuito a diffondere.

STORYTELLING AUDIOVISIVO PER LA COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA.
UN CASO STUDIO

5.1 - IL PROGETTO STORYLAB NEL CONTESTO COMUNICATIVO ACCADEMICO CONTEMPORANEO

Una delle posizioni argomentative che sono state, implicitamente o esplicitamente, portate finora avanti nel corso della discussione sostiene la possibilità di approcciare la comunicazione d'impresa e la comunicazione istituzionale attraverso paradigmi interpretativi comuni. In virtù di questo, categorie tipiche del mondo corporate sono state utilizzate in modo intenzionalmente inclusivo, andando a definire un modello di storytelling disponibile ad essere declinato anche in contesti organizzativi senza scopo di lucro. Per questo, essendo arrivato il momento di svolta tra la parte prevalentemente teorica della tesi e la parte prevalentemente pratica, tenterò di verificare la validità del metodo finora descritto attraverso una sua messa alla prova. Proverò cioè a dimostrare come anche le istituzioni, e in particolare le *università*, possano condurre operazioni di comunicazione ad approccio narrativo strutturalmente paragonabili a quelle aziendali. In altre parole, l'intenzione quindi è di far emergere come per tali organizzazioni sia possibile - e in certi contesti pienamente strategico - articolare dei veri e propri discorsi narrativi di marca, adottando comportamenti caratteristici di quelle istanze di mercato che con più naturalezza chiamiamo brand.

Infatti, senza voler in nessun modo ignorare la peculiare funzione socio-culturale delle università, che evidentemente prescinde da logiche di tipo economico, è ormai una prassi consolidata pensare al loro funzionamento con un approccio aziendalistico, importando nelle loro dinamiche modelli gestionali tipici delle imprese di profitto. Tale tendenza è stata dibattuta con particolare attenzione durante la Conferenza dei Rettori del 2005, nel cui contesto si è presa coscienza di un accresciuto sentimento di *competitività* tra gli atenei italiani. Le cause di questo orientamento sono in gran parte rintracciate nella riforma governativa del cosiddetto 3+2, che, a partire dagli anni '2000, avrebbe costretto gli atenei ad una vera e propria "corsa alla matricola", con notevoli ed inevitabili stravolgimenti delle politiche di reclutamento. Come è intuibile, e come emerge anche dal volume miscellaneo che di questa conferenza rappresenta il risultato concettuale²⁶⁹, tale clima ha coinvolto e trasformato soprattutto, il settore organizzativo della comunicazione verso l'esterno. Come sottolineato da Alessandro Lovari, in quegli anni, "le attività di comunicazione venivano infatti curate da strutture spesso di nuova istituzione, con la presenza di consulenti provenienti dai media o dalla pubblicità"²⁷⁰, che adattavano pratiche d'impresa e strategie di branding al contesto accademico.

Volendo abbozzare una panoramica del sistema comunicativo degli atenei italiani nei primi anni '2000, la percezione generale che emerge è di uno scenario eterogeneo, ma tendenzialmente

²⁶⁹ MAURIZIO BOLDRINI, MARIO MORCELLINI (a cura di), *Un'idea di Università. Comunicazione universitaria e logica dei media*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.

²⁷⁰ ALESSANDRO LOVARI, *Comunicazione universitaria. Evoluzione, sfide, e nuovi modelli*, in *Universitas*, 134 (2014), p. 11.

caratterizzato da modalità di relazione con i propri pubblici ancora piuttosto tradizionali. Quella che Lovari chiama la stagione d'oro della comunicazione universitaria appare, infatti, una fase basata su budget oggettivamente elevati, destinati a mezzi cartacei, radio e tv d'ateneo, attività di public relations, merchandising e campagne pubblicitarie estensive, “indirizzate all'opinione pubblica e agli opinion maker, piuttosto che calibrate su target specifici come gli studenti potenziali e le loro famiglie”²⁷¹. Nel complesso, tali scelte strategiche appaiono poco orientate al dialogo con la comunità studentesca presente o futura, che dovrebbe essere, di fatto, la platea privilegiata del discorso della marca-università.

In seguito però, in modo curiosamente contemporaneo all'arrivo in Italia della grande recessione (e quindi dei tagli di budget alla comunicazione), comincia a manifestarsi quello che è considerabile il più significativo aggiornamento nei comportamenti comunicativi recenti degli atenei: la colonizzazione dei social media e del web 2.0. Secondo uno studio Nexa, proprio nel biennio 2008-2009 si colloca infatti lo sviluppo dei primi presidi sui canali partecipativi da parte delle istituzioni accademiche, situazione che nei tre anni successivi avrebbe assunto le forme di una vera e propria istituzionalizzazione selvaggia dei vari Facebook, Twitter, Youtube.²⁷² Rispetto ai macro-atenei, più precoci a intuire l'evoluzione delle forme di consumo mediale e di information scouting da parte degli studenti sembrano essere le realtà medio-piccole, più sensibili allo sviluppo di un rapporto diretto con gli studenti e, di conseguenza, più ricettivi alle potenzialità dei nuovi strumenti dialogici. Nel complesso comunque, a oltre un decennio di distanza, il posizionamento degli atenei italiani sui social media risulta ormai una condizione del tutto consolidata, e la loro animazione è un'attività del tutto integrata nei *communication mix* degli uffici competenti. La corsa al popolamento dei nuovi habitat mediatici rappresenta, quindi, il condivisibile tentativo di superare la mediazione dei canali di massa nelle conversazioni con gli studenti, durante tutto il ciclo della loro vita accademica, dalla pre-immatricolazione al passaggio ad alumni nella fase post-laurea.

La percezione, tuttavia, è che il senso d'urgenza con cui le istituzioni accademiche hanno affrontato tali nuove opportunità discorsive non abbia permesso di assimilarne e sfruttarne al meglio le potenzialità relazionali, in linea con quell'atteggiamento descritto in 4.2 come tra-digitale. Questo anche a causa del bagaglio di storici difetti strutturali, come la mancanza di personale digitalmente alfabetizzato e la connaturata resistenza al cambiamento delle organizzazioni complesse. Tali caratteristiche, unite alla perplessità di dare spazio alle voci potenzialmente critiche sembra aver condotto gli atenei ad un uso dei media digitali ancora piuttosto conservativo, secondo una logica top-down scarsamente partecipativa, che non lascia particolare spazio a forme di condivisione e di dialogo, e non supera quindi la verticalità asimmetrica dei canali comunicativi consolidati. In sostanza, il modello discorsivo offerto dai social media è stato accolto solo nei suoi aspetti più istituzionali, senza che abbia dato vita, almeno nella maggior parte dei casi, ad un rinnovato patto comunicativo tra università e pubblici di riferimento.

L'idea del format *StoryLab* nasce proprio in questo contesto. A partire da un'esigenza – non necessariamente esplicitata, per la verità – di rinnovamento dei codici di comunicazione

²⁷¹ Ibid.

²⁷² FIORENZA OPPICI ET AL., *Social University - Le università italiane sui social network*, Nexa Working Paper, 1 (2014). bit.ly/3aI3Cjr

organizzativa, si è infatti pensato di sperimentare modalità di costruzione e distribuzione del discorso di marca-università più autenticamente in linea con le caratteristiche della digitalsfera. Di conseguenza, la volontà di immaginare forme discorsive nuove si è unita all'esigenza (centrale nel mio percorso di apprendistato) di mettere in pratica il sistema di competenze accumulate, attraverso una prova pratica di quanto formalizzato. Questa intenzione ha dato vita ad un progetto operativo di *storytelling istituzionale*, strutturato per una diffusione online, dallo stile informale (si potrebbe dire "labororiale", coerentemente al nome dell'iniziativa) e aperto ad un linguaggio più vicino alla sensibilità dei suoi destinatari privilegiati, ovvero gli studenti. A livello intenzionale quindi, al di là delle specifiche declinazioni del format, si potrebbe nel complesso dire che StoryLab ha voluto rappresentare il tentativo di sviluppare, all'interno di un contesto accademico, una comunicazione maggiormente orientata al dialogo e alla co-partecipazione. Come ora vedremo, tale intenzione si è concretizzata in un sostanziale cambio di prospettiva enunciativa: concedendo cioè l'opportunità agli stessi studenti di appropriarsi del discorso istituzionale, parlando in prima persona ai propri pari di determinati aspetti della vita universitaria.

5.2 – DALLA TEORIA ALLA PRATICA DI UNA STORYTELLING OPERATION

StoryLab nasce da un'iniziativa spontaneamente sviluppata all'interno di Noise+, e successivamente formalizzata per essere proposta a soggetti istituzionali come progetto coordinato di comunicazione ad approccio narrativo. Da un lato, quindi, risponde al desiderio di testare il patrimonio di conoscenze accumulate, attraverso quella che si potrebbe definire un complesso ed articolato esercizio di verifica; dall'altro, vuole offrire alle università coinvolte uno strumento non convenzionale di relazione con i propri pubblici, sperimentando forme di dialogo non abituali e fornendo un format discorsivo potenzialmente replicabile. Per queste ragioni, il rapporto tra gli attori di volta in volta interessati ha assecondato i tempi e i modi di una collaborazione professionale. L'intero processo è stato quindi gestito secondo le prassi di una campagna di comunicazione ad approccio narrativo, nel rispetto dei rispettivi ruoli e delle fasi operative previste, così come esplicitate nel modello di *storytelling operation* complessivamente formalizzato nel cap. 2.

Oltre ad una serie di piccoli prodotti una tantum e di operazioni che, allo stato attuale, sono ancora in fase di trattativa e/o di definizione, il progetto ha avuto, sostanzialmente, due declinazioni principali: *Glocal StoryLab*, l'iniziativa originaria sviluppata all'interno dei confini dell'Università del Piemonte Orientale, e *Unisi StoryLab*, attraverso cui il modello è stato esportato e ricodificato per dell'Università degli Studi di Siena. In entrambi i casi, lo svolgimento ha tentato di rispettare la sistematizzazione indicata nello schema in 2.4.3, pur nel rispetto delle esigenze specifiche delle singole realtà. Si è partiti quindi da una fase di *progettazione strategica*, in cui è stato identificato il team gestionale e quello operativo, sono stati stabiliti i ruoli e le competenze, sono stati definiti gli obiettivi e i risultati attesi, in considerazione delle risorse e degli strumenti a disposizione. Solo dopo aver analizzato i destinatari del discorso organizzativo e aver concordato una timeline con le tempistiche e le scadenze, si è passati all'*ideazione del piano narrativo*. A questa fase più strettamente creativa appartengono la stesura della mappa dei significati e della struttura valoriale da

comunicare, la progettazione della core-story e dello storyworld, ovvero la trama basica e l'universo del racconto da animare di eventi e da popolare di esistenti. Nel momento ideativo sono incluse anche le operazioni – fondamentali e complementari – delle scelte stilistico-espressive e di definizione degli habitat mediatici in cui la narrazione troverà residenza.

Solo in seguito a queste attività, è possibile passare consapevolmente allo *sviluppo operativo*, che comprende tutte le attività di produzione e distribuzione del racconto istituzionale. Centrale in questa fase è, naturalmente, la realizzazione dei singoli output progettuali, che, come approfondirò nella descrizione del format, nel caso di Storylab consistono prevalentemente in prodotti audiovisivi seriali di breve durata. La realizzazione dei videoracconti ha necessitato un articolato lavoro di ideazione, produzione e postproduzione, che ha coinvolto risorse diverse e ha richiesto la padronanza di strumenti tecnico-creativi di varia natura. Gli output sono stati poi resi pubblici coerentemente ad un prestabilito piano editoriale di diffusione, durante la quale sono state previste forme di monitoraggio della ricezione, con attività di moderazione, interazione e, in generale, controllo della conversazione. Infine, giunto al termine il periodo di distribuzione e conclusa, di fatto, la performance narrativa, ogni storytelling operation prevede comunque una fase di *analisi dei risultati*; ad essa corrisponde un'attività di interpretazione qualitativo-quantitativa del lavoro svolto, anche in considerazione di eventuali feedback raccolti tra i destinatari della campagna comunicativa e tra gli attori in essa direttamente coinvolti. I dati raccolti vengono così confrontati con gli obiettivi preventivati, in modo da ottenere un riscontro sugli aspetti positivi del metodo e anche su quelli, viceversa, perfezionabili in un'ottica futura.

Detto del modello d'intervento che si è tentato di seguire nel modo più rispettoso possibile, è però importante notare che, per ogni singola declinazione progettuale, è stata decisiva la capacità di adattare lo schema teorico alle circostanze di applicazione. Come è intuibile, si è cioè rivelato necessario tenere in considerazione le specificità caratterizzanti i singoli contesti organizzativi; ogni realtà accademica possiede infatti peculiarità tali da richiedere, di volta in volta, comportamenti operativi inediti, ritagliati a seconda delle situazioni e delle esigenze. Questo è stato possibile grazie ad un'interpretazione del modello aperta ed elastica, in cui spesso la teoria si è adattata alla praticità dell'occasione. Per rendere sostenibile il processo, si è quindi cercato di centralizzare, laddove possibile, lo sforzo produttivo, affidando la responsabilità operativa e gestionale ad un team estremamente compatto; questo, in modo tale da ottimizzare i tempi e da non disperdere energie, anche in rapporto alle risorse di tempo ed energie a disposizione di un format di institutional storytelling di cui è il momento di cominciare ad esplicitare le caratteristiche fondamentali.

5.2.1 – Il format e la dimensione diegetica

Si potrebbe descrivere StoryLab come un progetto di comunicazione istituzionale ad approccio narrativo, di tipo audiovisivo e seriale, fondato sulle logiche dell'*infotainment*. La sua missione fondamentale è infatti quella di costruire e distribuire contenuti in cui coesistono una componente informativa ed una componente narrativa, bilanciate all'interno di una cornice di intrattenimento. Il format si fonda sostanzialmente su una serie di prodotti audiovisivi brevi, in cui i protagonisti condividono esperienze personali autentiche, situazioni e momenti di vita vissuta. Fulcro

dell'iniziativa sono infatti dei *videoracconti* di durata oscillante tra i 4 e gli 8 minuti, e prevalentemente destinati ad una diffusione online, su canali istituzionali già esistenti e/o su altri appositamente creati. Tali docu-racconti sono stati realizzati in un numero prestabilito di 10 per l'Università del Piemonte Orientale, nel numero di 5 per l'Università degli Studi di Siena e in singoli output unitari per le declinazioni secondarie del format.

Si tratta fondamentalmente di una collezione di vicende individuali esemplari, riconducibili per ogni progetto ad una matrice tematica comune, che ciascuno dei personaggi coinvolti è stato chiamato a sviluppare a partire dalla sua specifica prospettiva esistenziale. Il processo di significazione narrativa procede dunque in modo induttivo: le storie particolari agiscono cioè come spunto di riflessione per considerazioni di carattere generale, istituendo un legame tra una dimensione individuale e una dimensione collettiva. In quest'ottica, si potrebbe dire che StoryLab aspira a rappresentare un tentativo di sintesi tra le due distinte modalità in cui la narrazione trova manifestazione in un contesto organizzativo: lo storytelling *nell'organizzazione* e lo storytelling *dell'organizzazione*. Infatti, riprendendo queste due categorie introdotte in 2.1.2, le testimonianze soggettive dei protagonisti potrebbero essere a pieno titolo considerate micronarrazioni, perché sono i singoli individui organizzativi a detenere il capitale narrativo di partenza, permettendo così di interpretare l'istituzione come un *contenitore* di storie. Allo stesso tempo però, l'università è da considerarsi anche un *produttore-distributore* di storie, perché questo capitale narrativo diventa parte di un racconto coerente ed unitario, costruito dall'organizzazione stessa in modo consapevole e programmatico.

Le distinte micronarrazioni convergono così ad alimentare il medesimo sistema di senso, la mappa di significati che appartiene all'istituzione e la descrive nel suo insieme. Il momento fondamentale di questo percorso di sensemaking è rappresentato da una performance di conversazione orale registrata svolta tra un enunciatore ed un enunciatario, impostata secondo la metodologia dell'*intervista narrativa*. Si tratta di un modello di dialogo “sbilanciato”, tra due interlocutori (*lo storyteller* e *lo storytaker*) che condividono una esplicita intenzionalità diegetica: l'interazione è infatti consapevolmente orientata alla raccolta di materiale narrativo, da rintracciare nella vicenda umana del soggetto parlante. In altre parole, lo storyteller esplicita il ricordo di alcune parti o alcuni aspetti della propria vita, per i quali è possibile giungere, come detto, ad un'attribuzione di significato generale. Questo, sotto la guida discreta dello storytaker, in modo che l'empatia della conversazione faccia emergere in modo spontaneo le trame ed i temi più validi. Al momento del dialogo segue una fase di interpretazione e rielaborazione, ma le modalità di svolgimento dell'intervista narrativa sono già di per sé un aspetto molto delicato, perché la raccolta dei contenuti rappresenta un momento chiaramente decisivo dell'intera storytelling operation. Per questo, si è cercato di seguire un metodo rigoroso ed attendibile, alla cui descrizione ho dedicato il paragrafo immediatamente seguente.

Nella convinzione che lo spirito più autentico di un'organizzazione si manifesti nelle esperienze dirette delle persone che la vivono in prima persona ogni giorno, i soggetti coinvolti come narratori sono stati, nella quasi totalità dei casi, *studenti universitari*. Da un punto di vista formale, si è scelto di compiere un'identificazione tra enunciatori e destinatari del racconto di marca-università; trattandosi di un progetto di storytelling istituzionale destinato alla comunità studentesca, di fatto,

la responsabilità enunciativa è stata delegata agli stessi studenti, con l'obiettivo di superare la distanza percepita tra istituzione che comunica e destinatari del suo discorso. Nel concreto quindi, gli output fondamentali del progetto StoryLab consistano in storie di vita universitaria raccontate dalla viva voce degli studenti che ne sono stati protagonisti, e destinate prevalentemente ad un pubblico di pari.

Anche la dimensione del linguaggio non può che essere coerente ad una prospettiva comunicativa che potremmo definire da studenti a studenti. Come detto, le scelte espressive sono ricadute sul codice del racconto audiovisivo, anche in considerazione del core business di Noise+, dell'orientamento del mio percorso formativo in azienda e del sistema di competenze che è stato ritenuto strategico sviluppare. In più, oltre a essere sembrato il più adatto alle caratteristiche degli habitat mediatici scelti per il contatto con i destinatari, il linguaggio audiovisivo è anche quello che meglio si presta a forme di “sperimentazione controllata”. Nel rispetto della sua vocazione laboratoriale, il progetto si è infatti aperto a soluzioni creative non convenzionali, ad uno sviluppo distributivo transmediale (online e offline) ed ad una mescolanza di tecniche, di linguaggi e persino di lingue storico-naturali (italiano e inglese). La conversazione si è mantenuta su un registro informale e social-friendly, e la varietà di narratori coinvolti ha permesso la moltiplicazione dei punti di vista e dei possibili percorsi di significazione. Ai diversi narratori corrispondono infatti altrettante prospettive interpretative, che donano al discorso istituzionale una dimensione polifonica, eterogenea, co-partecipativa.

Ad ogni modo, la caratteristica più distintiva del format, comune a tutte le sue declinazioni e necessaria per poter inquadrare StoryLab come iniziativa storytelling-oriented, rimane la sua *narratività*, ovvero la densità di elementi diegetici presenti. In 2.2.3 ho formalizzato una proposta interpretativa che identifica due opposte tendenze nella comunicazione ad approccio narrativo, distinte, appunto, dalla più o meno marcata presenza di istanze tipicamente riconducibili alle scienze del racconto: *hard storytelling* e *soft storytelling*. Per quanto non si possano considerare come due orientamenti nettamente separabili, in un progetto appartenente al primo gruppo, dovrebbero essere riconoscibili un numero maggiore di marcatori diegetici che in un progetto appartenente al secondo. Da questo punto di vista, StoryLab è stato progettato partendo dalla volontà programmatica di strutturare un format comunicativo che fosse il più narrativo possibile, e che potesse quindi essere inquadrato nella categoria dello storytelling organizzativo propriamente detto (*hard storytelling*). Ma quali sono i caratteri contenutistici, formali e strutturali che ci permettono di affermarlo?

In modo più o meno evidente, è possibile riconoscere nel progetto una stratificazione diegetica su più livelli. Come detto, i materiali di partenza possono essere accolti sotto la definizione di *micronarrazioni*, e, in quest'ottica, rappresentano già di per sé delle storie. Le interviste possiedono infatti una esplicita intenzionalità diegetica, che viene condivisa a priori dagli attori partecipanti alla conversazione: per questo, le testimonianze raccolte dalla voce dei protagonisti vengono da loro presentate in una forma che possiamo già considerare protonarrativa. Nella fase di postproduzione poi, un'attività di interpretazione e rielaborazione porta i videoracconti ad una versione organica, idonea alla distribuzione secondo gli scopi e le modalità prestabilite del discorso istituzionale. All'interno dei singoli episodi sono poi riscontrabili diversi esistenti che si prestano ad una chiave

di lettura di tipo narrativo. Innanzitutto, dei *personaggi riconoscibili* come tali ed in interazione tra di loro: parlo ovviamente degli storyteller, ma anche dello storytaker, una presenza visibile all'interno del racconto e costante in tutti i capitoli, con il quale ogni narratore-protagonista interagisce, intrattenendo quella che può essere interpretata come una vera e propria relazione intradiegetica.

Inoltre, sia per il progetto UPO sia per il progetto Unisi, si è deciso di articolare uno *storyworld coerente*, ovvero uno spazio del racconto dalla caratteristiche riconoscibili che, oltre ad accogliere i personaggi, è popolato da *elementi identitari ricorrenti* (taccuini, gomitioli, aeroplani di carta, lavagne...) che partecipano alla definizione e alla circoscrizione dell'universo diegetico. Secondo un'impostazione narratologica assodata, oltre che dalla presenza di esistenti, una storia è identificabile come tale dallo svolgersi di eventi che ne determinano un andamento evolutivo-trasformativo: quella che possiamo chiamare trama. Per questo, all'interno di ogni output del progetto StoryLab è stata prevista una *performance*, un momento di azione rappresentata nel quale si compie un passaggio da uno stato diegetico ad un altro. A questo proposito, è interessante osservare come lo storyteller abbia quindi una doppia responsabilità narrativa, in quanto protagonista non solo di ciò che *dice*, ma anche di ciò che *fa*. In quest'ottica, il programma narrativo appare così strutturata su due livelli distinti: il livello di ciò che il narratore racconta, appartenente al suo passato, più o meno recente, e veicolato attraverso il linguaggio audio; e il livello di ciò che il narratore svolge in scena mentre racconta, appartenente al presente della rappresentazione e veicolato attraverso il linguaggio video.

Da un punto di vista strutturale, un'ulteriore caratteristica che ci permette di considerare il progetto come storytelling-oriented è la dimensione della *serialità*. All'interno di ogni specifica declinazione istituzionale, i singoli videoracconti sono stati concepiti in modo da avere tra loro elementi di continuità tali da trasmettere la percezione di un'unica storia polifonica, divisa in più capitoli tra loro sequenziali. Oltre alla presenza, come detto, di esistenti, ambienti e personaggi riconoscibili, l'intenzione seriale è esplicitata nell'organizzazione nominale dei videoracconti, che sono stati ordinati come fossero capitoli di una stessa serie o stagione. È però soprattutto nel momento performativo che emerge il tentativo di condurre gli output verso un punto di convergenza comune, ad una dimensione di continuità e consequenzialità che sarà più concretamente comprensibile quando affronterò la descrizione dei singoli casi.

In quest'ottica, diventa argomento interessante e, allo stesso tempo, complesso, definire la tipologia di serialità che caratterizza questo progetto di comunicazione ad approccio narrativo. Come già accennato in precedenza, nelle scienze della narrazione tradizionali è diffusa una distinzione tra serial endoforici e serial esoforici; per definizione, nei primi, l'unità diegetica corrisponde all'unità strutturale, a differenza dei secondi, nei quali la trama oltrepassa la suddivisione organizzativa e si sviluppa attraverso una pluralità di episodi consequenziali. Dire con quale dei due casi abbiamo a che fare nel caso di StoryLab risulta, in realtà, non del tutto scontato; se da un lato infatti, ad ogni capitolo corrisponde una storia che si apre e si chiude, dall'altro, nei momenti performativi sembra essere suggerita l'idea di una continuità diegetica che attraversa i diversi episodi. La situazione non è, in sostanza, inopinabile; ci si potrebbe quindi azzardare a definire StoryLab una *storytelling operation a serialità eso-endoforica*.

Infine, tra gli elementi diegetici riscontrabili si può indicare l'uso nel discorso progettuale di una terminologia esplicitamente ispirata alla prassi del racconto (“Let the story begin”, per fare un esempio). Nel complesso, in base a quanto elencato, è condivisibile sostenere la presenza nel format di indicatori di narratività piuttosto numerosi ed evidenti; nonostante quindi una *eventfulness* non elevata, data da una trama non particolarmente elaborata, si potrebbe affermare che in StoryLab vi sia una densità diegetica sufficiente per poter parlare di *ipernarrazione* e di hard storytelling. Al di là delle catalogazioni formali comunque, ciò che rende tale iniziativa un'operazione di comunicazione narrativa propriamente detta è il rispetto quanto più rigoroso possibile del modello d'intervento formalizzato, la cui affidabilità è messa alla prova in ciascuna fase operativa del processo, a partire da quella della raccolta dei contenuti narrativi.

5.2.2 – La raccolta dei contenuti. Metodologia e caratteristiche dell'intervista narrativa

L'intervista audio-videoregistrata rappresenta uno strumento analitico polivalente, disponibile a diversi ambiti di applicazione, che spaziano dalla ricerca sociologica a quella antropologica, da quella psicologica a quella linguistico-letteraria. In un contesto di storytelling organizzativo, è naturalmente la sua versione ad orientamento narrativo ad offrire maggiori possibilità di sviluppo operativo, soprattutto a livello di quella che, ricorrendo ad una terminologia classica, potremmo chiamare *inventio*, ovvero la ricerca e selezione degli argomenti da trattare nel racconto istituzionale. Nel complesso, si potrebbe considerare l'intervista narrativa come un'interazione comunicativa orale tra un soggetto intervistatore ed un soggetto intervistato, il cui obiettivo è la generazione di conoscenza; a tutti gli effetti quindi, la relazione tra lo *storyteller* e lo *storytaker* risponde ad un'esigenza creativa, orientata alla raccolta di informazioni disponibili ad un trattamento di rielaborazione ed interpretazione a fini diegetici. Una performance discorsiva di questo tipo diventa, in quest'ottica, un contenitore di senso allo stato grezzo, dal quale attingere contenuti da integrare all'interno di una medesima semiosfera.

È giusto premettere che, trattandosi di una metodologia di tipo qualitativo, essa implica una certa dose di soggettività e persino, con la dovuta cautela, di imprevedibilità. Ciò non significa ovviamente che l'intervista narrativa sia un'attività del tutto casuale, ma senza dubbio si tratta di un processo aperto e non sempre lineare, al cui interno possono intervenire diverse variabili. La conversazione non deve essere affrontata come un tentativo di ricostruzione storico-cronachistico, bensì come una finestra che i soggetti intervistati aprono sulla percezione di sé e del proprio mondo. Non solo quindi l'intervistatore-guida *non può* mantenere il pieno e costante controllo della performance discorsiva ma, per certi versi, *non deve*: secondo Robert Atkinson, che all'intervista narrativa ha dedicato un notevole sforzo di formalizzazione, “la chiave per realizzare l'intervista ideale sta nella flessibilità e nella capacità di adattarsi a circostanze specifiche”²⁷³. Proprio a causa dell'elevata elasticità del metodo generale, è però importante stabilire un modello operativo di riferimento, al cui interno siano ammissibili variazioni ed eccezioni, mantenendo tuttavia uno

²⁷³ ROBERT ATKINSON, *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Milano, Cortina Editore, 2002, p. 34.

standard di affidabilità soddisfacente. Quali sono quindi le caratteristiche metodologiche fondamentali di questo strumento, così come utilizzato nel progetto StoryLab?

Secondo Claudio Cortese, che del volume di Atkinson ha curato la prefazione, è possibile fare una distinzione sulla natura del materiale raccolto a seconda del contenuto della conversazione; l'autore divide le *stories*, brevi racconti in prima persona di un'esperienza temporalmente circoscritta, dalle *life stories*, lunghi racconti autobiografici in prima persona, e dalle *histories*, che egli descrive come cronache rielaborate in terza persona.²⁷⁴ Un'ulteriore valutazione preliminare riguarda le modalità di raccolta delle testimonianze, la cui articolazione può essere stimolata attraverso un'intervista *strutturata* o un'intervista *non strutturata*. Nel primo caso viene condiviso con tutti i soggetti partecipanti un elenco standardizzato di domande e di possibili risposte, in un questionario che permette di disporre di dati restituiti in una forma piuttosto aggregata; nel secondo invece, sono concesse maggiore libertà ed improvvisazione durante la performance discorsiva, scelta che, da un lato permette di accedere con più profondità alla dimensione della soggettività, ma dall'altro richiede uno sforzo di successiva interpretazione più articolato. Ad un livello intermedio di rigore troviamo l'intervista *semi-strutturata*. Volendo collocare l'approccio seguito per StoryLab all'interno di questa formalizzazione, si potrebbe sostenere che la scelta metodologica seguita consiste nella raccolta di stories di una pluralità di soggetti, attraverso una tipologia di intervista semi-strutturata. Il risultato della performance conversazionale, infatti, consiste in output riconducibili ed esperienze cronologicamente ben delimitate, raccontate attraverso la voce in prima persona degli stessi studenti; la modalità di raccolta utilizzata invece, ha preso spunto da una serie di domande-guida tendenzialmente omogenee, ma, a partire da esse, ha lasciato spazio ad uno sviluppo del discorso piuttosto libero e diverso in ogni occasione.

Com'è intuibile, in un contesto metodologico così agilmente incline a variazioni interne, lo svolgimento del ruolo di *storytaker* rappresenta un aspetto decisivo e delicato. Come già detto, l'intervista narrativa è da intendersi come una sorta di dialogo sbilanciato in cui l'intervistatore deve sostanzialmente ascoltare; tuttavia, ciò non significa che costui sia chiamato ad un'operazione del tutto passiva. Viceversa, è corretto impostare la relazione discorsiva in modo che lo storytaker si comporti da facilitatore attivo del racconto: in sostanza, si tratta di una presenza non neutra all'interno della conversazione, un soggetto influente in grado di capire quando e come intervenire, quali sollecitazioni compiere, quali sviluppi diegetici approfondire, quali invece non assecondare. Il ruolo richiede quindi notevoli capacità empatiche, in modo da assicurarsi la disponibilità dello storyteller ad essere spontaneo e sincero, ed altrettanto grandi doti di sensibilità per indirizzare la conversazione nella direzione desiderata senza forzature. Allo scopo di combattere la preventivabile “ansia da prestazione” del narratore, il rapporto deve essere quindi paritario e collaborativo, fondato su forme di reciproca complicità ed informalità: “nell'intervista autobiografica, più che il rigore formale o la coerenza scientifica, conta la capacità di essere ricchi di umanità, empatici, sensibili e comprensivi”²⁷⁵.

²⁷⁴ C. CORTESE, *Prefazione*, *Ivi*, p. IX.

²⁷⁵ *Ivi*, p. 46.

A partire dalla proposta interpretativa di Atkinson, rielaborata ed adattata alle esigenze specifiche di StoryLab, è possibile quindi organizzare il percorso di compimento di un'intervista narrativa in quattro fasi consequenziali di *pianificazione, realizzazione, interpretazione e restituzione*. Nella prima, sono da includere tutte le attività di preparazione necessarie per la buona riuscita dell'operazione. Fondamentale è decidere preliminarmente il campione di soggetti da coinvolgere: contattare quindi gli storyteller, condividerne con loro lo scopo dell'intervista ed esplicitare chiaramente le modalità di svolgimento. Ciò include anche la richiesta di disponibilità per la registrazione audiovisiva, da autorizzarsi per iscritto attraverso un'apposita liberatoria, come da esempio presente in appendice. È preferibile che tali attività siano svolte di persona e direttamente dallo storytaker, in modo da gettare le basi di trasparenza e fiducia necessarie allo sviluppo di un rapporto confidenziale. Altrettanto importante è prevedere circostanze organizzative potenzialmente limitanti; per la buona riuscita dell'intervista infatti è bene evitare condizioni logistiche spiacevoli, sia in termini spaziali sia in termini temporali: il set deve quindi essere il più possibile accogliente, riservato e non disturbato. La conversazione deve avere un tempo minimo per poter approfondire a sufficienza gli argomenti, ma anche un tempo massimo, per evitare che la qualità del materiale risenta della stanchezza degli interlocutori. Nel caso la conversazione si prolunghi oltre i 60-70 minuti, è preferibile organizzare due incontri separati, a distanza tra loro non eccessiva.

Nella fase di pianificazione devono essere anche elaborati e distribuiti i materiali di preparazione per la performance discorsiva. Per tutte le declinazioni del format sono state stese delle *domande-guida*, pensate come spunto mnemonico e come traccia di riferimento durante la conversazione. Ad ogni narratore è stato distribuito un elenco di circa 30-40 domande, sviluppate in modo da delineare un percorso di evoluzione narrativa che, attraversando eventi e situazioni-chiave, giungesse esplicitamente ad un momento di bilancio. Le domande sono state tendenzialmente divise in gruppi tematici ed accompagnate da un'indicazione circa le modalità di utilizzo, che si voleva fosse il meno vincolante possibile:

La nostra conversazione si focalizzerà sugli aspetti concreti della tua esperienza. Interpreta queste domande come dei semplici punti di partenza per riflettere in modo complessivo sui temi di nostro interesse, sempre nel rispetto del tuo punto di vista unico e personale. Non ci sono risposte giuste e risposte sbagliate: prendi spunto per ripercorrere episodi, aneddoti, momenti della tua esperienza, stimolando così il ricordo di storie vissute che ritieni essere particolarmente significative.

La fase di *realizzazione* coincide sostanzialmente con lo svolgimento dell'evento-intervista. Anche se, da un punto di vista metodologico, non è da escludere la possibilità che siano necessari più di un incontro per ogni narratore, nel caso di StoryLab il momento di confronto audiovideoregistrato tra storyteller e storytaker si è sempre risolto in una singola seduta di durata mai superiore all'ora e mezza. Il dialogo prende spunto da domande aperte e generali che possono essere di natura descrittiva, interpretativa o comparativa, tali comunque da suggerire una risposta ampia e panoramica. È importante sottolineare che, per quanto sia strategicamente importante la fase preparatoria, la performance discorsiva rimane una situazione il cui sviluppo non è mai del tutto prevedibile, tanto in termini di contenuto quanto in termini di forma. Condizione questa che rende il ruolo di facilitatore dello storytaker assai decisivo: quest'ultimo è chiamato cioè a regolare con attenzione lo svolgimento dell'intervista, mantenendo il giusto equilibrio tra la libertà espressiva del soggetto e gli obiettivi comunicativi dell'incontro. In qualità di guida, deve quindi

controllare le digressioni ed evitare quelle non pertinenti, ma allo stesso tempo dimostrare sincero interesse per i temi e le storie che il narratore è in grado di offrire, manifestando esplicitamente il proprio coinvolgimento attraverso, ad esempio, gesti di assenso, di solidarietà, di stupore. In quest'ottica, essere reattivi e flessibili significa anche assecondare le emozioni anziché reprimerle, e saper cogliere l'occasione per accompagnare l'interlocutore, quando necessario, ad un livello maggiore di profondità semiotico-interpretativa, magari con un commento del tipo: “cosa ha significato questa cosa per te?”

Già l'evento-intervista, infatti, può rappresentare l'occasione di un primo momento di *interpretazione* del materiale raccolto, fase che rappresenta, probabilmente, il passaggio strategicamente più delicato dell'intero processo. L'analisi dei contenuti narrativi è infatti un'operazione la cui responsabilità si può ritenere condivisa da entrambi gli attori coinvolti nella conversazione. I fattori determinanti la prospettiva semiotica del racconto sono infatti due: la storia in sé, così come viene presentata ed elaborata dallo storyteller, e la chiave di lettura che lo storytaker è chiamato ad attribuirle. Nel processo di significazione quindi, da un lato non può che contare la fedeltà ai dati raccolti, ma dall'altro, questi ultimi devono risultare funzionali agli obiettivi comunicativi dell'organizzazione, noti solo all'intervistatore. Per questo, non è da escludere a priori la possibilità che il significato della narrazione possa non mettere d'accordo narratore e narratario: tale condizione può configurare la necessità di un lavoro di mediazione, che tenga conto di entrambe le prospettive esperienziali e di entrambe le cornici cognitive.

La rielaborazione dell'intervista parte da un'attività di ascolto e trascrizione della registrazione, utile a trasformare i dati disorganici raccolti in una narrazione coerente e dalla trama lineare. Secondo il modello di Atkinson, esistono varie forme di trascrizione, diversamente funzionali a seconda del contesto e dell'obiettivo organizzativo: integrale, riassuntiva, orientata al senso. Nel caso di StoryLab, si è scelto di procedere ad una trascrizione già in sé interpretativa, selezionando i contenuti in base ad un criterio di utilità ai fini discorsivi e, contemporaneamente dividendoli in nuclei tematici, identificati da parole chiave o concetti semiotici. Come detto, l'interpretazione è un'operazione non neutrale, e per questo già di per sé problematica; tuttavia, la realtà soggettiva è esattamente ciò che deve essere ricercato e perseguito in un'operazione di questo genere. In termini quindi di affidabilità espressiva, è metodologicamente sconsigliabile ritenere che esistano risposte corrette e risposte scorrette; viceversa, è bene pensare che esistano dati raccolti tali da essere più o meno pertinenti allo sviluppo del racconto organizzativo. In altre parole, più che la veridicità, il criterio di validazione generale del racconto deve essere il rispetto della *coerenza interna* e del principio di non contraddizione.

Quanto invece alla *coerenza esterna*, cioè “la corrispondenza tra ciò che viene detto e ciò che si sa o si pensa di sapere sulla persona, sulla vicenda o sull'argomento, non è detto che sia sempre una misura valida”²⁷⁶. Vero è che, se la fase di interpretazione è orientata a condurre un'esperienza specifica e circoscritta ad una dimensione universale, altrettanto chiaramente essa non deve snaturare il materiale raccolto nella sua forma originale. In quest'ottica, diventa utile da parte dello storytaker chiedersi: il racconto trascritto, riordinato e consegnato alla sua forma distributiva

²⁷⁶ *Inti*, p. 93.

rispetta la versione originaria fornita dal soggetto intervistato? Esso è accettato dal narratore e confermato nella sua redazione finale? Per rispondere a queste domande, prima di procedere al momento di diffusione pubblica, è corretto prevedere una fase di *restituzione*, nella quale consultare l'intervistato sul risultato ottenuto ed ottenere il suo consenso per la diffusione pubblica. Come già detto, nel caso di divergenze tra storyteller e storytaker sul piano del significato, è giusto - ma anche non semplice - rispettare il principio della responsabilità interpretativa condivisa, conservando, da un lato, il tono autentico del narratore, e dall'altro, la complessità strutturale e creativa raggiunta in seguito all'interpretazione.

Non si tratta naturalmente di un equilibrio facile da raggiungere. A livello di principio però, diventa prioritario considerare la funzione essenziale dell'intervista narrativa, che rimane uno strumento al servizio della storytelling operation nel suo complesso. Ciò significa che i suoi contenuti sono da intendersi come materiale di partenza a disposizione di un'attività di produzione creativa (il racconto istituzionale), con degli obiettivi comunicativi da rispettare, i quali devono essere tuttavia preliminarmente esplicitati e condivisi tra gli attori coinvolti. Per questo, volendo trovare una sintesi tra le necessità di tutela degli storyteller e le esigenze strategiche dell'organizzazione, l'unico principio veramente indiscutibile è forse il rispetto delle intenzioni e delle condizioni inizialmente concordate: patti chiari e amicizia lunga, si potrebbe più semplicemente dire. Il criterio della coerenza metodologica è valido per la realizzazione dell'intervista narrativa, ma deve essere rispettato in tutte le altre fasi progettuali, come emergerà ora nella descrizione della prima declinazione del format StoryLab, a cui è dedicata l'ampia sezione successiva.

5.3 – GLOCAL STORYLAB. RACCONTARE LA MOBILITÀ STUDENTESCA NELL'UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

5.3.1 – Genesi, contesto ed attori coinvolti

Le prime riflessioni riconducibili a quello che sarebbe poi diventato il progetto Glocal StoryLab sono da collocarsi a ridosso dell'estate 2017. È in quei mesi, infatti, che prende forma all'interno del contesto professionale di Noise+ l'idea di valorizzare la formula dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, attraverso lo sviluppo di un prodotto comunicativo che potesse dar prova delle competenze pratico-teoriche accumulate dall'apprendista e che, allo stesso tempo, potesse rappresentare l'occasione per lui di cimentarsi in un'attività aziendale con piena responsabilità creativa e gestionale. Si è scelto così di proporre una collaborazione all'Università del Piemonte Orientale, che dell'intero progetto di apprendistato è partner formativo, in modo da collocare tale iniziativa in un contesto tutelato e di reciproca fiducia. In quest'ottica, è possibile sostenere che Glocal StoryLab rappresenti la prima operazione di sinergia strategica a medio-lungo termine tra UPO e Noise+, giunta dopo anni di collaborazione continuativa ma occasionale, e limitata a rapporti professionali di breve durata.

Dopo alcuni contatti preliminari svolti nel mese di giugno, il progetto parte concretamente nel settembre '17 con la presentazione all'Ufficio Comunicazione UPO di una proposta ufficiale di intervento comunicativo storytelling-oriented che avesse come output una serie di brevi racconti audiovisivi incentrati su una tematica d'interesse dell'istituzione accademica. Il progetto, secondo la proposta originaria, avrebbe potuto intrecciarsi con le allora imminenti attività legate alle celebrazioni del ventesimo compleanno del giovane ateneo, nato nel 1998 e prossimo a festeggiare nel 2018 il suo primo ventennale. In quella fase, pur ricevendo con entusiasmo la possibilità di sviluppare al proprio interno un'operazione di comunicazione ad approccio narrativo, l'Università ha tuttavia manifestato la volontà di mantenere il pieno controllo sulle attività relative all'anniversario, suggerendo di ri-declinare il progetto su un argomento più circoscritto, in modo che potesse essere gestito con maggiore autonomia gestionale ed operativa. Si è così deciso di posizionare il focus discorsivo sul tema della mobilità internazionale, e in particolare della *mobilità studentesca*, tema che appariva prestarsi a sviluppi narrativi interessanti e, allo stesso tempo, sembrava offrire maggiori opportunità di dialogo con i pubblici verso cui l'interesse organizzativo andava orientandosi.

Una volta circoscritto il territorio dell'azione narrativa, è stato possibile identificare gli attori da coinvolgere nelle diverse fasi del processo produttivo, attribuendo loro ruoli e responsabilità. Per ragioni di pertinenza tematica, alla presenza dell'*Ufficio Comunicazione*, si è aggiunta quella dell'*Ufficio Erasmus e studenti stranieri*, che nella struttura organizzativa dell'UPO rappresenta una funzione autonoma dall'Ufficio Internazionalizzazione, e si occupa nello specifico dei progetti di mobilità riservati agli studenti, sia in entrata (*incoming*) sia in uscita (*outgoing*). In termini di risorse umane, è stato coinvolto, con diverse livelli e forme di operatività, personale appartenente ad entrambe le divisioni amministrative, sotto la supervisione dei due rispettivi responsabili.

In termini di management progettuale, quando in una storytelling operation vengono chiamate a collaborare risorse provenienti da realtà organizzative diverse (Noise+ e UPO) e anche funzioni diverse all'interno della medesima realtà organizzativa (Ufficio Comunicazione e Ufficio Erasmus), la chiarezza nella divisione delle competenze diventa un aspetto strategicamente decisivo. Per questo, si è tentato di centralizzare il più possibile il processo, affidando la gran parte delle attività e delle responsabilità operative ad un team operativo piuttosto circoscritto. In altre parole, in modo del tutto condiviso tra gli attori coinvolti, lo sforzo ideativo, organizzativo e produttivo è ricaduto sull'apprendista e su un numero limitato di persone gravitanti a vario titolo nella galassia Noise+. Ciò ha permesso all'agenzia di avere autonomia creativa e strategica pressoché totale, pur nel rispetto degli obiettivi e dei parametri condivisi con l'istituzione: da questo punto di vista, il rapporto di collaborazione potrebbe essere ricondotto ad una formalizzazione di questo tipo:

Noise+: responsabilità operativa (creativa, produttiva, tecnica e distributiva).

Ufficio Comunicazione: supervisione progettuale, garanzia istituzionale e responsabilità della distribuzione sui canali ufficiali.

Ufficio Erasmus e studenti stranieri: supporto organizzativo e generazione di contatti sensibili.

A questo sistema di ruoli e di competenze va poi ad aggiungersi la supervisione scientifico-metodologica, la cui responsabilità formale va attribuita alla *Scuola di Alta Formazione UPO*, referente accademico, come già detto in fase di introduzione, per la formazione teorica dell'apprendista-dottorando.

5.3.2 – Motivazioni, obiettivi e finalità

Se si volesse tralasciare la componente formativa e di ricerca dell'iniziativa, in termini concreti sarebbe più che legittimo considerare Glocal StoryLab una campagna di comunicazione accademica storytelling-oriented, finalizzata alla promozione dei progetti di mobilità dedicati dall'ateneo alla propria comunità studentesca. Si tratta cioè di un articolato prodotto narrativo destinato prevalentemente (ma non esclusivamente) ad una circolazione interna ai confini istituzionali, avendo come pubblico privilegiato i propri immatricolati: ad essi, l'università intende così presentare, sotto forma di un racconto seriale, le opportunità in termini di esperienza internazionale che hanno a disposizione durante il loro percorso di studi.

L'Università del Piemonte Orientale ritiene infatti l'internazionalizzazione un aspetto di sviluppo strategico decisivo per un'organizzazione accademica, a maggior ragione in un'epoca come questa, in cui i temi dell'integrazione e del confronto culturale sono più attuali che mai. In quest'ottica, UPO ha riconosciuto quale proprio interesse prioritario incentivare le esperienze di scambio studentesco, ritenute fondamentali affinché ogni percorso formativo possa considerarsi anche un percorso di crescita culturale ed umana a tutti gli effetti. In altre parole, questa iniziativa fonda le proprie motivazioni nella volontà di diffondere tra gli studenti la conoscenza dei diversi progetti di *mobilità in uscita*, della loro varietà e della loro accessibilità, in modo da favorirne la crescita e stimolarne la partecipazione. Nello specifico, l'ateneo ogni anno propone una notevole varietà di soluzioni e di destinazioni, tra loro diverse sia in termini di durata, sia di finalità:

Erasmus per studio: il più noto progetto del programma Erasmus+, orientato ad un soggiorno all'estero di media-lunga durata e finalizzato a frequentare lezioni, sostenere esami ed ottenere crediti formativi.

Erasmus Placement (Traineeship): una variante dell'Erasmus tradizionale che permette agli studenti di accedere a tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca; il periodo di permanenza all'estero è destinato ad agevolare la conversione tra università e mondo del lavoro.

Programma Freemover: un'esperienza più circoscritta rispetto al programma Erasmus, basata su accordi istituzionali più snelli e caratterizzata da un periodo di studio breve e connesso agli interessi specifici dello studente.

Lauree Binazionali: un percorso accademico completo che permette di frequentare ad anni alterni due università partner e che garantisce al suo compimento un doppio titolo, valido sia in Italia sia nell'altro paese ospitante.

Al momento dell'inizio dell'operazione comunicativa, la conoscenza all'interno della comunità studentesca dell'offerta di scambio internazionale non era ritenuta soddisfacente dall'ateneo. Senza poter disporre di dati misurabili sulla percezione del fenomeno, rimane comunque sufficiente considerare che, ad esempio, secondo le informazioni dell'Ufficio Erasmus, in più di un dipartimento i posti messi a disposizione per i diversi progetti di mobilità sono a volte superiori alle domande di partecipazione presentate; il confronto con altri atenei, in cui le operazioni di selezione dei candidati sono spesso molto severe e stringenti, appare in quest'ottica molto rappresentativo della situazione. Da un lato, questo può essere interpretato come un aspetto virtuoso dell'UPO, che offre ai propri studenti maggior accesso a tali opportunità; dall'altro, tuttavia, rappresenta una fotografia eloquente della mancanza di informazione degli studenti in relazione a questi progetti e anche, più in generale, della loro scarsa consapevolezza rispetto alle tematiche dell'internazionalizzazione.

Il discorso di Glocal StoryLab nasce quindi per parlare, in prima istanza, a tutti i *potenziali outgoing students*, con l'obiettivo misurabile di aumentare le richieste, le iscrizioni, le partecipazioni ai bandi. Accanto però agli obiettivi quantitativamente pesabili, il progetto possiede anche una finalità più ampia ed ambiziosa, per quanto più difficilmente tangibile: quella di alimentare nella propria comunità studentesca una cultura internazionale più consciamente radicata. In questa prospettiva, potrebbe essere considerato un'operazione comunicativa orientata ad un preciso *posizionamento valoriale*: Glocal intende cioè contribuire alla complessiva definizione del brand UPO, alimentandone il sistema di significati attraverso un discorso di marca-università distintivo e identitario, in cui i propri studenti (e non solo) abbiano la possibilità di riconoscersi. Tale intenzione si è concretizzata, come vedremo adesso, in una strategia di produzione narrativa transmediale, in cui l'orizzonte divulgativo-informativo è collocato all'interno di una cornice di intrattenimento, secondo le già dichiarate logiche dell'infotainment.

5.3.3 – Soggetto e Core Story

Glocal StoryLab rappresenta la prima declinazione di un format di narrazione audiovisiva i cui caratteri sostanziali, già oggetto di discussione in 5.2.1, sono semplici ed estremamente riconoscibili. L'iniziativa si compone, nella sua forma più essenziale, di 10 videoracconti brevi, della durata di 6-8 minuti, pubblicati a cadenza regolare (tendenzialmente bisettimanale) all'interno degli habitat mediatici di progetto. In ogni episodio, il narratore coincide con il protagonista della storia raccontata: i contenuti, infatti, si basano su esperienze di vita vissuta, raccolte da uno storytaker attraverso la già descritta metodologia dell'intervista narrativa; talvolta, si è colta l'opportunità creativo-produttiva di ricorrere ad interviste di coppia e/o di gruppo, che hanno dato vita a discorsi di natura collettiva. L'intenzione era di sviluppare un prodotto comunicativo che, nel suo complesso, potesse essere percepito come un'unica testimonianza a più voci, un singolo racconto *seriale, polifonico e transmediale* di esperienze di mobilità studentesca in uscita; la caratteristica che accomuna i protagonisti, la cui unicità in termini di personalità e di contributo narrativo rimane un tratto fondamentale, è infatti il loro status di *outgoing students*.

Nelle diverse fasi operative, sono stati cioè selezionati, incontrati ed intervistati 10 studenti (o gruppi di studenti) dell'Università del Piemonte Orientale, che, nel loro passato più o meno recente, avevano vissuto un'esperienza formativa all'estero. Ciascuna di queste storie di mobilità ha dato vita ai singoli capitoli in cui Glocal StoryLab è stato organizzato; partendo dal proprio vissuto unico ed assolutamente personale, ciascun personaggio è stato chiamato ad arricchire il discorso progettuale attraverso il punto di vista prezioso ed autentico di chi un'esperienza di mobilità l'ha vissuta in prima persona. In quest'ottica, esso è stato concepito come una raccolta di vicende individuali, capaci di generare senso ad un livello di consapevolezza collettiva, alimentando spunti di riflessione su questioni d'interesse condiviso: uno su tutti, il tema del rapporto tra la dimensione *locale* e quella *globale* nell'ateneo e nella società, come risulterà chiaro già dal nome attribuito al progetto. Pur essendo generalmente riconducibili al macrotema dell'internazionalizzazione, gli argomenti che i racconti hanno saputo toccare sono, in ogni caso, piuttosto vari, spaziando dall'integrazione e dal confronto culturale alla cittadinanza attiva, passando per le identità territoriali, l'adattamento nella quotidianità, la gestione del cambiamento, il valore della socialità.

Tali tematiche emergono nel corso della narrazione ad un doppio livello discorsivo, in cui il linguaggio audio e quello video agiscono in modo complementare. Le parole dello storyteller-protagonista sono strutturate in modo da delineare nel racconto un percorso di crescente profondità; partendo da spezzoni di backstage e da considerazioni informali sulle aspettative e sulla quotidianità, si giunge progressivamente a momenti di bilancio e di maggiore intensità semiotica, con riflessioni sui più complessi significati dell'esperienza. Come vedremo nella descrizione degli aspetti produttivi, le stesse scelte musicali sono state compiute in modo da assecondare e sottolineare tale evoluzione emotiva e cognitiva. Allo stesso modo, sono anche le immagini (e le azioni che tali immagini descrivono) a delineare una traiettoria di tipo evolutivo: se all'inizio alcuni dettagli da "dietro le quinte" suggeriscono l'idea di un'introduzione informale, in chiusura di racconto, è viceversa collocato un *momento performativo* che rappresenta il compimento visivo della narrazione e che coinvolge sia lo storyteller sia lo storytaker. Il primo, sceglie tra una serie di polaroid rappresentative della propria esperienza di mobilità quella che ritiene più significativa ed emblematica; tale istantanea viene firmata e poi consegnata allo storytaker, destinatario della narrazione e depositario intradiegetico dei suoi significati, il quale la appende ad una bacheca, che di capitolo in capitolo si compone progressivamente. La bacheca diventa così il luogo di convergenza fisica e simbolica di tutte le storie, che in essa trovano, si potrebbe dire, uno spazio di sintesi e un'occasione di continuità seriale.

Lo schema diegetico dei videoracconti sarà probabilmente più intuibile nel paragrafo 5.3.8, dove descriverò con più precisione la struttura del programma narrativo attraverso uno storyboard testuale; per il momento, al livello di soggetto, è sufficiente dire che ogni capitolo ha saputo sviluppare in modo autonomo temi e significati propri, ma ha tentato di mantenere la forma discorsiva il più possibile fedele alla stessa core-story, fatta di personaggi e spazi riconoscibili, ma anche di eventi performati. Fatta anche, come vedremo nel paragrafo successivo, di coerenza espressiva, che si incarna in tutti gli elementi che concorrono alla definizione dell'identità comunicativa di progetto.

5.3.4 – Ideazione creativo-comunicativa e Project Identity

Se in questo paragrafo ricorrerà un linguaggio di ispirazione più marcatamente tecnico-pubblicitaria è perché, nella definizione dell’identità creativa di progetto, si è seguito un metodo che si potrebbe ritenere usuale per una realtà professionale alle prese con lo sviluppo di una campagna di comunicazione organizzativa. Come il tipico approccio d’agenzia prevede, il concept visivo e quello verbale sono stati processati in modo parallelo e complementare, in modo da sviluppare una proposta creativa coordinata, concretamente declinata in diversi output tra loro coerenti.

Il primo di questi output non può che essere naturalmente, il *project name*, che, in questo caso, consiste in una formula composta, che prevede il nome del format-contenitore (StoryLab) preceduto da quello della specifica declinazione istituzionale (Glocal). Inizialmente, si era pensato di anteporre ulteriormente la qualifica accademica (UPO Glocal StoryLab), con lo scopo di esplicitare la collocazione del progetto tra i confini dell’ateneo; tuttavia, in seguito a valutazioni più approfondite, si è ritenuto che la specifica universitaria non fosse necessaria e che, anzi, andasse ad appesantire un nome già di per sé piuttosto complesso. La volontà di semplificare si è quindi concretizzata nella scelta di sviluppare un segno denominativo (e, di conseguenza, anche figurativo) che non esplicitasse il nome dell’organizzazione proponente, ma che piuttosto rimandasse all’universo tematico che l’iniziativa intendeva esplorare. A tutti gli effetti, sia il nome del format, sia il nome della declinazione sono parole-macedonia; *StoryLab* (con questa specifica variazione di maiuscole e minuscole) è stato scelto per indicare la sostanziale vocazione narrativa del progetto e, allo stesso tempo, la sua natura di spazio sperimentale (laboratoriale, appunto) in termini di scelte espressive e di processi produttivi.

Nella parola *Glocal*, invece, convergono due orientamenti, global e local, apparentemente in disaccordo, se non opposti; è proprio nella loro intersezione, tuttavia, che giace il senso profondo dell’intera iniziativa. Si tratta di un aggettivo riconducibile al concetto di glocalization, categoria socio-economica la cui sistematizzazione è attribuibile all’attività filosofica di Zygmunt Bauman²⁷⁷. Senza voler entrare nelle specifiche speculazioni politiche che da tale formula possono trarre origine, e al di là delle diverse interpretazioni disciplinari ad essa attribuibili, si potrebbe genericamente definire “glocal” quell’approccio o visione capace di concentrarsi, allo stesso tempo, sulla dimensione globale-planetaria e su quella locale-territoriale di un determinato fenomeno. Si è ritenuto quindi che questa formula ben si adattasse a descrivere la consapevolezza di chi, pur senza rifiutare le opportunità di un mondo globalizzato, opera per la tutela e la valorizzazione di identità, tradizioni e culture locali; tale espressione, marca di un atteggiamento esistenziale inclusivo, è apparsa cioè del tutto in linea con le caratteristiche valoriali del progetto, perché in grado di incarnarne la vocazione, la visione e la mappa di significati che intende suggerire: passione per le diversità come occasione di arricchimento culturale; rispetto delle specificità; integrazione senza omologazione.

²⁷⁷ Cfr. Z. BAUMAN, *Globalizzazione e glocalizzazione*, Roma, Armando Editore, 2005.

Da questo universo di senso, trae origine anche il *payoff* di progetto, la prima e più riconoscibile manifestazione testuale delle sue intenzioni, immediata esplicitazione del suo posizionamento comunicativo:

THINK GLOBAL, ACT UPO.

Esso prende spunto dalla celebre formula “think global, act local”, rispetto ai cui molteplici significati, legati alla sostenibilità non solo ambientale ed economica, ma anche socio-culturale, vuole dare un nuovo e più circoscritto orientamento, esplicitando la collocazione organizzativa del progetto. Accanto a questo elemento di identità verbale, sono stati ideati due ulteriori strumenti di riconoscibilità espressiva: una seconda tagline, *Let the story begin...*, utilizzata come call to action in alternativa o a supporto della prima, e un *hashtag* proprietario, #UpoStories, anch'esso contenente un esplicito riferimento alla natura narrativa dell'iniziativa. A partire da questo nucleo creativo, è stato articolato l'intero discorso progettuale che ha le sue concrete manifestazioni non solo nei videoracconti, ma anche nei testi del sito, nei materiali cartacei di rappresentanza, nelle didascalie dei post sui social media... Queste, nel loro insieme, devono essere concepite come la coerente espansione di un orientamento tematico e valoriale comune, già intuibile comunque, nella sua forma più essenziale, dai suoi segni principali.

Come detto, in modo parallelo e complementare alla definizione dell'identità verbale, è stato condotto lo sviluppo dell'identità grafica. In questo caso, il primo e più importante output creativo concepito è il *logo*, marca visiva dell'intero progetto, di cui rappresenta probabilmente il riferimento più riconoscibile.



Esso si compone di un pittogramma, la parte iconografica che occupa la sinistra dell'immagine, e di un logotipo, la parte testuale sulla destra concepita come esatta corrispondenza figurativa del project name. Di quest'ultimo, il logo ha seguito e rispettato l'evoluzione concettuale, attraversando quindi anch'esso una prima fase in cui era esplicitata l'appartenenza istituzionale dell'iniziativa, poi superata a favore di questo risultato, in cui il lettering è privato della scritta UPO per le ragioni esposte in precedenza. L'organizzazione spaziale dei due elementi (testuale e grafico) conferisce alla composizione un orientamento orizzontale, grossomodo contenibile all'interno di un rettangolo di formato 2:1. L'appartenenza istituzionale, che, come detto, non è esplicitata nel project name, è tuttavia suggerita da altri aspetti di caratterizzazione figurativa, per i quali ci si è orientati a scelte di continuità formale con gli elementi distintivi dell'identità grafica UPO. I *colori progettuali* sono tali e quali quelli del logo d'ateneo, con la sola eccezione del nero, per il quale si è scelta una declinazione meno “assoluta” e più tendente al grigio scuro.

Colori progettuali	Definizione informale	HEX	RGB	CMYK	Pantone
	Rosso UPO	#ce181e	206 24 30	0-100-100-15	1797 EC
	Nero imperfetto	#282828	40 40 40	71-65-64-68	Neutral black C
	Bianco puro	#ffffff	255 255 255	0-0-0-0	White

Valutazioni simili sono state compiute per quanto riguarda il *lettering*, per il quale si è optato per il font istituzionale Futura Std, nelle sue versioni book e bold. Con la scissione di StoryLab nei suoi due componenti semantici, le tre parole sono state divise su altrettante righe con giustificazione a destra; un lavoro piuttosto preciso è stato poi svolto sulla spaziatura dei caratteri (tra lettera e lettera) e sulla scala orizzontale (larghezza di ogni singola lettera), come potrebbe apparire evidente dal confronto tra la “o” di “glocal” e quella di “story”. Tali operazioni si sono resse necessarie per assecondare la creazione di una curva che permettesse una migliore integrazione del logotipo con il pittogramma. Esso rappresenta un mappamondo dai tratti non realistici di cui sono visibili il continente africano e quello eurasiatico, con la superficie delle acque in rosso UPO e con le terre emerse più chiare, in diverse gradazioni di opacità; attorno al globo, sono state fatte circolare delle linee vettoriali e dei nuclei di intersezione, con lo scopo di suggerire le idee di viaggio, movimento, scambio e incontro, fulcri tematici del progetto.



Accanto al pittogramma, è qui indicata anche una versione secondaria del logo. Si tratta di una declinazione il cui utilizzo è stato reso necessario dalla scelta di non realizzare una vera e propria versione in negativo; al logo standard, se ne è quindi aggiunto uno con cornice rossa e sfondo bianco, da utilizzare su superfici non neutre, senza alterarne la struttura figurativa e mantenendone la leggibilità.

Questi finora descritti rappresentano i connotati più essenziali dell’identità creativa di Glocal StoryLab, così come un approccio professionale ad un progetto di comunicazione, narrativa e non solo, richiede che vengano elaborati. Esistono tuttavia diversi ulteriori elementi distintivi e caratterizzanti che, oltre a rendere riconoscibili i singoli output narrativi dell’iniziativa, ne alimentano il sistema di temi e di significati. Tali elementi, nel loro insieme, partecipano alla definizione dello *storyworld* progettuale, lo spazio narrativo abitato dai personaggi e dalle vicende da loro raccontate, di cui più avanti descriverò le componenti principali. Questo universo intradiegetico, che è da considerarsi a tutti gli effetti parte dell’identità comunicativa dell’iniziativa,

è anche il presupposto necessario affinché gli specifici significati proposti dai singoli narratori possano essere veicolati.

5.3.5 – La selezione dei narratori e le fasi del loro coinvolgimento

Per certi versi, l'identificazione dei narratori e la gestione complessiva del loro ruolo nel progetto sono tra i passaggi più delicati dell'intero processo strategico; gli storyteller rappresentano infatti i generatori indispensabili del contenuto narrativo e, in quest'ottica, l'adattabilità delle loro caratteristiche umane (ma anche del loro patrimonio diegetico) alle finalità del progetto è un aspetto di non trascurabile rilevanza. Come anticipato, la scelta compiuta a proposito della prospettiva discorsiva ha determinato la necessità di reperire i narratori all'interno dei confini della comunità studentesca e, in particolare, tra coloro che avevano precedentemente avuto un'esperienza di mobilità da raccontare; per evitare di coinvolgere ex-studenti o di selezionare esperienze troppo retrodate rispetto alle coordinate temporali dell'iniziativa, si è quindi deciso di limitare la ricerca dei protagonisti a quella circoscritta sottopolazione studentesca che aveva preso parte ad un'esperienza internazionale promossa dall'ateneo negli anni accademici 2015/16, 16/17 e 17/18.

In questo gruppo comunque ampio di soggetti, una *preselezione* dei potenziali storyteller è stata affidata all'Ufficio Erasmus, il cui personale aveva già avuto in precedenza direttamente a che fare con i ragazzi per ragioni amministrative; per questo motivo, si è ritenuto potesse avere un'idea più concreta della loro personalità, del loro bagaglio esperienziale-narrativo e della loro eventuale disponibilità a partecipare al progetto. Si è così giunti all'identificazione di un più limitato campione di una trentina di individui potenzialmente interessati ad essere coinvolti e, allo stesso tempo, teoricamente interessanti ai fini dell'iniziativa. Costoro sono stati contattati via mail, messi a conoscenza dei caratteri generali dell'operazione e interrogati, in via informale, circa la loro volontà di prendervi parte. La gestione di questa fase, come di tutte le successive attività di comunicazione telematica del progetto, è stata effettuata tramite un account mail istituzionale appositamente creato, storylab@uniupo.it, che è diventato il contatto ufficiale di Glocal StoryLab per l'interazione con tutti gli stakeholders, interni ed esterni. A tale indirizzo, sono pervenute una dozzina di risposte con manifestazione d'interesse; ad esse si aggiunge un numero simile di adesioni spontanee di studenti che, dopo aver partecipato ad alcuni incontri pubblici di presentazione, svolti nelle tre sedi dell'ateneo tra ottobre e novembre '17, hanno scritto per proporsi o per richiedere maggiori informazioni circa le modalità del loro coinvolgimento.

A partire quindi da un elenco di candidati più che sufficiente da un punto di vista numerico, si è poi proceduto con la *selezione vera e propria*; per lo svolgimento di questa fase, sono stati preventivamente stabiliti alcuni criteri oggettivi di scelta, grazie ai quali fosse possibile garantire al progetto una rosa di narratori il più possibile equilibrata e, allo stesso tempo, un patrimonio narrativo capace di sviluppare trame originali e strutture di senso tra loro diverse. Per determinare, in sostanza, una varietà contenutistica soddisfacente, si è tentato di seguire alcuni principi di differenziazione:

- il progetto di mobilità; in modo da dare spazio a tutte le diverse possibilità offerte dall'ateneo: Erasmus per studio e per traineeship, Freemover, Lauree Binazionali.
- Il Paese europeo o extraeuropeo di destinazione; in modo da rispettare una distribuzione geografica il più possibile rispettosa del reale sistema di accordi di scambio.
- L'area di studio, il dipartimento di origine e la sede universitaria; lo sviluppo tripolare dell'Università del Piemonte Orientale (Alessandria, Novara, Vercelli) ha richiesto infatti una cura peculiare per delle logiche che si potrebbero definire di “politica interna”.
- L'equilibrio di genere tra studenti e studentesse.
- Un interesse privilegiato per esperienze condivise, collettive o tali da permettere un confronto comparativo.

È tuttavia corretto precisare che, per esigenze creativo-produttive, alcuni capitoli sono sfuggiti alle logiche di selezione appena indicate. In particolare, in alcuni casi si è scelto di dare priorità a specifiche singolarità di tipo contenutistico, il cui interesse narrativo è stato ritenuto decisivo prevalente rispetto ai criteri di equilibrio sopra proposti. Sono, nel concreto, tre i videoracconti che potremmo ritenere in qualche modo “speciali”: il cap. VI, dedicato non ad una specifica esperienza di mobilità, ma alla sezione UPO dell'associazione Erasmus Student Network, ai suoi caratteri e alle sue finalità; il cap. VII, un racconto collettivo del progetto Silicon Valley Study Tour che ha portato quattro studenti del Piemonte Orientale in California, a visitare start-up e multinazionali dell'innovazione tecnologico-digitale; il cap. X, il docu-racconto conclusivo che, come vedremo in 5.3.8, è stato progettato con una natura peculiare ed una funzione programmaticamente diversa dagli altri. A livello di coordinate temporali, il compimento delle fasi selettive, con l'identificazione definitiva della rosa degli storyteller, è da collocarsi nel mese di novembre '17: il risultato di tale attività è esplicitato nella tabella consultabile alla pagina successiva, contenente anche alcune note di precisazione sulle specificità di ogni singolo episodio.

Capitolo	Nome	Programma	Destinazione	Stato	Corso di laurea / Dipartimento	Sede di studio	Note
I	Roberto Luca Saldi	Erasmus per studio	Porto	Portogallo	Giurisprudenza (DIGSPES)	Novara	
II	Daniela Vathi	Erasmus per tesi Traineeship	Kiel Londra	Germani Regno Unito	Chimiche e tecnologie farmaceutiche (DSF)	Novara	Doppia esperienza orientata alla ricerca scientifica in laboratorio
III	Eugenio Abbondanza Leonardo Toscano	Erasmus per studio	Aachen	Germania	Lingue straniere moderne (DISUM)	Vercelli	Compagni di corso e compagni di Erasmus
IV	Giulia Secreto	Erasmus per studio	Tarragona	Spagna	Giurisprudenza (DIGSPES)	Alessandria	
V	Vanessa Criseo	Freemover	Berlino	Germania	Lingue straniere moderne (DISUM)	Vercelli	
VI	Giuseppe Gruttad'Auria Elena Peratello	ESN Piemonte Orientale	Girona Bochum	Spagna Germania	Economia aziendale (DISEI) Lingue straniere moderne (DISUM)	Novara Vercelli	Presidente e vicepresidente della sezione UPO dell'associazione Erasmus Student Network
VII	Andrea Baiardi Alberto Conte Domenico Talento Carlo Zanotti	Freemover per progetti	Silicon Valley	Stati Uniti	Economia aziendale (DISEI)	Novara	Ogni intervista gestita separatamente, montaggio incrociato
VIII	Sara Argentero	Laurea binazionale Erasmus per studio	Chambéry Parigi	Francia	Lingue, cultura, turismo (DISUM)	Vercelli	Due diversi percorsi di mobilità, prospettiva comparativa
IX	Mattia Geraci Verena Geraci	Erasmus per studio Traineeship	Lisbona Alicante	Portogallo Spagna	Giurisprudenza (DIGSPES) Lingue straniere moderne (DISUM)	Novara Vercelli	Fratello e sorella, punti di vista reciprocamente complementari
X	Dario Cerutti	Storytaker - dottorando					Docu-racconto finale, prospettiva inedita

A questo punto della discussione, è opportuno dire qualche parola anche sulle modalità del coinvolgimento dei soggetti selezionati. Infatti, una volta completata l'identificazione dei protagonisti, e prima dell'effettivo realizzarsi dell'evento-intervista, si è resa necessaria una serie di attività di progressivo consolidamento del legame umano tra gli storyteller e lo storytaker, orientate allo sviluppo della reciproca fiducia necessaria al buon esito della performance narrativa. Come apparirà ancora più chiaramente dalla cronistoria progettuale schematizzata in appendice, la gestione del rapporto con i narratori si è protratta in un ampio intervallo di tempo che va da novembre '17 a maggio '18, occupando una parte non trascurabile delle risorse e delle energie dedicate al progetto. Questo proprio perché le tappe del loro inserimento sono state gestite con particolare attenzione, dedicando la cura necessaria alla costruzione di una relazione il più possibile empatica; condizione che, come detto, rappresenta un prerequisito fondamentale per lo sviluppo di un'intervista narrativa fertile da un punto di vista contenutistico e impeccabile da un punto di vista metodologico.

Con ciascun narratore è stato organizzato un primo incontro con funzione essenzialmente conoscitiva, durante il quale sono state informalmente condivise alcune informazioni personali e sono state esplicitate con più chiarezza le modalità del suo coinvolgimento; tale confronto si è svolto nella gran parte dei casi di persona, salvo alcune occasioni in cui, a causa di impegni o difficoltà logistico-organizzative, si è tenuto attraverso una conversazione telematica a distanza. In un momento immediatamente successivo, è avvenuto l'invio delle domande-guida, lo strumento utile agli storyteller per (ri)familiarizzare con l'esperienza di mobilità vissuta e con i temi ad essa riconducibili. Sull'utilizzo suggerito di questo elenco di spunti e di riflessioni, ho già tentato un chiarimento in 5.2.2; a quanto detto si potrebbe aggiungere che le domande-guida di Glocal StoryLab sono state ideate in modo uguale per tutti i capitoli – fatto salvo, in parte, per quelli che abbiamo chiamato “speciali” –, e sono state divise in nuclei argomentativi, come di seguito indicato.

- Tipo di progetto
Erasmus? Traineeship? Binazionale? Freemover? Come mai hai scelto questo progetto? In cosa consiste? Quali pregi e difetti ha? Se hai sperimentato progetti di mobilità diversi, in cosa si distinguono e quale ti è sembrato il più adatto a te?
- Aspettative
Come ti sentivi prima di partire? Eri eccitato, preoccupato...? Avevi dei programmi e degli obiettivi? Sei riuscito a rispettarli? In generale, come confronteresti le aspettative e la realtà dell'esperienza?
- Città di destinazione
Dove sei stato? Quali sono stati i tuoi criteri di scelta della destinazione? Che ricordo hai della città? È un posto che definiresti oggettivamente “bello”? Qual è la qualità dei servizi? Come sono le persone che ci vivono? Come la confronteresti con la città in cui vivi?
- Confronto culturale ed integrazione
Come valuti lo stile di vita del luogo? Quali aspetti curiosi hai sperimentato? Che differenze ci sono con le tue abitudini “di casa”? Ci sono comportamenti, abitudini, stili di vita, modi di pensare che accomunano le persone di una nazione e le distinguono dalle altre cittadinanze? Che tipo di stereotipi ti senti di confermare e quali invece di rifiutare? Ti viene in mente qualche episodio di buona o cattiva integrazione? Come si rapportavano le varie culture internazionali con l'identità locale?

- Autogestione quotidiana

Come erano organizzati il tuo tempo e le tue giornate? Come è andata la convivenza con degli sconosciuti? È stato difficile ambientarsi? Come hai vissuto il periodo di adattamento? Hai fatto cose diverse rispetto a quando sei a casa? Ti sembra di essere diventato più indipendente una volta tornato?

- Amicizie e relazioni

Come definiresti la comunità in cui hai vissuto? Quali sono i suoi confini? Sei rimasto all'interno della "comunità erasmus" oppure hai conosciuto persone del luogo? Hai frequentato persone italiane o ti sei sentito all'interno di un vero contesto internazionale?

Quali sono le persone che hai conosciuto subito? Quali persone invece hai scoperto nel tempo? Con chi hai legato di più? Che tipo di momenti condividevi?

Cos'è rimasto di quelle amicizie? Hai saputo coltivare un sistema di relazioni solido? Sei ancora in contatto con chi hai conosciuto durante il viaggio?

- Divertimento

Cosa offriva la città? Hai ricordi di serate particolarmente sopra le righe?

Il fatto di essere "altrove" ti ha fatto sentire più libero?

- Studio-Lavoro

Com'era l'università? Come erano organizzati i corsi? Hai trovato delle differenze generali nel sistema universitario? Come lo confronteresti con il nostro?

Che ruolo ha avuto lo studio nella tua esperienza internazionale? Quanto tempo ci hai dedicato?

- Comunicazione linguistica

In che lingua parlavi? Quanto è stato semplice/difficile impararla? Che caratteristiche ha rispetto all'italiano?

Ti sei sentito a tuo agio oppure in difficoltà nella comunicazione? Che ruolo ha avuto l'inglese nella tua esperienza? Quanto ti sei sentito parte di un gruppo internazionale?

- Sfide superate

C'è qualcosa che ti ha messo particolarmente alla prova? Come l'hai affrontato?

Hai attraversato momenti difficili? Ti sei sentito solo?

- Bilancio

Quanto ti senti legato a quei luoghi? L'esperienza ha contribuito a ri-costruire la tua identità? Senti quei luoghi, quelle persone come parte di te? Ti senti cambiato? Da quali punti di vista?

Cosa impari da un'esperienza di internazionalizzazione? Quanto ti senti global e quanto ti senti local?

Nel complesso valuti positivamente l'esperienza vissuta? La rifaresti? Quanto pensi sia importante per la crescita personale un'esperienza di questo tipo e perché?

Agli studenti è stato chiesto di affrontare queste domande con leggerezza ma senza superficialità, in vista di una successiva *conversazione audioregistrata*, durante la quale affrontare in via esplorativa gli aspetti più rilevanti della loro specifica esperienza, in modo da farne un punto di partenza tematico per il successivo evento-intervista. Contestualmente a questo primo momento di approfondimento narrativo, è stato chiesto agli storyteller di autorizzare, attraverso una liberatoria, il trattamento per fini creativi-produttivi dei loro dati, delle registrazioni effettuate e dei contenuti comunicativi da esse originati. Seguiva poi un'analisi da parte dello storytaker del materiale audio raccolto, pur sempre narrativo, per quanto in una forma ancora grezza, utile a focalizzare le trame di interesse privilegiato. Solo in seguito a questo primo passaggio interpretativo, si passava poi al momento

dell'*intervista narrativa* vera e propria, focalizzata sugli argomenti oggetto delle domande-guida, ma con particolare interesse per quelle che, in base all'incontro audioregistrato potevano possedere maggiori potenzialità di sviluppo narrativo-semiotico. Come più volte ripetuto, la videointervista rappresenta il momento decisivo dell'intero processo di raccolta dei contenuti: in esso, il tentativo di consolidare un rapporto di reciproca fiducia e di progressiva empatia tra storyteller e storytaker trovava la sua prova definitiva. Le modalità di svolgimento delle singole conversazioni, della durata mai superiore all'ora e mezza, sono state progettate in modo che fossero percepite come più confidenziali possibile, in un ambiente uguale per tutti in capitoli, tale da apparire informale e tutelato. Proprio al contesto spaziale delle interviste, ma anche all'organizzazione complessiva dello storyworld progettuale, è importante ora dedicare qualche più approfondita riflessione.

5.3.6 – Storyworld Design

Come in ogni racconto classicamente inteso, anche in un qualsiasi prodotto di comunicazione storytelling-oriented dobbiamo considerare lo *storyworld*, o universo narrativo, come lo spazio della storia nel suo complesso, abitato da esistenti e destinato ad ospitare eventi, diventando così un presupposto necessario allo sviluppo della trama. Esso è da considerarsi composto da luoghi e ambientazioni, ma anche dall'insieme degli elementi intradiegetici che non compiono azioni: le istanze che, pur non essendo direttamente responsabili dell'evoluzione del racconto, in qualche modo ne prendono parte e ne alimentano il significato complessivo. Giocando quindi un ruolo decisivo nella codifica del sistema di senso della narrazione, l'ideazione dello storyworld è attività integrante ed imprescindibile di una storytelling operation, al cui interno rappresenta un passaggio strategicamente decisivo. Nella sua progettazione, devono essere presi in considerazione aspetti produttivi tra loro diversi ma ugualmente importanti; solitamente, esso rappresenta infatti il giusto compromesso tra esigenze creative e percorribilità organizzativa.

Nel caso specifico di Glocal StoryLab, si imponeva, da un lato, la necessità di articolare un universo che attraversasse tutti i capitoli in modo coerente e riconoscibile, così da rispettare la natura seriale del progetto; dall'altro, tale intenzione doveva essere sostenibile in termini logistici, rispettando le potenzialità di una produzione non illimitata in termini di risorse, tempi ed energie. Per queste ragioni, la dimensione spaziale apparsa più opportuna doveva corrispondere ad una location che potesse essere replicata costantemente ad ogni episodio e che, allo stesso tempo, non imponesse sforzi tecnico-produttivi fuori portata, come ad esempio la gestione di riprese in esterna. Considerando la globalità di queste esigenze, si è così stabilito che lo storyworld di Glocal coincidesse pressoché totalmente con il set in cui sono state condotte le interviste narrative. La scelta della location è ricaduta su *Casa della Porta*, un edificio trecentesco dall'importante rilievo storico-culturale nel centro di Novara.

Il luogo, facilmente accessibile anche con i mezzi pubblici di trasporto urbano ed extraurbano, è di proprietà del Comune di Novara e da quest'ultimo affidato in gestione ad Enne3, l'incubatore d'imprese dell'Università del Piemonte Orientale; l'incubatore ne ha fatto la propria sede, costruendo uno spazio condiviso in cui aspiranti imprenditori (studenti, ricercatori, cittadini) potessero trovare supporto amministrativo, consulenza strategico-finanziaria, formazione e

networking per trasformare la propria idea innovativa in una start-up aziendale. Enne3 è una realtà istituzionale con cui Noise+ coltiva rapporti di partnership assai consolidati nel tempo; grazie alla reciproca conoscenza e fiducia, è stato così possibile stabilire un accordo per l'utilizzo occasionale dell'ambiente co-working dell'incubatore per fini creativo-produttivi.

Si tratta quindi di un luogo di qualità artistico-architettonico notevole, a cui è stato possibile accedere anche al di fuori dei classici orari d'ufficio, durante i quali l'edificio era, per ovvie ragioni, piuttosto popolato. A tutti gli effetti, la gran parte delle videoriprese è stata infatti svolta di sabato o in giornate festive, quando è stato possibile ottenere la quiete e l'intimità necessaria per mettere a proprio agio i narratori, alle prese con un'attività per loro comunque non usuale. La location consiste in un ampio salone a pianta quadrata con colonne e pilastri, con illuminazione artificiale omogenea e ingresso di luce naturale piuttosto limitato durante tutto l'arco della giornata; quest'ultima caratteristica, che potrebbe apparire come un difetto, è in realtà un aspetto tecnico vantaggioso per quanto riguarda la fotografia delle riprese, perché permette di avere pieno controllo delle fonti luminose e, di conseguenza, un'illuminazione costante per tutta la durata dell'evento-intervista. Per quanto riguarda la temperatura visiva invece, gli interni gialli e gli arredi in legno chiaro hanno determinato una colorazione dello storyworld dai toni tendenzialmente caldi, aspetto ritoccabile in fase di postproduzione, ma comunque da non sottovalutare in relazione alle scelte di abbigliamento dei protagonisti.

La posizione di ripresa è stata progettata in modo che lo storyteller fosse seduto su una sedia dallo schienale di colore rosso in posizione frontale allo storytaker, rispetto al quale è separato da un tavolo, al quale ha la possibilità di appoggiarsi, in modo da rendere il setting di conversazione il più confortevole possibile. Il rosso, nel complesso, è stato utilizzato in modo che rappresentasse la componente cromatica di stacco rispetto al resto dello storyworld, ed è stato, in quest'ottica, ripreso anche in altre componenti accessorie della caratterizzazione ambientale. Come anticipato, infatti, quando parliamo di storyworld design è corretto prendere in considerazione anche alcuni elementi non propriamente spaziali, la cui natura li rende però ugualmente funzionali alla definizione dell'universo narrato. Stiamo parlando cioè di tutti gli *esistenti non agenti* collocati nei videoracconti che, con la loro presenza ricorrente, concorrono a rendere riconoscibile l'identità progettuale e a delinearne una progressione seriale. Nel concreto, all'interno di Glocal StoryLab tale funzione è stata attribuita ad alcuni oggetti che, a seconda delle diverse inquadrature utilizzate, appaiono sullo sfondo come parte integrante dell'allestimento del set. Rinviando la spiegazione delle scelte tecniche di ripresa al paragrafo dedicato in 5.3.8, e rimandando comunque alla visione dei videoracconti per una più esplicita figurazione di quanto descritto, può per ora essere sufficiente dire che, all'interno dello storyworld sono stati collocati i seguenti elementi identitari:

- un *gomitolo rosso*, simbolo della narratività del progetto; oltre a riprendere i colori istituzionali, rimanda al sistema di senso del “filo del discorso”, di una trama che si srotola progressivamente e del continuo scorrere del racconto. A volte, i narratori vengono ripresi mentre lo tengono in mano, come una sorta di *fil rouge* che accomuna ed unisce i diversi capitoli.
- Un *maneki neko*, simbolo dell'orientamento globale dell'iniziativa. Si tratta di una nota scultura della cultura popolare giapponese raffigurante un gatto che muove ripetutamente la mano; a lui, la tradizione attribuisce alcune qualità soprannaturali, come la capacità di portare fortuna

(economica e non solo) al proprietario. La sua presenza nell'universo narrato rimanda ai valori dell'internazionalizzazione e invita alla conoscenza delle culture-altre, sapendone cogliere i punti di vista e gli insegnamenti.

- Alcune *polaroid*, appese ad un filo, anch'esso rosso, simbolo della soggettività dei racconti. Le fotografie, a maggior ragione in questo formato vintage, indicano la volontà di fissare gli episodi nella memoria e di alimentarne la coscienza; esse sono state selezionate dagli stessi storytaker e rappresentano i momenti più significativi o più densamente diegetici della loro esperienza di mobilità. Come già accennato in 5.3.3, assumono un ruolo decisivo nella performance conclusiva, quando il narratore ne sceglie una – la più emblematica – e la firma, prima di consegnarla al narratario. Questo scambio fisico può essere inteso, in un certo senso, rappresentazione dell'arricchimento cognitivo-narrativo avvenuto durante la conversazione.
- La performance ha il suo esito finale in una *bacheca di sughero* di circa 100cm x 70cm, alla quale lo storytaker appende ad ogni capitolo la polaroid ricevuta dallo storyteller, con tutto il patrimonio di temi e di significati in essa contenuta. La bachecca, di volta in volta, si popola di una nuova fotografia, diventando così il luogo simbolico di convergenza di tutte le narrazioni individuali che compongono il progetto e, in definitiva, lo spazio tangibile di sintesi del suo senso profondo, complessivo e polifonico.

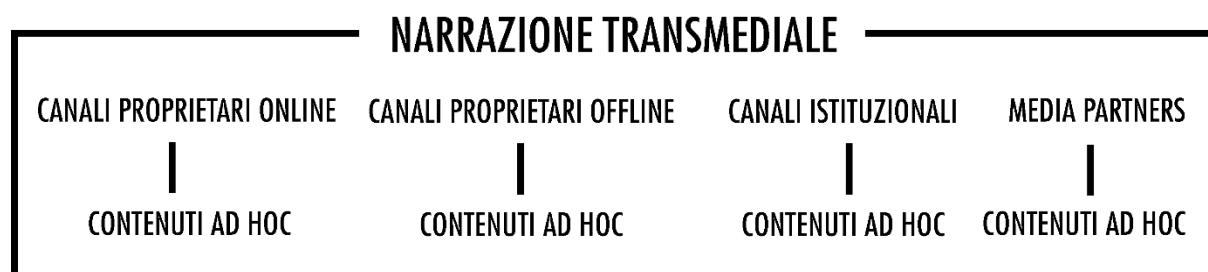
Anche alla luce del patrimonio semiotico che essi possiedono e veicolano, è del tutto condivisibile dire che gli esistenti sopra elencati rivestono un ruolo non secondario nella composizione dell'universo narrato, di cui sono a tutti gli effetti parte integrante. Più in generale, è lo storyworld nel suo insieme a rappresentare una parte non trascurabile del discorso narrativo: da un lato infatti, esso è in grado di attribuire coerenza e continuità formale al racconto; dall'altro, determina i confini e le regole di quel mondo in cui i protagonisti possono muoversi e generare significato. Per queste ragioni, non si può che considerare la progettazione di un universo diegetico coerente come un'attività strategicamente decisiva all'interno di una storytelling operation.

5.3.7 – Scelta e progettazione degli habitat mediatici

Parlando di spazialità narrativa, è possibile stabilire una distinzione concettuale tra i luoghi *intradiegetici*, che in una storytelling operation accolgono le vicende del racconto, e i luoghi *extradiegetici* che, ospitandolo, ne permettono la diffusione. Se i primi includono, come abbiamo visto, tutti gli ambienti che concorrono alle formazioni dello storyworld, parlando dei secondi si fa invece riferimento all'insieme dei canali scelti per veicolare il discorso narrativo: i media progettuali. Riprendendo l'intenzione, più volte esplicitata, di approcciare lo storytelling da una prospettiva di tipo comunicativo (e dal suo essere quindi linguaggio), è possibile richiamare l'attenzione sul legame tripolare che, seguendo lo schema canonico dell'atto comunicativo, interviene tra messaggio (racconto, nel nostro caso), codice e canale; come intuibile dalla formalizzazione proposta in 3.2, tali istanze si implicano reciprocamente, reggendosi su un equilibrio di reciproca interdipendenza.

Ciò significa che gli habitat mediatici, in sostanza, rivestono un ruolo fondamentale nella codifica dell'informazione narrativa e, in quest'ottica, meritano un'attenzione specifica in termini di ideazione e di progettazione strategica. Non a caso, quella che possiamo chiamare *media design* è da considerarsi, in una campagna di storytelling organizzativo ideale, una fase assai importante, che richiede competenze e professionalità dedicate. Nel complesso, l'obiettivo fondamentale di questa fase potrebbe essere considerato la definizione dell'*audience journey*, il percorso di incontro che unisce il pubblico ai contenuti progettuali, delineato secondo forme prevedibili e in coincidenza di determinati punti di contatto mediatico detti *touchpoint*. In questo paragrafo, tali touchpoint progettuali verranno prima presentati e descritti secondo distinzioni categoriali, e poi ricongiunti all'interno di una schematizzazione che vorrebbe esplicitare la struttura enunciativa di Glocal StoryLab nel suo insieme.

Prima di procedere però, è giusto dire che, per quanto riguarda le scelte collocazione mediatica del progetto, si è partiti da un'intenzione programmatica, ovvero il rispetto del principio della *transmedialità*. Come detto in 1.2.7, dove se ne evidenziano anche le differenze con la nozione di *crossmedialità*, quando si parla di racconto transmediale si vuole far riferimento ad un tipo di narrazione diffusa su più canali e allestita a segmenti tra loro complementari. I diversi contenuti proposti sono cioè pensati appositamente per il relativo ambiente di destinazione, e per il suo caratteristico codice espressivo; ogni habitat mediatico diventa così ospite di una parte originale ed esclusiva del discorso narrativo, contribuendo in modo inedito all'esperienza di fruizione complessiva. Allo stesso tempo però, in una narrazione transmediale, i diversi canali appaiono in dialogo tra loro, dando vita ad un prodotto comunicativo polifonico, ma allo stesso tempo unitario e coerente. Glocal StoryLab si presenta quindi come una storia ideata in partenza per essere diffusa in contesti mediatici differenti, sia online sia offline, e pensata quindi per un'esperienza di fruizione che si potrebbe ritenere mediaticamente dinamica.



Procedendo alla descrizione degli habitat mediatici che, con le loro peculiari caratteristiche di codice, hanno ospitato una specifica porzione del racconto organizzativo, è necessario fare un distinzione preliminare, già implicitamente presentata nello schema sopra proposto e basata sul tema del controllo discorsivo. Alcuni di questi canali, quelli più intensamente coinvolti nella distribuzione dei contenuti, sono stati creati appositamente per il progetto e sono stati gestiti in totale autonomia da parte del team operativo, che ne era direttamente responsabile; sono quelli che chiamiamo *media proprietari*. Altri canali, invece, appartengono a istanze comunicative esterne all'iniziativa e, per questo, non sono stati accessibili in modo indipendente, richiedendo invece il coinvolgimento di personale dedicato e la stesura di un piano di distribuzione concordato. In

questo gruppo, includiamo alcuni media ufficiali dell'Università del Piemonte Orientale, definiti *media istituzionali*, e alcuni *media partners* appartenenti ad attori sia pubblici sia privati.

Media proprietari

Per esigenze di autonomia produttiva, si è ritenuto necessario che la responsabilità enunciativa di Glocal StoryLab, quantomeno nella sua parte contenutisticamente più rilevante, fosse principalmente affidata a canali su cui fosse possibile mantenere il pieno controllo e l'accesso diretto per tutte le fasi operative. Quelli che possiamo chiamare media proprietari sono quindi quelli che, nella strategia espressiva e distributiva dell'iniziativa, rivestono un ruolo prioritario per quanto riguarda sia la sua diffusione online, sia quella offline.

Tra questi, una posizione di primo piano non può che appartenere al *sito web* di progetto, messo online della sua versione definitiva nel novembre '17. Visitabile all'indirizzo www.glocalstorylab.it, con tutta probabilità si può ritenere lo spazio in cui il discorso narrativo trova la sua declinazione più ampia e più completa. Ideata in una versione bilingue (italiano e inglese) e costruita in un ambiente wordpress, la piattaforma possiede una struttura interna relativamente semplice, pensata per una navigazione desktop, ma, anche e soprattutto, per una navigazione mobile, in considerazione delle abitudini di fruizione dei destinatari e delle loro preferenze in termini di device (prevalentemente smartphone). In considerazione delle esperienze d'uso che tali dispositivi permettono, la home page è stata concepita per contenere tutte le informazioni essenziali per la conoscenza dell'iniziativa. Essa si apre con un video Call to Action, che agisce da introduzione emotiva e di cui approfondiremo il contenuto nel paragrafo immediatamente successivo, seguito da una sezione testuale che descrive motivazioni, caratteristiche e finalità dell'iniziativa; scorrendo ulteriormente, si raggiunge una sezione che, riprendendo l'identità visiva dello storyworld, simula una bacheca di sughero a cui sono appese delle polaroid: ciascuna polaroid identifica un narratore e, se cliccata, linka a una pagina contenente il videoracconto relativo a quel narratore (es.: glocalstorylab.it/daniela/).

Da un menu di navigazione posto nella barra superiore si accede invece ad alcune pagine interne, identificate dalle tre radici componenti il nome del progetto: *Glocal, Story e Lab*. Nella prima sezione (glocalstorylab.it/glocal/) è spiegata la vocazione internazionale dell'iniziativa e sono descritti in forma essenziale i diversi progetti di mobilità offerti dall'Università del Piemonte Orientale, con rimando alle pagine dedicate sul sito istituzionale. Nella seconda (glocalstorylab.it/story/) si esplicita invece l'approccio narrativo utilizzato, riconducendone le motivazioni alla ricerca di dottorato al cui interno Glocal è collocato. Nell'ultima (glocalstorylab.it/lab/) sono indicati i partner progettuali e sono linkati tutti gli altri habitat digitali (istituzionali e proprietari) che ospitano parti complementari del discorso narrativo. Infine, una sezione nominata *Partecipa* (glocalstorylab.it/partecipa/) chiude l'esperienza di navigazione con i contatti e con l'invito a proporre spontaneamente le proprie storie di mobilità. Anche nelle pagine interne, lo stile visivo richiama lo storyworld e i suoi elementi identitari: in quest'ottica, il sito appare, di fatto, come una corrispondenza digitale della bacheca fisica di progetto, a cui sono "appese" informazioni, immagini, storie...

A livello complessivo, alla *pagina Facebook* di progetto (facebook.com/GlocalStoryLab/) è attribuibile una centralità comparabile a quella del sito, rispetto al quale svolge una funzione per certi versi sovrapponibile; essa è stata infatti aperta in modo da avere un canale parallelo per la distribuzione online dei videoracconti, all'interno di uno spazio pubblico che permettesse di raggiungere una platea di destinatari più ampia e che, per la sua natura socialmediatica, offrisse forme di interazione e modalità di partecipazione più efficaci. A causa delle differenti caratteristiche di codice, per Facebook è stata articolata una strategia di animazione piuttosto densa, che ha previsto la produzione e la pubblicazione di output appositamente creati, in aggiunta a quelli principali, ovvero i dieci capitoli; tali *contenuti di supporto*, di natura testuale, grafica, audiovisiva, hanno popolato un complesso piano editoriale, che ha mantenuto attiva la pagina per tutta la durata dell'iniziativa, indicativamente da ottobre '17 a ottobre '18.

Oltre alle potenzialità partecipative di questo strumento, la scelta di posizionamento su Facebook è stata, per la verità, orientata ad un ulteriore obiettivo, ovvero di ingaggiare un pubblico non ancora fidelizzato. In quest'ottica, tra gli strumenti che la piattaforma mette a disposizione è presente anche un sistema di gestione di *campagne di sponsorizzazione*, che permette la diffusione di contenuti scelti ad un pubblico targetizzabile secondo criteri molto incisivi, dando così la possibilità di intercettare potenziali destinatari del discorso narrativo pur rimanendo all'interno dello stesso habitat socialmediatico. Per l'intera durata del progetto, è stato quindi diffuso come post sponsorizzato un *teaser* del capitolo appena uscito, che coincideva grossomodo con l'introduzione del relativo videoracconto; la parte testuale del post agiva poi da conversione e rimandava al capitolo completo, all'interno della pagina. Alla pubblicazione di ogni nuovo episodio sulla pagina di progetto, veniva anche pubblicato il contenuto sponsorizzato: ogni teaser veniva poi sostituito in occasione dell'uscita della storia successiva.

Il budget investito ha permesso di generare una platea complessiva stimata in 790.000 unità, e ha garantito una copertura giornaliera compresa tra i 900 e i 2100 utenti unici raggiunti. Come anticipato, le possibilità offerte per la targetizzazione dei destinatari della promozione sono risultate piuttosto efficaci; è stato possibile infatti circoscrivere il pubblico secondo diversi criteri anagrafici, geografici e qualitativi, con l'obiettivo di veicolare il contenuto sponsorizzato verso studenti dell'Università del Piemonte Orientale, ma anche verso stakeholders simili provenienti da università diverse. Di seguito, sono elencati i criteri selettivi utilizzati per definire il target della campagna sponsorizzata.

- *Anagrafici*: individui senza distinzione di genere in età universitaria, stimata tra i 19 e i 28 anni.
- *Geografici*: individui geolocalizzati in una delle seguenti città, o nelle città incluse nel raggio chilometrico indicato tra parentesi: Alessandria (+40km), Novara (+40km), Vercelli (+40km), Milano (+17km), Torino (+17km).
- *Demografici*: individui selezionati per il loro livello di istruzione, che vengono indicati come frequentanti un corso di laurea o, in generale, un'università.
- *Interessi*: individui che, in base alle loro attività socialmediatiche, manifestano interesse per contenuti riconducibili ai seguenti tag tematici: viaggi, Erasmus+, progetto Erasmus, Estero, Università.

Non è stato invece utilizzato il criterio demografico “Istruzione presso Università del Piemonte Orientale” perché considerato non del tutto impeccabile; a livello pratico infatti, bisogna constatare che non tutti gli studenti dichiarano su Facebook di frequentare una determinata scuola o ateneo. Per non escludere quindi potenziali studenti UPO “non dichiarati”, ci si è basati su criteri selettivi non riguardanti l’appartenenza ad una particolare istituzione formativa, accettando la possibilità che i contenuti sponsorizzati venissero visualizzati anche da studenti che, pur essendo nel bacino di affluenza UPO, fossero immatricolati presso altri atenei. Fattore che, per di più, si è ritenuto avrebbe potuto giovare positivamente ad una diffusione del progetto al di fuori dei suoi circoscritti confini accademici.

Passando ora alle scelte compiute in termini di diffusione offline dell’iniziativa, devono essere presi in considerazione alcuni strumenti che non si può non includere all’interno di una campagna di comunicazione tradizionalmente intesa e che hanno permesso a Glocal StoryLab di trovare una propria dimensione materica. In altre parole, è stato cioè ritenuto particolarmente importante identificare degli habitat mediatici proprietari che stabilissero dei punti di contatto con i destinatari privilegiati del racconto istituzionale, ovvero gli studenti UPO, all’interno dei luoghi fisici da loro frequentati nella quotidianità della vita universitaria. È corretto precisare che, al di fuori della digitsfera, il discorso progettuale non ha avuto vere e proprie manifestazioni narrative inedite, ma ha comunque stabilito delle occasioni d’incontro con il proprio pubblico che, nel rispetto del principio della transmedialità, fossero coerenti con lo stile espressivo dell’iniziativa e con il suo sistema di significati complessivo.

Sono stati innanzitutto ideati e realizzati dei *materiali informativi cartacei*, distribuiti massicciamente in posizioni strategiche delle diverse sedi dell’ateneo, in modo che fossero più accessibili possibile agli studenti. Nel concreto, sono state prodotte una locandina in formato A3 (420mm x 297mm), solo fronte ed ad orientamento verticale, ed una cartolina in formato A6 (148mm x 105mm), fronte e retro e ad orientamento orizzontale. Entrambi gli output, che ho inserito tra gli allegati in appendice, sono stati concepiti in modo coerente all’identità grafico-visiva stabilita; essi comunicano le caratteristiche essenziali del progetto e le sue coordinate mediatiche, ma hanno anche un intento partecipativo, invitando al coinvolgimento attivo della popolazione studentesca e di nuovi potenziali narratori in essa contenuti.

In realtà, tra le estensioni materiali del discorso di marca, quelle che potremmo considerare più interessanti da un punto di vista creativo e più rilevanti da un punto di vista concettuale sono probabilmente le *bacheche fisiche* posizionate nelle diverse sedi dipartimentali dell’ateneo. Si tratta di vere e proprie installazioni concepite per ricreare lo storyworld progettuale e proiettarlo in luoghi di quotidianità universitaria, dove il pubblico potesse più facilmente intercettarlo e, incuriosito, dedicarci qualche attenzione. Nel concreto, sono state utilizzate delle bacheche studentesche già esistenti, collocate in postazioni molto frequentate, e sono state allestite con elementi che riprendevano l’identità visiva dell’iniziativa, richiamandone la medesima semiosfera; polaroid, post-it, pagine di quaderno e, a volte, persino un filo di gomitoletto rosso contribuivano alla diffusione offline dell’universo Glocal e dei suoi esistenti più rappresentativi. Come intuibile da questa simulazione grafica, le bacheche sono state progettate come occasioni per un contatto

preliminare, rapido e non esaustivo, concepito per alimentare una generica curiosità attorno all'iniziativa, da coltivare ed approfondire però altrove, sui canali online appositamente segnalati.



Media istituzionali e media partners

Se, da un lato, lo sviluppo di canali proprietari ha permesso a Glocal StoryLab di ottenere una sostanziale autonomia discorsiva e gestionale, dall'altro, si è ritenuto che, per consegnare all'iniziativa un pubblico ed una credibilità soddisfacenti, fosse utile il coinvolgimento di habitat mediatici esterni. Per posizionare cioè il progetto ad un livello di autorevolezza maggiore e per ampliarne la platea dei destinatari, si è in sostanza accettato di rinunciare al pieno controllo di una parte del processo distributivo, delegando ad altri attori comunicativi la responsabilità enunciativa su segmenti specifici e limitati del racconto organizzativo. È giusto sottolineare che il supporto richiesto e ricevuto non ha riguardato le fasi più strategicamente delicate di ideazione e produzione, che sono sempre rimaste sotto la responsabilità del team operativo, ma solo ciò che concerne la fase di diffusione pubblica del discorso narrativo, che è stato in questo modo reso più completo e partecipato. In sostanza, sono stati formalizzati dei rapporti di collaborazione sia con l'istituzione universitaria, sia con altre realtà, più o meno vicine all'universo UPO, che hanno permesso l'utilizzo di canali comunicativi circoscrivibili in due gruppi distinti: i *media istituzionali* e i *media partners*.

Partendo dalla prima categoria, la disponibilità dei canali ufficiali dell'ateneo ha garantito a Glocal di collocarsi a tutti gli effetti tra i progetti comunicativi dell'università, marcando senza fraintendimenti la propria dimensione (e la propria rilevanza) accademica. Questo è stato possibile grazie all'intervento operativo dell'Ufficio Comunicazione, che, in seguito alla generazione di un piano editoriale condiviso, ha accolto sui canali di propria competenza una parte inedita del racconto progettuale. La spiegazione dettagliata delle modalità e delle tempistiche di diffusione sui media istituzionali verrà affrontata nel paragrafo dedicato alle attività di distribuzione (5.3.9); per ora, è sufficiente considerare che il supporto dell'ateneo è stato, nel complesso, molto ampio e

diversificato. Sono stati, ad esempio, coinvolti i *social media istituzionali* nella loro totalità. All'interno del canale Youtube è stata creata una playlist di progetto (bit.ly/2kJXeDp) contenente tutti i capitoli fruibili in ordine di pubblicazione, che è diventata così il principale archivio digitale pubblicamente accessibile del racconto seriale. Instagram invece, non offrendo la possibilità di pubblicare contenuti audiovisivi superiori ai 60 secondi, ha ospitato i teaser dei singoli episodi, come anticipazione del contenuto completo fruibile su altri canali. La pagina Facebook d'ateneo agiva da convertitore verso la pagina proprietaria sulla stessa piattaforma, operando sostanzialmente delle condivisioni dei post più significativi.

Sempre all'interno della digitalsfera istituzionale, sono state realizzate anche una pagina web dedicata al progetto sul *sito d'ateneo* (www.uniupo.it), accessibile direttamente dalla home page, e una sul *sito del Dipartimento di Studi umanistici* (www.disum.uniupo.it), divisione accademica alla quale fa riferimento il corso di dottorato al cui interno questa ricerca si orienta. Entrambi questi spazi informativi sono stati online per la durata dell'iniziativa, e non sono ora più accessibili. Tra i possibili touchpoint progettuali di collocazione istituzionale possiamo infine includere anche alcuni momenti di *presentazione pubblica* dell'iniziativa, svoltisi nelle fasi iniziali e resi possibili dal contributo organizzativo dell'Ufficio Erasmus; tali occasioni d'incontro offline, aperte a tutti gli studenti e ospitate nelle diverse sedi dell'ateneo, hanno permesso di interagire con un numero non trascurabile di destinatari in target, che hanno così conosciuto i caratteri principali dell'iniziativa, le sue motivazioni, le modalità di partecipazione attiva.

Invece, quelli che abbiamo chiamato *media partners* sono un gruppo eterogeneo di canali, più o meno integrati nell'orbita UPO, che sono stati coinvolti per implementare ulteriormente l'audience e, allo stesso tempo, per emancipare l'iniziativa da una dimensione strettamente territoriale. Con l'obiettivo di allargare i confini del discorso narrativo, nel mese di gennaio '18 sono state quindi individuate e contattate alcune realtà comunicative che si riteneva potessero essere in linea con i temi e i valori di Glocal, e potessero condividere lo stesso sistema di significati. Ad esse è stata proposta una partnership che prevedeva la loro disponibilità a diffondere sui propri canali digitali i principali contenuti narrativi del progetto; ciò che si offriva in cambio era uno spazio descrittivo in una sezione dedicata sul sito dell'iniziativa, facendo leva sull'importanza degli attori istituzionali coinvolti e, di conseguenza, sull'autorevolezza complessiva della partnership.

Le forme concrete della collaborazione sono state poi trattate e formalizzate separatamente con ogni singolo interlocutore, tramite la stesura condivisa di piani di distribuzione concordati con i referenti interni individuati: alcuni hanno scelto di dare spazio sui social media, tramite la condivisione di post, altri sulle loro piattaforme proprietarie, con la pubblicazione dei videoracconti tramite embed da Youtube, altri ancora con la realizzazione di contenuti editoriali e brevi articoli per blog. Anche in questo caso, qualche approfondimento ulteriore sulle modalità e sulle tempistiche della distribuzione sarà effettuato nel paragrafo pertinente (5.3.9). Ad ogni modo, alla fine del processo di trattativa sono stati identificati sei media partner, alcuni dei quali privati e altri istituzionali-associativi, la cui attività informativo-comunicativa è considerabile in vario modo legata ai temi della mobilità, della glocal culture, della cittadinanza attiva.

ESL Soggiorni linguistici: si tratta di un'agenzia turistica ventennale incentrata sui viaggi di studio che aiuta gli studenti ad organizzare un'esperienza all'estero in oltre 200 destinazioni nel mondo, offrendo programmi per tutte le età e per ogni esigenza individuale. Ha ospitato i videoracconti sulla propria pagina Facebook.

Erasmus Student Network Piemonte Orientale: la sezione d'ateneo dell'associazione nazionale ed internazionale che si occupa di aggregare, supportare e coinvolgere gli studenti durante i loro periodi di mobilità universitaria. È stato per Glocal un partner molto presente, che, oltre a supportare da un punto di vista comunicativo (online e offline), ha rappresentato il punto di contatto tra il progetto e la comunità internazionale UPO.

Eurocultura: una realtà che dal 1993 si occupa di mobilità internazionale realizzando attività di informazione, formazione e consulenza riguardo opportunità all'estero per studio, stage, lavoro e volontariato. Ha alimentato il discorso progettuale sui propri canali socialmediatici.

Informagiovani Alessandria: l'ente che, nella sua area di competenza territoriale, fornisce un servizio pubblico di informazione e orientamento sui temi e sulle opportunità d'interesse prevalente per la popolazione giovanile. Anche in questo caso, il supporto mediatico è stato soprattutto online.

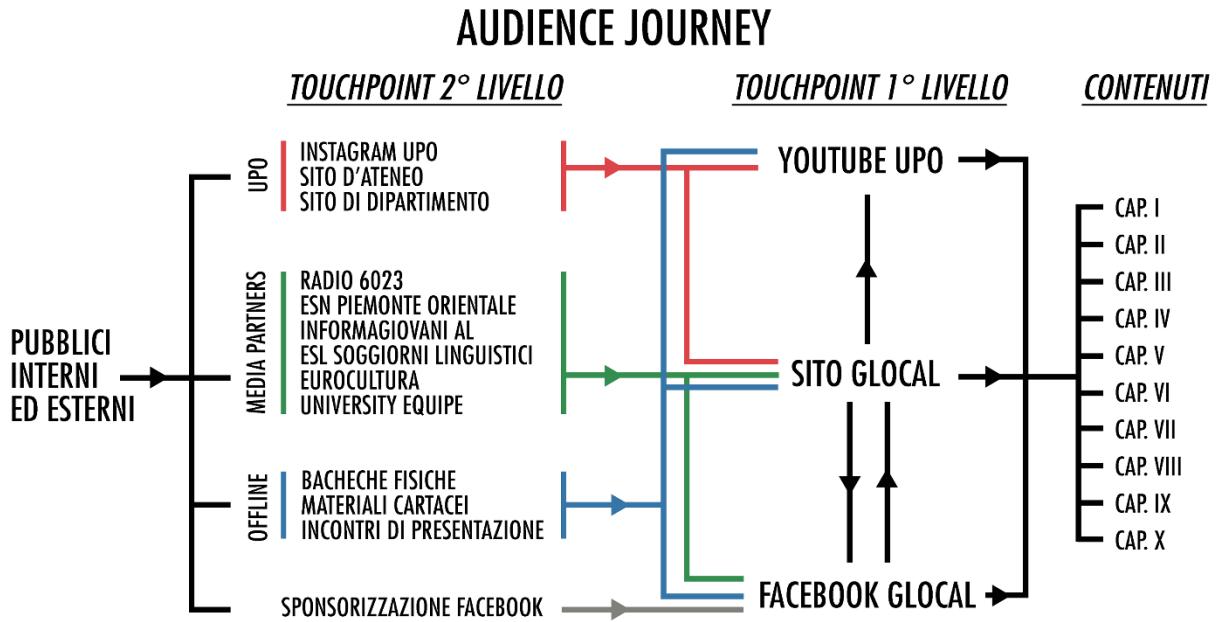
Radio 6023: la webradio dell'Università del Piemonte Orientale, gestita dagli stessi studenti, che si occupa di musica, intrattenimento, eventi e formazione professionale, portando avanti progetti di carattere socio-culturale sul proprio territorio. Il suo coinvolgimento ha dato al progetto una dimensione espressiva nuova, quella del linguaggio radiofonico, grazie all'intervento in alcune dirette, oltre alla presenza sui canali ufficiali della radio.

University Equipe: un'organizzazione professionale operante nei settori della comunicazione, dell'informazione, delle pubbliche relazioni, della gestione di eventi e della produzione di viaggi specializzata sul target universitario. Il suo supporto non si è limitato ai social media, ma si è esteso anche alla pubblicazione di contenuti editoriali appositamente creati e pubblicati sulla piattaforma proprietaria, un blog con un traffico notevole di pubblico in target.

Audience Journey

Al di là delle differenze interne, relative sia alle diverse responsabilità gestionali sia alle caratteristiche di codice, è possibile considerare gli habitat mediatici sopra descritti come uno spazio polifonico ma unitario, al cui interno il discorso narrativo di Glocal StoryLab ha trovato accoglienza e completezza. In questa prospettiva, lo spazio comunicativo di progetto appare essersi codificato come una realtà plurale e dinamica, regolata nelle sue logiche interne dal già esplicitato principio della transmedialità; condizione questa che ha permesso al progetto di mantenere una sostanziale riconoscibilità espressiva, resa possibile dalla complessiva coerenza delle singole manifestazioni. Solo partendo da tale consapevolezza programmatica è stato possibile progettare la struttura mediale complessiva che, con i suoi legami ipertestuali interni, alimentasse un percorso di fruizione tendenzialmente prevedibile. Questo percorso, che possiamo chiamare appunto *audience journey*, descrive in sostanza i diversi passaggi di conversione mediatica che i destinatari del

racconto istituzionale sono chiamati a compiere per coglierlo nella sua interezza. Quella che propongo nello schema seguente vuole esserne una formalizzazione essenziale.



È giusto premettere che si tratta di una comoda semplificazione, utile a descrivere i possibili vettori che i pubblici tracciano per entrare in contatto con gli output fondamentali dell'iniziativa, ovvero i dieci videoracconti seriali. Il sistema completo di rimandi transmediali sarebbe ulteriormente articolato, perché dovrebbe dare conto anche di alcuni itinerari ricorsivi, percorribili cioè nella direzione opposta, e perché nulla esclude che singoli destinatari possano essere venuti a conoscenza di Glocal StoryLab attraverso metodi più informali, come un semplice passaparola. In linea di massima, tuttavia, lo schema dovrebbe dare conto in modo tendenzialmente attendibile della varietà di esperienze di fruizione che la progettazione dei media progettuali a messo a disposizione dei propri pubblici.

Letta da sinistra verso destra, l'immagine presenta il percorso di congiunzione tra il pubblico e i contenuti progettuali primari, i dieci capitoli; esso prevede che i destinatari possano incontrare molteplici punti di contatto con il discorso narrativo (*touchpoint*), prevalentemente ma non necessariamente online; alcuni di essi possiedono un accesso diretto ai videoracconti (1° livello), altri invece (2° livello) necessitano di un passaggio intermedio prima della fruizione, un passaggio che li conduca in quei canali che potremmo considerare gerarchicamente più centrali. I touchpoint di 2° livello non possiedono però un ruolo meno rilevante; essi rappresentano infatti una gamma varia e vasta di punti d'accesso, all'interno dei quali è necessario che i destinatari compiano una singola e semplice azione di migrazione mediatica per entrare in contatto con l'essenza narrativa del progetto; un'azione che può essere considerata del tutto intuitiva ed immediata, come cliccare su un link contenuto in un sito o cercare su Facebook la pagina @Glocal StoryLab.

Ciò significa che, nel complesso, la struttura mediale di progetto è stata articolata in modo da generare una audience journey ad *alta accessibilità*, tale da risultare il più inclusiva possibile. Tale scelta ha permesso di avvicinare Glocal ad un pubblico potenziale notevolmente esteso, ma allo stesso tempo appartenente ad un target piuttosto omogeneo, non solo geograficamente ma anche

a livello demo-anagrafico e di interessi tematici. Una strategia che ha permesso di rendere fruibile a pubblici interni ed esterni all'UPO il racconto progettuale in tutte le sue manifestazioni discorsive: quegli stessi output di cui ora è giunto finalmente il momento di affrontare l'analisi del processo produttivo.

5.3.8 – Produzione e post-produzione degli output audiovisivi

Come già più o meno implicitamente affermato, osservando Glocal StoryLab con uno sguardo d'insieme, apparirà piuttosto chiaro che il nucleo diegetico del progetto sia composto sostanzialmente dei *dieci videoracconti seriali*. Il cuore contenutistico e narrativo dell'iniziativa è rappresentato infatti, senza dubbio, da questo insieme circoscritto di prodotti comunicativi di natura audiovisiva, che di essa incarnano la principale manifestazione discorsiva. Appare quindi del tutto comprensibile che lo sforzo sottinteso alla loro realizzazione abbia occupato, a livello di intera storytelling operation, una parte non indifferente delle energie e delle risorse messe a disposizione. Per questo, arrivato finalmente il momento di descrivere la composizione sostanziale dei dieci capitoli, è necessario includere qualche riferimento al processo tecnico-produttivo di cui essi rappresentano l'esito; quel processo che, partendo da una struttura ideativa teorica e da un materiale narrativo grezzo (le interviste narrative), ha condotto alla realizzazione di output concreti, percepibili e pronti per la distribuzione del pubblico.

La presentazione degli output audiovisivi di Glocal StoryLab è stata organizzata in tre sezioni, tenendo conto dei caratteri e delle differenze interne. In generale, si può suggerire che la visione preliminare dei video cui si fa di volta in volta riferimento sia funzionale ad una migliore comprensione della descrizione delle scelte creative compiute; per rendere più chiaro l'oggetto della discussione, è quindi consigliabile vedere preliminarmente i videoracconti, se possibile in modo integrale. Per questo, all'inizio di ogni paragrafo, sono indicati i link che ne permettono la fruizione su Youtube; nel caso in cui si stia effettuando una lettura della tesi su supporto cartaceo e i link non risultino perciò funzionali, è comunque possibile effettuare una ricerca direttamente all'interno della piattaforma YT, digitando sulla barra di ricerca “Glocal StoryLab”, seguito, ad esempio, dal nome del narratore. In alternativa, tutti i contenuti rimangono agevolmente accessibili sul sito di progetto, all'indirizzo glocalstorylab.it.

Video Call to action

- youtu.be/m3AW1Mh81Lw

Prima di calarsi a pieno nella riflessione sui videoracconti, è corretto innanzitutto dare conto di un prodotto comunicativo in parte a sé stante che, per caratteristiche e collocazione nell'economia dell'iniziativa, è stato identificato con la formula di video *Call to Action*. Di fatto, si tratta del primo output audiovisivo di progetto in ordine cronologico, ma, anche e soprattutto, in ordine di sviluppo diegetico. Da un lato infatti, si potrebbe dire che la sua distribuzione, iniziata il 21 novembre '17 sul sito, sulla pagina Facebook proprietaria e sul canale Youtube d'ateneo, abbia rappresentato per

certi versi il lancio pubblico ufficiale di Glocal StoryLab. Dall'altro, tale occasione è coincisa con la prima effettiva manifestazione dello storyworld: ciò che avviene nel video Call to Action, è infatti l'esplicitazione di una parte sostanziale dell'universo narrativo, che viene introdotto ai destinatari in una forma piuttosto completa e riconoscibile.

Nel concreto, il video, realizzato da un punto di vista tecnico con l'ausilio di un template After Effects personalizzabile, è stato ideato come una presentazione dinamica della *bacheca progettuale*; istanza che, come visto in 5.3.6, oltre a rappresentare un motivo visivo-stilistico ricorrente, rappresenta un esistente diegetico indispensabile nel discorso narrativo, perché costituisce lo spazio di convergenza (allo stesso tempo fisica e simbolica) dei singoli racconti di mobilità. Il soggetto del video, sviluppato in un arco temporale di un minuto e quaranta secondi, consiste in una sorta di esplorazione panoramica della bacheca, progettata in modo del tutto simile alle installazioni fisiche allestite nelle sedi dipartimentali UPO (cfr. 5.3.7), in un tentativo di interazione tra manifestazioni discorsive online e offline. Nelle immagini, essa appare come osservata frontalmente da un occhio che si muove su di essa, con progressive focalizzazioni sui principali elementi costitutivi dell'identità progettuale; appesi alla bacheca, si notano ad esempio il logo, la cartolina A6, una carta d'imbarco, degli articoli di giornale a tema internazionalizzazione, dei post-it con il payoff, i contatti e i riferimenti mediatici...

Non mancano ovviamente delle polaroid raffiguranti degli studenti o, più in generale, dei giovani che, si potrebbe dedurre, sono in viaggio o stanno vivendo un'esperienza di mobilità. Alcune di esse non contengono semplici immagini statiche, bensì dei filmati, in modo che appaiano come delle fotografie in movimento, aumentando il dinamismo complessivo del contenuto. Poiché la produzione di questo output audiovisivo è iniziata (e si è conclusa) prima della fase di selezione dei narratori, non è stato possibile includere delle riprese che coinvolgessero i futuri protagonisti; al loro posto, sono state utilizzati dei footage provenienti da stock digitali, selezionati affinché fossero pertinenti al tema. Se nel video Call to Action, per semplici ma non trascurabili ragioni di tempistica, non troviamo traccia degli storyteller, al minuto 00.30, si intravede invece lo storytaker; qualche secondo più tardi, invece, una delle polaroid contiene una sagoma umana non distinguibile e la scritta "Who is next?", a suggerire la dimensione "in progress" dell'iniziativa e, allo stesso tempo, l'apertura a forme di partecipazione volontaria e spontanea. Tutti questi esistenti sono mostrati in connessione reciproca, uniti tra loro, come ci si potrebbe aspettare, da un filo di gomitolo rosso.

Per quanto riguarda invece gli aspetti relativi alla dimensione del linguaggio sonoro, si può dire che il primo output audiovisivo sia stato l'occasione per identificare e per presentare la *colonna sonora* ufficiale di progetto, ripresa poi in tutti i videoracconti successivi. Il soundtrack proviene anch'esso da un archivio multimediale online ed è stato scelto in modo che alimentasse un flusso di progressiva crescita emotiva, descrivendo un climax in cui musica e immagini si assecondano e si implicano reciprocamente: la musica ha nel video una presenza predominante rispetto alle altre manifestazioni sonore, e riveste in questo senso un ruolo fondamentale nella sua percezione come prodotto comunicativo. È presente infatti un'unica parte verbale, affidata ad alcune parole pronunciate dallo scrittore Tiziano Terzani, tratte dal film *Anam il senzanome. L'ultima intervista a Tiziano Terzani*:

Solo la gente che lascia il cuore volare, che lascia la propria fantasia, è capace di pensare diversamente. Ed è questo ciò di cui oggi abbiamo bisogno: pensare diversamente.¹

Questa breve riflessione, essenziale nella sua forma ma ricca di molteplici implicazioni interpretative, rimanda ad un universo semantico di libertà, di coraggio e di curiosità che è sembrato in grado di riassumere bene lo spirito e la visione esistenziale del progetto. Nel complesso, è però tutto il video Call to Action a dover essere letto come una sorta di manifesto delle intenzioni progettuali, attraverso cui Glocal si presenta al proprio pubblico cominciando a delineare l'universo narrativo che verrà poi popolato dalle diverse storie di mobilità. Nel loro insieme quindi, gli elementi costitutivi della bacheca qui introdotti, intendono suggerire la struttura valoriale dell'iniziativa e, più in generale, il substrato tematico sopra cui i dieci videoracconti andranno, come ora vedremo, a posizionarsi.

Videoracconti

1. Roberto: youtu.be/tQlrlIIObfA
2. Daniela: youtu.be/poQNkCoxh8v
3. Leonardo & Eugenio: youtu.be/DvkKDyB7jY8
4. Giulia: youtu.be/wkCSB_nEtMQ
5. Vanessa: youtu.be/GTu1W2KP5yw
6. Elena & Giuseppe: youtu.be/3Kk6M9ocSLU
7. Alberto, Andrea, Carlo, Domenico: youtu.be/kcuUkOw1Buk
8. Sara: youtu.be/XW3Dpdpe2JI
9. Mattia & Verena: youtu.be/yg9LGw0GMfw

Il processo creativo che, a partire da contenuti grezzi quali sono da intendersi le interviste videoregistrate, ha condotto alla genesi di prodotti narrativamente maturi e definiti quali sono i capitoli di Glocal StoryLab si è composto di una serie di operazioni che potremmo ritenerne piuttosto standardizzate da un punto di vista metodologico. Al di là, cioè, di occasionali specificità caratterizzanti di volta in volta i singoli episodi e al di là di situazioni estemporanee, imprevedibili o indipendenti dalla volontà del team operativo, è stato possibile replicare le principali attività produttive in modo generalmente simile per tutti i videoracconti.

In principio, una storytelling operation internamente coerente si basa sulla definizione di un *soggetto* unitario. Come già osservato, il progetto consiste sostanzialmente in una collezione di narrazioni audiovisive legate ad esperienze studentesche di mobilità, raccolte attraverso la viva voce dei protagonisti ed organizzate in dieci capitoli, ciascuno dei quali alimenta il medesimo sistema di senso pur evidenziando focus tematico-valoriali unici e personali. Ciascun output rappresenta una sintesi-rielaborazione di un'intervista narrativa, una conversazione videoregistrata condotta tra uno (o più) storyteller ed uno storytaker. Quest'ultimo, non identificabile, ma comunque visibile all'interno dei videoracconti, rappresenta una sorta di proiezione intradiegetica del pubblico: la sua presenza ricorrente in tutti i capitoli contribuisce ad alimentare l'andamento seriale del discorso.

¹ youtu.be/MEgJOqxe2Fg

Lo storyworld, riconoscibile nei suoi elementi caratterizzanti, e la bacheca rappresentano altri due elementi fondamentali di continuità tra i singoli episodi; la bacheca, in particolare, offre anche il contesto per un momento performativo finale (cfr. 5.3.6), in cui assume il ruolo di spazio di convergenza fisica e simbolica del racconto nel suo insieme.

I capitoli, della durata indicativamente compresa tra i 5 e i 7 minuti (con i racconti collettivi in genere più lunghi), possiedono altresì una *struttura diegetica* costante, scandita da un'organizzazione dei tempi narrativi piuttosto stabile. Ogni videoracconto risulta, in effetti, riconducibile ad una schematizzazione che lo divide in un numero costante di sezioni, ciascuna delle quali rispetta determinate condizioni di contenuto, di durata e di ordine di successione.

Nº	Nome della sezione	Descrizione	Durata indicativa
0	Intro	Situazione da backstage; mood labororiale; piccole anticipazioni tematiche	40 secondi
	<i>Copertina di entrata</i>	Breve stacco musicale; comparsa del gomitolo con informazioni relative al capitolo (nome, numero, destinazione...)	
1	Primo blocco narrativo	Presentazione estesa del narratore	60-80 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Ciak della fotocamera + un istante di schermo nero	
2	Secondo blocco narrativo	Sviluppo della trama	100-120 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Inizio della colonna sonora, in lento crescendo	
3	Bilancio	Sintesi diegetica e tematica; performance del narratore.	48 secondi
	<i>Copertina di uscita</i>	Culmine del climax musicale; scomparsa del gomitolo con informazioni relative al capitolo (nome e numero)	
4	Outro	Sigla di chiusura con performance dello storytaker e overview bacheca	40 secondi

Il modello qui presentato, che potremmo considerare una sorta di storyboard testuale, descrive alcuni blocchi narrativi, indicati con una progressione numerica e divisi tra loro da alcuni separatori di natura visiva e/o sonora. La copertina, sia in entrata sia in uscita, è stata affidata ad uno degli esistenti diegetici più rappresentativi del progetto, il gomitolo rosso; all'inizio, subito dopo l'intro caratterizzata da una dimensione da "dietro le quinte", si vede una mano posizionarlo su un tavolo, a significare l'avvio del discorso narrativo e, accanto ad esso, appare un'intestazione ad informare essenzialmente il destinatario su ciò che lo attende. Specularmente, in conclusione di capitolo, la stessa mano toglie il gomitolo dal tavolo, ad indicare la fine del racconto. Tra le due copertine, le parole dello storyteller delineano lo sviluppo della narrazione vera e propria: partendo da una presentazione del protagonista (primo blocco), si attraversano le più significative esperienze da lui vissute nel periodo di mobilità (secondo blocco), fino a giungere ad un momento di sintesi tematica e valoriale (bilancio) che, partendo da una dimensione individuale e personale, giunge a riflessioni valide ad un livello generale e collettivo. In questa sezione, è visivamente presentata la performance del narratore, il quale, ricordiamo, sceglie la polaroid più rappresentativa della propria storia, la firma e la consegna allo storytaker.

Da un punto di vista sonoro, invece, l'ingresso nella fase di bilancio è identificato dall'inizio della colonna sonora che, in lento crescendo, prende progressivamente il sopravvento sul parlato. La

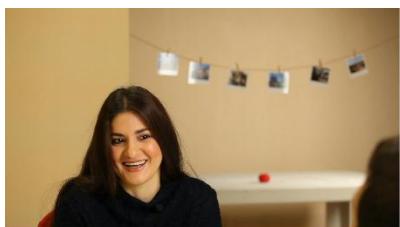
musica procede secondo un climax emotivo ascendente, culminante nell'apparizione del gomitolo e della copertina di uscita; proprio per questo, il bilancio è l'unico dei tre blocchi narrativi ad essere caratterizzato da una durata temporale esatta, i 48 secondi che intercorrono tra l'inizio della colonna sonora e la sua definitiva "esplosione". Allo stesso modo, anche l'outro possiede una lunghezza non modificabile (40 secondi), che va, in questo caso, dalla stessa esplosione alla lenta conclusione della melodia. In questa ultima sezione, che possiamo considerare una vera e propria sigla di chiusura, lo storytaker completa il momento performativo, appendendo la fotografia ricevuta alla bacheca progettuale. L'ultima sequenza è infine dedicata ai credits di progetto, con l'indicazione dei due principali attori coinvolti nell'iniziativa, UPO e Noise+.

Per quanto riguarda invece gli aspetti più strettamente produttivi, ovvero l'*organizzazione delle riprese*, si è già data indicazione circa le questioni relative allo svolgimento dell'evento-intervista e alla gestione del rapporto con i narratori (5.3.5), e circa le questioni logistiche, relative alle scelte di location e di set (5.3.6). Non ancora, tuttavia, si è dedicato il giusto spazio al funzionamento tecnico ed organizzativo delle singole sessioni di videoregistrazione. Ad ogni narratore (o coppia di narratori) è stata dedicata una sola unità di ripresa, durante la quale si sono raccolti tutti i materiali audio e video ritenuti funzionali alla costruzione del relativo capitolo. Mediamente, una sessione tipica non ha superato le due ore, articolandosi in tre fasi in successione: *accoglienza*, dedicata ad una chiacchierata informale per mettere il narratore a proprio agio, svolta a microfono e camere già accese, in modo da raccogliere materiale "backstage" già potenzialmente utile per il videoracconto; *intervista* vera e propria, la conversazione orientata allo sviluppo narrativo, secondo lo schema suggerito dalle domande-guida; *performance e riprese di copertura*, durante cui lo storyteller compie le azioni performative indicate e vengono utilizzate inquadrature alternative a quelle standard (dettagli, ecc), necessarie per mettere a disposizione del successivo montaggio una maggiore varietà di scelta. A queste fasi si aggiunge la registrazione del momento di performance del narratore, raccontata nell'outro, che però, non richiedendo la presenza dello storyteller, avviene dopo il congedo di quest'ultimo.

Una pianificazione preliminare delle attività così rigorosa ha permesso di gestire in modo ordinato il processo di produzione, che è stato perciò possibile affidare ad un team operativo molto essenziale, composto da due soli operatori in aggiunta allo storytaker. A costoro, erano ogni volta affidati l'allestimento e la supervisione del set e, durante l'evento-intervista, il controllo dei mezzi di ripresa in azione. La *strumentazione tecnica* a disposizione ha incluso:

- una videocamera Canon EOS Mark III, con obiettivo Canon 70-200mm;
- una videocamera Canon EOS Mark II, con obiettivo Tamron 24-70mm;
- una Action Cam HD Polaroid Cube+;
- un microfono a pulce Sennheiser, con collegamento wireless ad una camera, per le interviste singole;
- un microfono ambientale Tascam non sincronizzato, per le interviste collettive;
- due luci da set fotografico Neewer, a supporto dell'illuminazione artificiale e naturale.

La presenza di tre camere contemporaneamente attive per l'intera durata dell'intervista, installate con ottiche molto diverse tra di loro, ha permesso di disporre di tre diversi *piani fotografici*, che nell'insieme andavano a comporre il seguente schema di ripresa.



MEZZOBUSTO



PRIMO PIANO

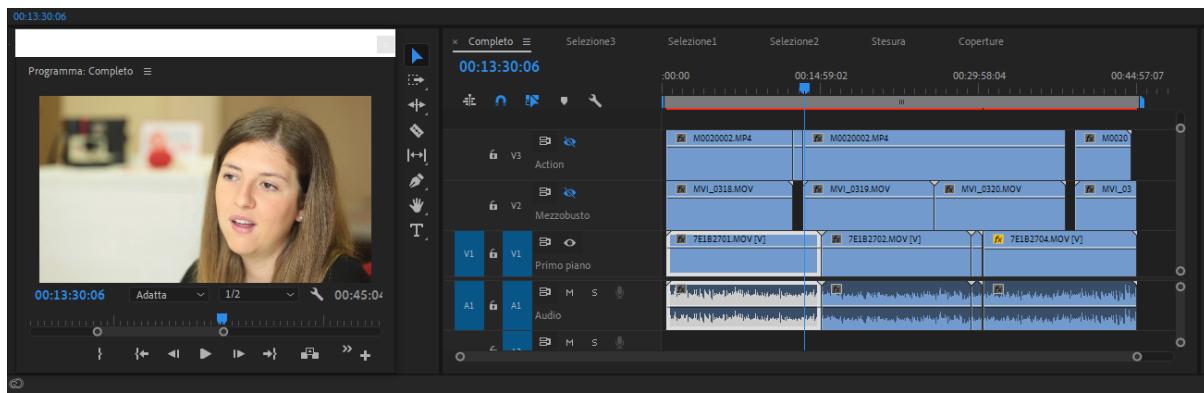


PIANO ACTION

Il mezzobusto (MB), quasi frontale, è ampio a sufficienza da far intravedere, a volte, lo storytaker seduto di fronte al protagonista; sullo sfondo invece, la profondità di inquadratura rende visibili le polaroid appese e, in un secondo piano, il gomitolo, illuminato da una luce di set. Il primo piano (PP), riprende il narratore a circa 45° e mostra fuori fuoco altri esistenti dello storyworld, rappresentativi dell'identità progettuale. L'Action Cam, infine, offre un'inquadratura grandangolare, dal basso e perfettamente frontale, che mette in evidenza la gestualità dello storyteller e aggiunge una quota informale e laboratoriale alla dimensione visiva del racconto.

La scelta tra una e l'altra di queste tre alternative prospettiche a seconda dei diversi momenti dello sviluppo narrativo diviene, in un momento successivo, pertinenza del montaggio. Tuttavia, la selezione delle immagini è solo una delle attività che possono essere ricondotte a questa fase immediatamente successiva alle riprese: più in generale, dobbiamo infatti considerare la *post-produzione* dei videoracconti un decisivo passaggio di interpretazione e rielaborazione dell'intervista, nel quale i materiali grezzi raccolti vengono condotti alla forma narrativa e comunicativa prevista. Da un punto di vista tecnico, il processo è svolto all'interno di un programma di video-editing chiamato Premiere Pro, appartenente alla Creative Suite Adobe e considerato, con tutta probabilità, il software professionale di riferimento per questo tipo di attività. Ogni capitolo è gestito attraverso uno specifico progetto di Premiere (estensione del file .prj), al cui interno vengono importati i filmati (footage) relativi a quel determinato videoracconto. La prassi prevede che essi vengano organizzati in cartelle per tipologia di contenuto (PP, MB, Action, dettagli del narratore, performance...) e successivamente stesi su una timeline (o sequenza), dove, per prima cosa, avviene la sincronizzazione audio-visiva.

A questo proposito, è giusto chiarire che quello dei videoracconti è un linguaggio articolato, composto da due codici espressivi distinti e complementari, a cui corrispondono altrettante dimensioni narrative: il codice degli stimoli sonori e quello degli stimoli visivi. A loro volta, essi sono internamente scomponibili in una pluralità di livelli differenti: al linguaggio audio appartiene il parlato dei protagonisti, ma anche diversi enunciati non verbali, spesso compresenti, tra cui il più rilevante è senz'altro la musica della colonna sonora; anche nel linguaggio video la diversificazione appare notevole, se consideriamo non solo i tre piani dell'intervista, ma anche tutte diverse tipologie di immagini di copertura, relative al narratore, agli esistenti, allo storyworld. A tale stratificazione dello schema espressivo corrisponde quindi una stratificazione nell'organizzazione dell'editing e nella disposizione della timeline, che Premiere struttura a livelli sovrapposti, chiamati tracce. Le tracce video dei tre piani vengono così sincronizzate, sia tra di loro sia con la traccia audio, come riprodotto nella sequenza di esempio seguente.



Un criterio metodologico fondamentale seguito per la post-produzione di Glocal StoryLab (e poi riprodotto, come vedremo, anche per le successive declinazioni del format) è la priorità del montaggio audio sul montaggio video. È infatti principalmente il *linguaggio sonoro* a scandire i tempi della narrazione, identificando la struttura diegetica e dividendo tra di loro i blocchi in cui si è scelto di organizzarla. La scelta delle immagini nei diversi momento del videoracconto, è quindi da considerarsi subordinata alla stesura del discorso narrativo, composto dal parlato dello storyteller, dagli occasionali interventi dallo storytaker, dagli audio ambientali “rubati” dietro le quinte, e dalla loro complessiva interazione con la colonna sonora.

La stesura del racconto audio parte dalla selezione delle trame più significative che il narratore ha saputo sviluppare durante l'intervista. Si potrebbe sostenere che la scelta dei contenuti avviene per *sottrazione*: come già detto, infatti, il montaggio è un'operazione insieme selettiva ed interpretativa, durante la quale avviene un progressivo addensamento di senso attorno ad un discorso composto da frammenti separati, ma aggregati in modo da percepirla come espressione unitaria. Sostanzialmente, vengono esclusi i segmenti di intervista ritenuti meno rilevanti e, allo stesso tempo, si scelgono quelli più significativi dalla doppia prospettiva del soggetto-protagonista e del sistema tematico-valoriale del progetto; i segmenti scelti vengono ordinati in modo da arrivare a nuclei narrativi coerenti tra di loro e rispetto allo schema diegetico previsto. Questa operazione di scarto progressivo non avviene sulla stessa timeline, ma su una progressione di sequenze, ciascuna contenente un minutaggio di parlato ogni volta minore, in modo da mantenere traccia della cronologia delle modifiche e dell'evoluzione del lavoro di selezione: partendo dalla timeline *Completo*, al cui interno avviene la sincronizzazione audio-video, si procede con una *Select 1*, una *Select 2* e una *Select 3*, rispettivamente di 40 minuti, 20 minuti e 10 minuti circa. Alla fine di questo processo di sottrazione si giunge all'ultima sequenza, chiamata *Stesura*, della durata dei 5-6 minuti indicativi previsti per gli output audiovisivi di progetto, in cui il parlato viene congiunto con la colonna sonora, e si ottiene l'audio definitivo del videoracconto. Solo in quest'ultima sequenza, e solo alla fine del montaggio sonoro, si comincia ad operare sulle immagini.

Come già anticipato, le possibilità di scelta a disposizione comprendono i tre piani dell'intervista e una discreta varietà di riprese di copertura, riguardanti lo storyteller, lo storytaker e i diversi esistenti diegetici. I criteri di selezione dell'inquadratura in relazione allo specifico momento della narrazione sono molteplici e possono variare da aspetti puramente estetici, come la piacevolezza dell'espressione del volto, ad altri più funzionali, come il principio di alternanza dei piani. Nel complesso, è necessario fare scelte coerenti alla fase diegetica che si sta attraversando, al tono del

discorso e al suo andamento contenutistico ed emotivo. Se, ad esempio, lo storyteller sta affrontando un argomento particolarmente intenso o introspettivo, potrebbe essere preferibile utilizzare un primo piano; viceversa, nelle fasi interlocutorie di collegamento, si può fare ricorso con più facilità all'utilizzo di dettagli o di immagini di copertura non caratterizzanti. Altrettanto consigliabile è rispettare l'incendere ritmico della narrazione audio: nella sigla finale, ad esempio, si è cercato il più possibile di far coincidere i cambi di inquadratura con il tempo scandito dalla musica. Una volta giunti ad un risultato espressivo soddisfacente, in cui suono e immagini appaiono agire sinergicamente nello sviluppo del racconto, è possibile procedere con l'esportazione in HD dell'output, eseguita con una risoluzione compatibile con i canali di destinazione individuati. Come già anticipato, in aggiunta ad ogni videoracconto, si è provveduto all'esportazione supplementare del relativo *teaser*: un contenuto breve e di supporto, prodotto a scopo di lancio, destinato alla distribuzione sui social media e sostanzialmente coincidente con il blocco introduttivo.

Sempre all'interno della sfera delle scelte espressive, è possibile avanzare qualche ulteriore osservazione sui caratteri stilistici che accomunano le manifestazioni comunicative dei diversi capitoli. È in particolare nel codice del parlato che si rendono riconoscibili alcuni elementi ricorrenti e distintivi dell'identità discorsiva del progetto. La prima sostanziale caratteristica del linguaggio verbale di Glocal StoryLab è la sua natura *polifonica*, esplicitata dalla pluralità di voci narranti che si alternano dall'inizio alla fine dell'iniziativa. La varietà di punti di vista è evidente da un punto di vista interdiegetico, ovvero nelle differenze che intercorrono da episodio a episodio, ma è presente anche in forma intradiegetica, ovvero all'interno di alcuni specifici episodi; il riferimento è, ovviamente, ai diversi videoracconti collettivi (doppi o di gruppo) che hanno dato spazio, all'interno della singola unità narrativa ad una pluralità di prospettive espressive ed interpretative.

Altra dimensione insistentemente ricercata è quella dell'*informalità*; pur nel contesto di una campagna di storytelling istituzionale, il registro adottato è spontaneo e confidenziale, in linea con la destinazione studentesca del progetto e con la sua collocazione mediatica “social friendly”. Per questo, non si è rinunciato alla sperimentazione di soluzioni espressive non convenzionali, assecondando la dimensione laboratoriale dell'iniziativa; intenzione testimoniata, ad esempio, dal ricorso a segmenti narrativi colloquiali e da “backstage” e l'uso dell'inquadratura Action, a cui è stata aggiunta graficamente in post-produzione una finta mascherina di videoregistrazione. Ultimo aspetto linguistico da non ignorare è l'uso dell'*inglese* in affiancamento all'*italiano*, coerentemente alla vocazione internazionale del progetto; tutti i capitoli, infatti, sono stati tradotti dalla lingua madre dei narratori e sottotitolati direttamente all'interno di Youtube. Questa operazione, che richiede una padronanza verbale piuttosto specifica e non necessariamente richiesta in un contesto di comunicazione istituzionale, è stata probabilmente l'unica competenza spesa all'interno di Glocal StoryLab che non era non originariamente presente all'interno di Noise+: per tale attività è stata appositamente identificata e coinvolta una risorsa esterna, a cui è stata delegata la responsabilità su questo specifico aspetto progettuale.

Quanto detto finora a proposito della fase produttiva e post-produttiva vale tendenzialmente per tutti i capitoli; in un'ottica di operatività e di metodo, i videoracconti hanno seguito un processo

che si potrebbe ritenere, come detto, piuttosto standardizzato. Tuttavia, oltre agli aspetti di continuità e di riproducibilità, sarebbe un errore non dare conto di quei fattori che invece differenziano tra di loro i singoli output audiovisivi di Glocal StoryLab: è giusto affermare, infatti, che ciascuno di essi ha alimentato con originalità lo sviluppo del discorso progettuale, contribuendo in modo distintivo ed originale alla costruzione del patrimonio di senso dell'iniziativa. Per quanto riguarda gli aspetti formali, ad esempio, appare necessario fare una distinzione tra i racconti con protagonisti singoli e i racconti *collettivi*; questi ultimi, in particolare, sono stati quelli più complessi da gestire, tanto in fase di riprese, perché la raccolta dell'audio è stata tecnicamente più complicata, quanto in fase di editing, durante la quale si rendeva necessario rispettare l'equilibrio di parola tra i narratori. Da questo punto di vista, il capitolo VII, dedicato al Silicon Valley Study Tour, è stato forse il caso più a sé stante, la cui resa espressiva lo colloca in una posizione sensibilmente distante dagli altri. Per limiti tecnico-logistici è stato impossibile organizzare un'intervista collettiva con quattro protagonisti in contemporanea, rendendo così necessaria una gestione separata dei singoli incontri videoregistrati; per questo output, si è così deciso di sperimentare un *montaggio incrociato*, con i diversi personaggi ad agire nel medesimo storyworld, ma su linee d'azione distinte e con un ritmo di alternanza sostenuto.

È però anche e soprattutto da un punto di vista contenutistico che Glocal StoryLab ha palesato la propria natura di discorso polifonico e ramificato, dalle molteplici direzioni e dagli spunti interpretativi variegati. Poiché il punto di partenza dei videoracconti è sempre un'esperienza del tutto personale, ogni capitolo ha sviluppato una trama a suo modo unica, focalizzando specifici *nuclei tematici* ed esplorando aree inedite della mappa dei significati progettuali. Se nel complesso, infatti, gli studenti hanno alimentato un sistema di senso coerente, articolato attorno ai medesimi concetti chiave (il mettersi in discussione, l'ignoto come arricchimento, lo stimolo della sfida, la crescita attraverso le difficoltà, il viaggio come occasione per conoscere sé stessi, la propensione per il confronto culturale nel rispetto della dimensione locale...), è la prospettiva discorsiva di volta in volta adottata a marcare la differenza tra i singoli episodi. Senza voler imporre nessuna chiave di lettura univoca, e lasciando quindi liberi i destinatari di costruirsi una personale interpretazione dei diversi videoracconti, è però possibile accennare ad alcune declinazioni tematiche peculiari che hanno caratterizzato i diversi capitoli.

Se alcuni episodi, ad esempio, hanno affrontato il racconto di un progetto lungo e totalizzante come l'Erasmus, sarebbe possibile fare un discorso in parte differente per il cap. V (Vanessa), che ha vissuto un'esperienza più breve, ma non per questo meno immersiva come quella del Freemover. Altri capitoli con narratori singoli, come quelli di Daniela (Cap. II) e di Sara (Cap. VIII), hanno invece adottato una prospettiva comparativa, sfruttando la doppia esperienza di mobilità che entrambe le protagoniste hanno vissuto. La storia di Daniela, la cui intensa vicenda umana e familiare rappresenta uno spunto narrativo perfettamente in linea con i temi dell'iniziativa, ha portato il confronto all'interno del mondo della ricerca accademica, mentre Sara ha esplorato e testimoniato soprattutto le differenze ambientali, sociali e culturali tra la piccola provincia francese, Chambery, e la grande metropoli, Parigi.

Tra i capitoli collettivi, un ragionamento a parte merita il numero VI, dedicato ad ESN Piemonte Orientale, in cui le due storie personali di mobilità di Elena e Giuseppe hanno rappresentato lo

spunto di partenza per una riflessione dai contorni più ampi; le loro esperienze internazionali sono state presentate come l'origine della loro scelta di mettersi a disposizione degli altri e di dedicarsi all'accoglienza tra pari, in un contesto associativo che, in mezzo alle mille difficoltà, è in grado di dare grandi soddisfazioni. Se Elena e Giuseppe non si conoscevano prima di aderire ad ESN, un discorso diverso è possibile farlo per i narratori del Cap. III, Eugenio e Leonardo, compagni di corso e poi compagni di mobilità, il cui racconto ha sviluppato il tema della capacità di adattamento e del supporto reciproco, che in un contesto così totalizzante come quello dell'Erasmus, rappresentano due capacità fondamentali. Anche più che amici si sono dimostrati, inevitabilmente, Mattia e Verena, i due fratelli del cap. IX; grazie al grande affiatamento che li unisce, il loro racconto ha potuto sviluppare il tema della reciproca influenza e, soprattutto, ha potuto adottare un punto di vista doppiamente complementare: ciascuno dei due non solo poteva dare conto di sé stesso, ma anche di come l'altro aveva affrontato il proprio percorso, e di come eventualmente lo vedeva cambiato, cresciuto, migliorato.

Questi sono naturalmente solo una piccola parte degli spunti interpretativi che i videoracconti hanno saputo offrire. Come probabilmente non sarà sfuggito, in questo elenco è stato consapevolmente ignorato ogni riferimento al capitolo di chiusura. Infatti, se già all'interno degli episodi canonici è possibile rintracciare nuclei di discontinuità e di originalità, questo vale a maggior ragione per il decimo ed ultimo output audiovisivo di progetto; come vedremo ora, infatti, esso è stato programmaticamente ideato e realizzato con una funzione e una struttura espressiva a sé stanti, tanto da ritagliarsi, tra i videoracconti, un ruolo distintivo.

Docu-racconto finale

■ youtu.be/ag-4KFN1ww0

Se da un punto di vista tecnico e produttivo, il decimo capitolo di Glocal StoryLab rappresenta un output narrativo in sostanziale continuità con quelli che lo hanno preceduto, da un punto di vista invece creativo e interpretativo, esso manifesta delle differenze sostanziali. Sia a livello formale sia a livello contenutistico, infatti, in esso sono riscontrabili sviluppi concettuali inediti, tali da meritare una trattazione autonoma, che ha anche richiesto il ricorso ad una nomenclatura distintiva. In quest'ottica, l'uso della definizione di *docu-racconto* testimonia l'intenzione di sancire una sottile ma sensibile separazione tra quest'ultimo output e quelli che abbiamo finora chiamato videoracconti. La differenza è tangibile, innanzitutto, in termini di durata, con il cap. X che si estende per oltre 12 minuti, attestandosi attorno al doppio della durata media degli episodi precedenti. Tuttavia, il distacco più significativo da questi ultimi è probabilmente quello che riguarda l'intenzionalità comunicativa: il discorso progettuale assume qui una inequivocabile dimensione di racconto nel racconto, manifestando come mai prima la sua natura *metanarrativa*. Se da un lato infatti, il docu-racconto agisce da atto finale di Glocal StoryLab, portando a conclusione l'andamento seriale della storia, dall'altro, esso esprime anche una esplicita componente di autointerpretazione.

Il capitolo conclusivo ha rappresentato l'occasione per tirare le fila dell'iniziativa nel suo complesso, per allacciare tra loro gli spunti tematico-valoriali sparsi nei singoli episodi e per mostrare parte del "dietro le quinte" del laboratorio StoryLab. Per certi versi, quindi, rispetto ai

capitoli canonici esso appare più facilmente riconducibile al modello del *video-commentary*, genere audiovisivo il cui obiettivo è il racconto del making-off di un determinato progetto, di cui svela dall'interno la genesi, le motivazioni, il processo produttivo, gli aspetti organizzativi... Per certi versi, si potrebbe dire che il docu-racconto riassume, all'interno di una cornice di intrattenimento, i contenuti complessivamente espressi in tutto il capitolo 5 di questa tesi: tira le somme dei diversi spunti sparsi nel progetto, parlando delle intenzioni, delle caratteristiche del format, della gestione operativa, ma anche dei temi emersi, dei significati generati e delle possibili prospettive. Di fatto, intende tracciare cioè un bilancio complessivo dell'esperienza Glocal, di cui rappresenta, a tutti gli effetti, il definitivo momento di sintesi semiotica.

All'interno del video, la funzione autointerpretativa è affidata al personaggio dello *storytaker* che diventa, in questo caso, protagonista della vicenda ed artefice del discorso narrato, responsabilità che fino a quel momento era delegata agli studenti. Da un punto di vista teorico quindi, questo ultimo prodotto audiovisivo è interessante e a suo modo innovativo perché in esso assistiamo al manifestarsi di un nuovo equilibrio nella distribuzione dei ruoli diegetici. Colui che fino ad ora era stato narratario diventa narratore, se ne svela per la prima volta l'identità (Dario) e la fisionomia, e a lui viene affidato un inedito ruolo attivo e metanarrativo. È giusto dire che, se la prospettiva discorsiva appare del tutto rinnovata, in un'ottica di processo produttivo, i cambiamenti non sono per la verità moltissimi: la raccolta dei contenuti, ad esempio, è passata, anche in questo caso, attraverso un'intervista videoregistrata ruotante attorno ad alcuni argomenti chiave pre-determinati, a partire dai quali, in post-produzione, sono stati selezionati per sottrazione gli spunti più rilevanti per la costruzione del racconto.

Lo stesso momento performativo è stato gestito in continuità con gli output precedenti; anche Dario, nel finale, proprio come i suoi predecessori posiziona la propria polaroid firmata sulla bacheca progettuale, luogo di convergenza fisica e simbolica dell'intero racconto seriale. Anche lo *storyworld* è costante, con il narratore-protagonista osservato ad agire nella stessa location e ripreso nella posizione che aveva mantenuto, con un ruolo diverso, durante i nove episodi precedenti. Per esigenze tecniche e fotografiche, sono stati adattati l'orientamento della scena e le inquadrature, che diventano due: primo piano e mezzobusto, con la rinuncia all'action cam e alla sua dimensione laboratoriale. Ai due piani, si sono aggiunti in post-produzione i soliti dettagli ed altre riprese di copertura, tratte in questo caso da tutti i dieci capitoli, con particolare attenzione ai momenti di interazione tra lo *storytaker* ed gli *storyteller*.

Ciò che nel docu-racconto cambia in modo sostanziale rispetto ai videoracconti sono però l'organizzazione e l'estensione della struttura diegetica. Prendendo come riferimento lo schema illustrato poco sopra, le principali novità sono rappresentate dall'aumento del numero di blocchi narrativi e, soprattutto, dalla presenza di *analessi*, costituite da spezzoni tratti da tutti capitoli dall'uno al nove. Il loro inserimento nel racconto determina una più articolata stratificazione cronologica della narrazione, che va così a distribuirsi su due livelli temporali distinti.

Nº	Nome della sezione	Descrizione	Durata
0	Intro	Situazione da backstage; mood laboratoriale; piccole anticipazioni tematiche	40 secondi
	<i>Copertina di entrata</i>	Breve stacco musicale; comparsa del gomitolo con informazioni relative al capitolo (nome e numero)	
1	Primo blocco metanarrativo		100 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Ciak della fotocamera + un istante di schermo nero	
2	Prima analessi	Flashback da capitoli VI, III, IX	35 secondi
3	Secondo blocco metanarrativo		110 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Ciak della fotocamera + un istante di schermo nero	
4	Seconda analessi	Flashback da capitoli I, IV, VIII	35 secondi
5	Terzo blocco metanarrativo		90 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Ciak della fotocamera + un istante di schermo nero	
6	Terza analessi	Flashback dai capitoli I, III	35 secondi
7	Quarto blocco metanarrativo		100 secondi
	<i>Separatore sonoro</i>	Inizio della colonna sonora, in lento crescendo	
9	Bilancio	Flashback da tutti i capitoli precedenti + intervento conclusivo dello storytaker	70 secondi
	<i>Copertina di uscita</i>	Culmine del climax musicale; scomparsa del gomitolo con informazioni relative al capitolo (nome e numero)	
10	Outro	Sigla di chiusura con performance e coperture	40 secondi
	Credits	Attori coinvolti, protagonisti, team progettuale, media partners	60 secondi

Come lo schema illustra, ogni blocco metanarrativo (tranne il primo) è preceduto da un flashback in cui frasi tematicamente affini tratte dai diversi videoracconti sono unite a costituire un unico discorso polifonico. L’alternanza analessi-blocco, che è anche un’alternanza passato-presente, non ha solo motivazioni di ritmicità formale, ma anche di connessione contenutistica: le analessi agiscono da introduzione argomentativa, con l’obiettivo di contestualizzare ciò che lo storyteller-storytaker sarà chiamato a sviluppare subito dopo. In ogni blocco, Dario affronta differenti aspetti interpretativi del progetto, fino al bilancio, condiviso con tutti gli altri narratori, in cui sono collocate le chiavi di lettura più profonde dell’iniziativa:

il punto di svolta vero è quando cominci ad apprezzare le diversità. Non a tollerarle, ma a esserne curioso, esserne affamato, appunto. E forse Glocal è un po’ questo.

L’outro performativa è dominata, da un punto di vista visivo, dalle immagini di tutti i protagonisti, che appaiono in ordine cronologico di pubblicazione dal capitolo I al capitolo IX; l’ultima immagine è dedicata alla bacheca, luogo di convergenza fisico-simbolica degli spunti sparsi dal progetto e di sintesi dei suoi significati. A sostegno del docu-racconto poi, non è stato esportato un solo teaser di anticipazione come per gli episodi precedenti, ma due differenti output audiovisivi di lancio:

oltre al classico teaser coincidente sostanzialmente con l'intro,² è stato prodotto un secondo breve video composto da un collage di pezzi tratti dai capitoli precedenti.³ Come vedremo ora, questi ed altri output hanno preso parte ad una più ampia strategia di distribuzione, che ha previsto la creazione numerosi contenuti di supporto ai videoracconti, destinati ad espandere il discorso progettuale nei diversi habitat mediatici proprietari e non individuati.

5.3.9 – Diffusione pubblica del discorso progettuale

È possibile considerare parte della fase di distribuzione di un'operazione storytelling-oriented tutte quelle attività orientate a rendere possibile la ricezione del discorso narrato, necessarie cioè a mettere in contatto le manifestazioni concrete dell'iniziativa comunicativa con la relativa platea di destinatari. In linea di massima, è da ritenersi sempre preferibile – e a maggior ragione in un progetto dalla diffusione multicanale – che tali attività siano gestite nel modo più coordinato possibile, strutturando un *piano editoriale* che stabilisca preventivamente cosa dovrà essere pubblicato su quale medium e in quale occasione. La programmazione del piano è quindi un processo da gestire attentamente, le cui tempistiche devono essere rispettate con precisione e la cui complessità cresce in modo proporzionale alla quantità dei contenuti e alla varietà degli habitat mediatici individuati.

Nel caso di Glocal StoryLab, il momento della distribuzione degli output si è esteso per una durata piuttosto ampia, che porta da novembre '17 a ottobre '18 e che, nel suo complesso, va quasi a coincidere con lo sviluppo temporale dell'intero progetto. Questo dovrebbe sorprendere solo fino ad un certo punto; se a livello di principio, infatti, ci sarebbe da aspettarsi che la diffusione dei contenuti inizi una volta conclusa integralmente la realizzazione degli stessi, in un prodotto comunicativo di natura seriale come questo, può accadere (ed è accaduto) che parte delle attività di produzione e post-produzione siano successive alle prime fasi della diffusione pubblica dell'iniziativa. Le coordinate temporali presentate nella cronistoria progettuale in appendice renderanno più chiara questa condizione, ma, per il momento, ciò che è importante sottolineare è che una sovrapposizione operativa di tale genere sarebbe stata difficilmente gestibile senza una pianificazione organizzata delle attività editoriali.

Nel complesso, è possibile suddividere la campagna di distribuzione di Glocal in tre fasi distinte, ciascuna delle quali ha determinato lo sviluppo di uno specifico segmento del discorso progettuale. Una prima parte che possiamo chiamare *Call to Action* ha preceduto la diffusione dei videoracconti e si è sviluppata tra novembre '17, mese di pubblicazione del sito e della pagina FB proprietari, e gennaio '18; in questo arco temporale sono stati diffusi contenuti occasionali di anticipazione ed avvicinamento, il principale dei quali è senz'altro il video di lancio che, proprio come la fase di cui fa parte, abbiamo chiamato Call to Action (cfr. 5.3.8). Il periodo successivo coincide invece con la fase di *Infotainment* vero e proprio, e rappresenta con tutta probabilità il momento cruciale dell'intera iniziativa; in esso il progetto ha espresso la parte più sostanziale e decisiva del proprio

² bit.ly/34jdE87

³ bit.ly/2ULi9Ff

patrimonio narrativo e semiotico, e sono stati diffusi, a distanza trisettimanale, i nove capitoli canonici. Questa fase si apre il 24 gennaio '18 con la pubblicazione su Facebook di un breve teaser di lancio⁴ e si conclude il 5 luglio seguente con la pubblicazione dell'ultimo contenuto di supporto relativo all'episodio IX. In seguito alla pausa estiva, collichiamo infine la fase di *Bilancio*, orientata ad una sintesi tematico-valoriale dell'intero progetto e incentrata sull'avvicinamento e sulla successiva pubblicazione del docu-racconto finale, avvenuta il 29 ottobre, a quasi un anno esatto dall'inizio del processo distributivo.

Dato conto di questa suddivisione programmatica, viene abbastanza naturale ricondurre il tema dell'organizzazione del piano editoriale a quello, già affrontato in 5.3.7, dei media progettuali. A questo proposito, è giusto ricordare che il racconto di Glocal StoryLab è stato veicolato in modo pressoché esclusivo all'interno di habitat di natura digitale. I canali offline, infatti, sono stati ideati con una funzione più informativa che diegetica, e si possono ritenere caratterizzati da una condizione di sostanziale staticità; l'evoluzione vera e propria del programma narrativo si è invece realizzata online, dove la trama si è sviluppata nella sua dinamicità e serialità in spazi discorsivi che abbiamo distinto in proprietari e non proprietari. Nel primo gruppo sono inclusi il sito di progetto e la pagina Facebook ufficiale, habitat mediatici su cui il team operativo ha potuto esercitare una gestione autonoma e totale; del secondo fanno invece parte porzioni della digitsfera controllate in modo diretto dall'Ufficio Comunicazione UPO (sostanzialmente, i canali social istituzionali) o da altri partner pubblici e privati coinvolti. Sono in particolare il canale Youtube d'ateneo e i media proprietari ad aver avuto un ruolo primario nella diffusione del discorso narrativo, avendone ospitato gli output audiovisivi principali, quei videoracconti che, come detto, possiamo considerare il cuore diegetico dell'intera iniziativa.

Non è un caso che proprio la fase distributiva di infotainment, quella cioè corrispondente alla pubblicazione dei capitoli, è risultata essere quella di gran lunga più complessa ed articolata, anche perché coincidente con l'inizio del coinvolgimento attivo dei diversi media partner. Con essi, sono state individualmente concordate specifiche modalità di collaborazione, grazie alle quali ciascuna delle realtà coinvolte ha ospitato una determinata porzione del discorso progettuale. Nella tabella seguente, sono elencati gli interventi compiuti in occasione della pubblicazione di ogni nuovo capitolo dai diversi attori comunicativi esterni coinvolti nell'iniziativa; in questa lista, sono incluse le diverse forme di supporto ricevuto sia dall'ente accademico sia dagli altri partner istituzionali, associativi e privati.

Partner comunicativo	Medium	Coinvolgimento
UPO	Youtube	Pubblicazione del capitolo nella playlist Glocal StoryLab
UPO	Instagram	Pubblicazione Teaser
UPO	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria
Radio 6023	Instagram	Pubblicazione Teaser
Radio 6023	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria
University Equipe	Sito	Pubblicazione di un articolo editoriale per ogni capitolo
University Equipe	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria
ESL soggiorni linguistici	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria

⁴ bit.ly/3e1QhEu

ESN Piemonte Orientale	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria
Eurocultura	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria
Informagiovani AL	Facebook	Condivisione del capitolo dalla pagina FB proprietaria

Come già era stato suggerito dall'audience journey presentata in 5.3.7, dalla schematizzazione proposta risulta piuttosto evidente che la *pagina Facebook proprietaria* rappresenta il punto di convergenza di diversi altri touchpoint e, di conseguenza, uno degli habitat mediatici strategicamente più centrali nella diffusione del racconto organizzativo. È anzi da ritenersi, quantomeno da un punto di vista quantitativo, il canale senza dubbio più animato e dinamico dell'intera struttura mediale dell'iniziativa. Dal suo piano editoriale, sono di fatto dipese le strategie di distribuzione riguardanti tutti gli altri habitat mediatici non proprietari: la diffusione del teaser sulle pagine Instagram dell'Università e di Radio 6023, per esempio, non poteva avvenire prima che il medesimo contenuto venisse pubblicato sulla pagina proprietaria, ma, allo stesso tempo, neanche dopo l'uscita del videoracconto completo. Per questo, considerato il primato distributivo della pagina FB, è giusto dedicare alle modalità di gestione del suo piano editoriale una trattazione minimamente più approfondita.

Oltre che i già discussi videoracconti con i relativi teaser, la pagina Glocal StoryLab ha ospitato un numero notevole di *contenuti di supporto* utili ad espandere il patrimonio discorsivo del progetto, all'interno di un sistema di senso coerente. Accogliendo la varietà di codici che caratterizza la piattaforma, la pagina si è nel tempo popolato di un insieme variegato di post testuali, fotografici e audiovisivi coerenti all'identità espressiva dell'iniziativa e al suo universo tematico-valoriale. Grazie agli strumenti di programmazione messi a disposizione dal social medium, è stato possibile pianificare con anticipo la distribuzione di tutti i post, mantenendo il pieno controllo sull'evoluzione del racconto; allo stesso modo, una volta pubblicati i contenuti, si sono rese necessarie attività di moderazione e di interazione con gli utenti, attraverso le quali si è coltivato il dialogo con i destinatari del discorso organizzativo. Nella descrizione dei contenuti FB, è utile suggerire una distinzione tipologica. Alcuni di questi, distribuiti prevalentemente nella fase di Call to Action, sono da considerarsi di natura *occasionale*, avendo avuto una pubblicazione una tantum. Altri invece, collocabili a partire dalla fase di Infotainment, sono stati riprodotti in modo *ricorrente* per tutti i capitoli, con lo scopo di alimentare l'idea di serialità, ma anche, più pragmaticamente, di ottimizzare lo sforzo creativo ed editoriale.

In sostanza, ogni videoracconto era preceduto e seguito sempre dagli stessi format grafico-espressivi, ri-declinati ad ogni episodio e strutturati in modo da susseguirsi con una regolarità predeterminata. Per queste ragioni, ogni capitolo di Glocal StoryLab pubblicato su Facebook può essere inserito all'interno di un proprio specifico piano editoriale della durata trisettimanale, alla cui conclusione iniziava ciclicamente il piano editoriale del capitolo successivo. In linea generale, la tipologia di post, l'ordine di pubblicazione e le tempistiche stabilite per ciascun narratore sono riconducibili a questa schematizzazione:

Giorno	Nome del post	Tipologia	Descrizione	Esempio di didascalia testuale	Link
1	Presentazione narratore	Visual	Cartolina di introduzione del protagonista, con alcune coordinate della sua storia	L'Erasmus visto dalla prospettiva di chi accoglie. Un capitolo speciale con i ragazzi di ESN Piemonte Orientale - Erasmus Student Network è in arrivo :)	bit.ly/2Pqvqkxh
5	Teaser	Video	Anticipazione del capitolo completo coincidente con l'Intro	Aneddoti di vita quotidiana ed apprezzabili tentativi di riprendersi in mano il tedesco: il capitolo III è in arrivo :)	bit.ly/2MNVaIHd
8	Videoracconto	Video	Published nello stesso giorno anche sul sito e sul canale YT d'ateneo	Cap. VIII, Sara. Let the story begin... GlocalCulture #UpoStories	bit.ly/344qdzw
8	Sponsorizzazione	Video	Teaser come contenuto sponsorizzato su Facebook	"È impressionante come cambia la vita" Il nostro viaggio tra le esperienze di mobilità made in UPO comincia con Roberto ↗ www.glocalstorylab.it/roberto	
10	Polaroid	Visual	Fotogramma estratto dal videocariconto che immortalata il momento in cui la fotografia è appesa alla bacheca progettuale	Cap. V ↘ La Bacheca di Glocal comincia a popolarsi :) Se ti sei persa/o la storia di Vanessa, la trovi qui ↗ www.glocalstorylab.it/vanessa	bit.ly/2N01dY1
13	Una tantum	Visual / video	Contenuto occasionale, non riconducibile allo specifico episodio, ma al progetto in generale		
16	Tag Cloud	Visual	Collage di parole chiave rappresentative dell'episodio	"Torri che hai voglia di spaccare il mondo: non ti basta più quello che avevi prima". Think global, act UPO : #GlocalCulture #UpoStories	bit.ly/321sM7D
20	Articolo	Link	Rimando all'articolo pubblicato da University Equipe sul proprio sito	#GlocalRewind Una nuova prospettiva sul Silicon Valley Study Tour nell'articolo di University Equipe	bit.ly/2Wn7O1H

Questo modello di distribuzione si è ripetuto, pur con alcune sovrapposizioni tra i diversi capitoli, da gennaio a giugno, fino alla pubblicazione del nono ed ultimo episodio canonico. Nella fase di bilancio, dedicata alla diffusione del docuracconto finale, i contenuti di supporto sono invece tornati ad essere realizzati in una versione una tantum, progettati per anticipare il lancio dell'ultimo output audiovisivo di progetto, momento che ha rappresentato anche l'atto finale della campagna comunicativa.

Al momento in cui scrivo, infatti, all'interno dei confini dell'Università del Piemonte Orientale non risultano essersi ancora verificate le condizioni per un rinnovo o una ri-declinazione dell'iniziativa. Tuttavia, nel modello di storytelling operation proposto in questa tesi, la fine delle attività di distribuzione pubblica del racconto non coincide con la fine del progetto nella sua interezza, che, per ritenersi a tutti gli effetti concluso deve affrontare un'ultima importantissima fase di autoanalisi. Come ora vedremo, tale fase, dedicata ad una valutazione complessiva del processo e dei risultati ottenuti, rappresenta un momento di riflessione necessario per poter migliorare il modello StoryLab, in funzione di successivi nuovi prodotti comunicativi riconducibili al format.

5.3.10 – Analisi dei risultati

Affinché a partire da una singola iniziativa storytelling-oriented come Glocal StoryLab si possa stabilizzare una metodologia consolidata, dalla quale esportare un modello comunicativo riproducibile, è necessario che, a conclusione del processo produttivo e distributivo, sia contemplata una fase di riflessione sulle scelte strategico-operative compiute. L'interpretazione e la valutazione dei cosiddetti risultati progettuali, che di tali scelte possono essere considerati la diretta conseguenza, può essere condotta attraverso molteplici indicatori, sia qualitativi sia quantitativi. In questo paragrafo, ho ritenuto il caso fosse di dedicare attenzione soprattutto a questi ultimi, rinviando le osservazioni di natura qualitativa alla conclusione del capitolo successivo (cfr. 6.2.2), in occasione dell'analisi complessiva del format StoryLab.

Si può comunque già ricordare che, per quanto riguarda la categoria delle indagini qualitative, è una prassi consigliabile fare ricorso ad un sistema di *feedback* da richiedere ai diversi attori coinvolti, attraverso i quali vengono restituite impressioni soggettive sullo svolgimento dell'iniziativa e sui comportamenti operativi o gestionali che l'hanno caratterizzata. A questo proposito, si può sostenere con certezza che i due attori istituzionali coinvolti nel progetto Glocal StoryLab (Ufficio Comunicazione ed Ufficio Erasmus) hanno manifestato, sia informalmente sia formalmente, soddisfazione per le modalità della collaborazione, dando un giudizio complessivamente positivo del confronto tra le aspettative e l'esito della campagna comunicativa. Parziale testimonianza di ciò può essere considerata la lettera di valutazione del progetto scritta a conclusione dello stesso dal responsabile dell'Ufficio Comunicazione UPO e inserita tra gli allegati in appendice.

A tali osservazioni, autorevoli ma pur sempre personali, è tuttavia del tutto consigliabile affiancare quando possibile l'interpretazione di dati oggettivamente misurabili, in grado di offrire un monitoraggio quantitativo dei risultati ottenuti, anche in rapporto agli obiettivi preventivati. Per quanto la raccolta e l'interpretazione statistica si risolvano spesso in attività spesso poco gratificanti

da un punto di vista creativo, l'analisi quantitativa è da considerarsi una prassi preziosa, perché in grado di aprire prospettive non scontate sull'efficacia di un progetto, offrendo così la possibilità di una revisione delle scelte mirata e proporzionata. Nello specifico caso di Glocal, gli strumenti di misurazione quantitativa che possiamo ritenere utili ai fini di una valutazione dell'iniziativa sono riconducibili a due differenti categorie di statistiche: quelle a disposizione dell'ufficio Erasmus circa la mobilità studentesca in uscita (dati di natura amministrativa) e quelle relative all'esperienza di fruizione dei destinatari all'interno dei canali che hanno ospitato il racconto progettuale (dati di natura mediatica).

Se questi ultimi assumono una rilevanza soprattutto in un'ottica di revisione interna del processo operativo, il gruppo che risponde in modo più diretto agli obiettivi organizzativi è probabilmente quello dei *dati amministrativi*. Infatti, il principale interesse dell'istituzione era quello di alimentare una più radicata cultura dell'internazionalizzazione nella propria comunità studentesca, promuovendo così la propria proposta formativa all'estero; a queste condizioni appare piuttosto comprensibile che il grado di soddisfazione dell'ateneo circa l'iniziativa possa essere ricondotto ad una crescita numerica delle esperienze di mobilità studentesca in uscita. In altre parole quindi, attraverso l'analisi dei dati a disposizione dell'Università è possibile verificare un'eventuale incidenza del discorso di Glocal e del suo sistema di significati nei confronti delle scelte formative degli studenti: un incremento numerico delle richieste di mobilità in uscita in seguito alla diffusione del progetto potrebbe essere interpretato a vantaggio della buona riuscita dell'iniziativa.

Come detto, la raccolta di tali statistiche è competenza dell'Ufficio Erasmus e Studenti stranieri, che, occupandosi degli aspetti amministrativi e burocratici degli scambi internazionali, mantiene traccia anche delle partenze, divise per annualità e per tipologia di percorso (Erasmus, Traineeship, Fremover...). Considerando che la diffusione pubblica del progetto ha coperto un periodo di tempo che va da gennaio '18 ad ottobre dello stesso anno, ho chiesto all'ufficio competente di poter analizzare i dati statistici relativi all'anno accademico contemporaneo all'iniziativa ('17/'18) e agli anni accademici successivi ('18/'19 e '19/'20), in modo da confrontare l'estensione della comunità di studenti UPO all'estero nella fase *pre-Glocal* con quella *post-Glocal*. Purtroppo, mi trovo costretto ad osservare che il supporto amministrativo ricevuto in questo frangente non può essere considerato del tutto soddisfacente. Con mio grande rammarico, non è stato infatti possibile ottenere le statistiche complete relative agli anni accademici post-Glocal in tempi compatibili con la realizzazione di questa tesi. Le richieste susseguitesi nei mesi non hanno mai avuto riscontro positivo e sono state gentilmente ma ripetutamente declinate, perché ritenute "non prioritarie" per l'ufficio, in rapporto alle risorse umane a disposizione.

In sostanza, i dati messi a disposizione risultano aggiornati al 5 luglio '19, e consegnano indicazioni non definitive in relazione agli anni accademici '18/'19 e '19/'20, permettendo così un'interpretazione solo parziale della situazione.

Anno accademico	Erasmus	Traineeship	Freemover	Lauree binazionali	Freemover per progetti	Totale	Percentuale rispetto all'Anno Glocal
17/18 (Glocal StoryLab)	107	19	30	22	?	178	
18/19	125*	24*	27*	15*	?	191*	+ 7,3%
19/20	127*	32*	35*	16*	?	210*	+ 17,9%

* dati provvisori, aggiornati al 5-07-19

Nonostante quelli elencati nella tabella siano, come è giusto sottolineare, dati assolutamente parziali, il tentativo di analizzarli sembra comunque poter suggerire qualche indicazione ragionevolmente positiva. La colonna delle percentuali, infatti, attesta una crescita della mobilità in uscita costante che appare trasversale a tutti i progetti di mobilità e che, per quanto la reale estensione non sia purtroppo quantificabile con esattezza, sarà verosimilmente di proporzioni ancora più ampie a statistiche definitive.

Tale incremento risulterebbe ancora più significativo per l'anno '19/'20. Il condizionale è comunque necessario, perché la distanza temporale tra la diffusione pubblica del discorso progettuale, conclusa a ottobre '18, e l'inizio dell'anno accademico di cui si parla (ottobre '19) impone una maggiore riserva nell'ipotizzare una diretta consequenzialità. Tuttavia, mi sento di ritenere che un effetto Glocal possa aver influito anche a medio-lungo termine e che le statistiche dell'ultima riga siano quindi a loro modo significative: spesso infatti, le richieste devono essere formalizzate spesso molti mesi prima della partenza e, più in generale, è lecito pensare che gli studenti pianifichino l'inserimento nel proprio percorso formativo di un'esperienza di mobilità con preidente anticipo. Nel complesso, quindi, non appare del tutto azzardato ipotizzare una qualche connessione tra il progetto Glocal StoryLab e la crescita della mobilità studentesca in uscita nell'Università del Piemonte Orientale. Tuttavia, è necessario ribadire che la provvisorietà di questa categoria di statistiche e la limitatezza di dati oggettivamente affidabili, ne impongono un'interpretazione quantomeno cauta: appare infatti difficile dimostrare un legame esclusivo e diretto, perché non si può escludere la compresenza di altre cause e l'incidenza di fattori esterni a quelli presi qui in considerazione.

È possibile, invece, condurre un'analisi quantitativa decisamente più attendibile a partire da quei valori numerici il cui rilevamento è stato gestito sotto il pieno controllo del team progettuale. Si tratta dei dati che possiamo chiamare *mediatici*, perché in grado di monitorare il comportamento dei pubblici all'interno dei canali progettuali e, più in generale, di descrivere l'esperienza di ricezione complessiva del discorso organizzativo. Porre attenzione alle forme della circolazione del racconto di Glocal StoryLab offre spunti interpretativi rispondenti soprattutto ad interessi interni al processo operativo, ma non per questo deve essere considerata una pratica secondaria o autoreferenziale. I risultati comunicativi possono essere infatti direttamente correlati agli obiettivi specifici dell'organizzazione committente, perché una diffusione pubblica dell'iniziativa soddisfacente è un prerequisito necessario al loro raggiungimento: in altre parole, senza una

circolazione positiva di Glocal, non sarebbe possibile avanzare ipotesi su una sua qualche influenza del progetto nei confronti delle dinamiche relative alla mobilità studentesca in uscita. Tra dati mediatici e dati amministrativi è anzi possibile ipotizzare un rapporto di consequenzialità: si può cioè postulare (anche se non quantificare) che la pervasività del racconto progettuale, ovvero la sua capacità di suggerire valori e significati nei destinatari primari (gli studenti UPO), sia in grado di incidere sulle scelte di questi ultimi circa il proprio percorso formativo e, di conseguenza, sulle dinamiche dell'internazionalizzazione studentesca d'ateneo

Nell'analisi dei *flussi di traffico* all'interno degli habitat mediatici, è stato possibile indagare i dati relativi ai soli canali primari, quelli cioè che hanno ospitato i dieci videoracconti, cuore narrativo e tematico del progetto: la pagina Facebook proprietaria, la playlist all'interno del canale Youtube d'ateneo e il sito www.glocalstorylab.it. Tutte queste piattaforme offrono ai loro amministratori la possibilità di accedere ad una varietà notevole di informazioni statistiche relative al proprio pubblico e alla relativa modalità di fruizione dei contenuti. Per quanto riguarda i media proprietari, posti sotto il controllo del team operativo (FB e sito), è stato possibile accedere a tali dati in maniera diretta; per il canale ufficiale d'ateneo, invece, è stato chiesto un accesso momentaneo all'Ufficio Comunicazione, che ne detiene la responsabilità gestionale. Gli insight restituiti sono stati raccolti in forma completa nell'appendice, ed è qui il caso di riportare solamente quelli più rilevanti e che meglio si prestano ad un'analisi interpretativa. Essi sono aggiornati al 24 settembre '19 e, nonostante sia trascorso diverso tempo, la loro affidabilità è certa: essendo stati raccolti quasi un anno dopo l'uscita dell'ultimo output audiovisivo di progetto (il docu-racconto finale), sono considerabili tendenzialmente stabili e definitivi.

Come già si era osservato descrivendo l'organizzazione mediatico-distributiva del progetto, la *pagina Facebook proprietaria* si è confermata essere anche da un punto di vista statistico il canale di gran lunga più frequentato, e quindi il più strategico nella diffusione del discorso organizzativo. La comunità della pagina, circoscrivibile a coloro che hanno messo "like" alla stessa, ha raggiunto una composizione di 295 utenti, quasi totalmente di lingua italiana, di cui la sezione anagrafica più in target (18-24 anni) è anche la più rappresentata, con il 36%. La distribuzione sul territorio nazionale dei seguaci ha una netta e logica prevalenza province sedi dell'ateneo (Alessandria, Novara e Vercelli), ma si estende in modo tendenzialmente omogeneo anche nel resto della penisola (14 a Torino e Milano, 7 a Napoli). A fronte di un pubblico interno oggettivamente limitato, le condivisioni spontanee degli utenti e, soprattutto, l'attività dei media partners hanno permesso di estendere significativamente la platea complessiva dei destinatari. I 69 post totali pubblicati, comprendenti gli output audiovisivi principali ma anche tutti i contenuti di supporto, hanno ottenuto una copertura media di 338 account individuali raggiunti, superiore agli stessi "like" alla pagina, a dimostrare una diffusione dell'iniziativa ben oltre i confini della sua comunità interna. È ancora più significativo il dato relativo ai soli videoracconti canonici, che non a caso rappresentano i post su cui si è concentrato in modo prevalente il supporto distributivo dei media partners: i capitoli sono stati i contenuti di gran lunga più diffusi, con un dato rilevato di copertura totale di 76.344, corrispondente ad una media di 8.483 persone raggiunte per ogni capitolo.

Se all'interno di Facebook l'indicatore *copertura* individua la popolazione socialmediatica raggiunta da un post, l'efficacia comunicativa di un output audiovisivo in termini di capacità di presa

sull'audience può essere più facilmente letta attraverso l'indicatore *visualizzazione*. Attraverso questo dato, il social medium indica il numero di utenti che si sono intrattenuti su un determinato contenuto per un tempo minimo di 10 secondi. I nove episodi canonici hanno collezionato 12.842 visualizzazioni e un tempo totale di fruizione di 9.874 minuti, corrispondente a 1.097 minuti per ciascun capitolo e ad una durata media di ogni visualizzazione di 46,13 secondi. A livello interpretativo, ciò che risulta è che un utente su sei ha deciso di visualizzare il capitolo (o i capitoli) da cui è stato raggiunto, e che la sua fruizione si è prolungata, mediamente, per circa l'11,6% della durata del video. Questi risultati, che a primo avviso potranno apparire non entusiasmanti, sono in realtà del tutto in linea e, anzi, spesso più positivi di quelli che è possibile ottenere su FB con contenuti audiovisivi simili, della durata superiore ai 2-3 minuti.

Anche i dati relativi alle interazioni appaiono interessanti, con una media per capitolo di 92 reazioni sul post e di quasi 12 condivisioni, ancora più soddisfacenti se comparati all'esigua estensione della comunità interna della pagina. Tra i singoli episodi, il primo (Roberto) è uno di quelli che hanno attestato gli exploit migliori, con 3.627 visualizzazioni totali ed una copertura di addirittura 20.844 profili unici. Da ricordare è che, sempre su Facebook, durante la fase distributiva di infotainment è stata diffusa una campagna sponsorizzata, i cui contenuti coincidevano con i teaser di lancio dei capitoli. Iniziata il 19 gennaio e conclusa il 6 luglio '18, essa ha raccolto una copertura di 44.108 utenti, i quali hanno generato 30.214 visualizzazioni totali. Di questa campagna promozionale, assai rilevante è da ritenersi il dato di *click sul link*, che misura la capacità di conversione del contenuto sponsorizzato, il quale ha misurato 1067 azioni totali, attraverso le quali gli utenti venivano rimandati al sito di progetto.

Per quanto riguarda invece i risultati di fruizione riscontrati dal racconto progettuale sul *canale Youtube d'ateneo*, gli insight analizzati restituiscono una situazione dalla dimensione numerica non paragonabile con quella di Facebook, ma non per questo deludente. La playlist @Glocal StoryLab, che ha ospitato il video call to Action, i videoracconti e il docu-racconto finale, ha collezionato un insieme di 1277 visualizzazioni, per 2575 minuti totali, raccogliendo dati superiori alla media complessiva del canale Uniupo. Le valutazioni più positive, tuttavia, sono riscontrabili in termini di permanenza sul contenuto, che si posiziona mediamente sul 31% della durata complessiva, decisamente superiore all'11,6% attestato su FB. In base a questi parametri quindi, se quest'ultimo, si è confermato essere il medium progettuale capace di generare il maggior numero di punti di contatto con il racconto progettuale, ragionando in termini di esperienza di fruizione, sembra preferibile un'interpretazione differente: è Youtube la piattaforma che, per le forme e le abitudini di utilizzo che alimenta, permette una ricezione più in linea con le caratteristiche di codice proprie del discorso di Glocal.

È inoltre da ricordare che le statistiche ora riferite a proposito di YT raccolgono anche le visualizzazioni dei videoracconti che i destinatari hanno effettuato sul *sito proprietario*, ultimo habitat mediatico di progetto per il quale è stato possibile analizzare le prestazioni in fase di distribuzione. I dieci videoracconti, infatti, non sono stati caricati direttamente sulla piattaforma web, ma linkati e incorporati proprio da Youtube, sfruttando una soluzione di progettazione chiamata embedding che va ad alimentare i contatori statistici di YT. Siamo comunque in grado di stimare che, delle

1277 visualizzazioni attribuite a quest'ultimo, almeno il 17,5% siano riconducibili ad un'esperienza avvenuta sul sito. Infatti, attraverso uno strumento di monitoraggio statistico fornito da Google e chiamato *Analytics*, è possibile risalire, previa un'autorizzazione di accesso, ai dati di navigazione relativi ad un determinato indirizzo web. Come già osservato in precedenza, all'interno del sito ogni singolo capitolo è ospitato da una pagina dedicata, accessibile direttamente dalla home www.glocalstorylab.it: è quindi possibile misurare il numero di visite ricevute dalla somma delle pagine interne al sito che hanno ospitato i videoracconti (glocalstorylab.it/roberto, glocalstorylab.it/daniela, e così via...): operazione che ci consegna il risultato di 223 visite, ovvero il 17,5% del totale delle visualizzazioni misurate.

È comunque necessario ricordare che la piattaforma web è stata strutturata in modo da prevedere un'esperienza di fruizione del discorso progettuale più ampia ed estesa, che non si limitasse ai singoli videoracconti. Accanto ai contenuti strettamente narrativi, sono state infatti sviluppate diverse sezioni informative, in modo da offrire una panoramica completa dell'iniziativa e del suo sistema di significati. In quest'ottica, può risultare opportuno presentare qualche ulteriore indicazione numerica relativa alle visite sul sito, dalle quali trarre osservazioni sull'esperienza di navigazione offerta al suo interno. I dati messi a disposizione da Analytics, riferiti al medesimo intervallo di tempo degli insight precedenti (novembre '17 – settembre '19), consegnano un risultato di 575 utenti unici che hanno compiuto un accesso al sito; il numero totale di sessioni di navigazione è superiore agli utenti (807), ed indica che alcuni di essi hanno visitato la piattaforma in più di un'occasione, per un totale di 1605 pagine visualizzate. La pagina più visitata risulta, in modo del tutto prevedibile, la home page, che sommando i dati della versione in italiano e della versione in inglese copre il 51,34% degli accessi totali. Un indicatore interessante è il cosiddetto *bounce rate*, che valuta il tasso di rimbalzo interno al sito, ovvero la quantità di utenti che non si sono limitati alla prima pagina visitata – generalmente, proprio la home –, ma a partire da quella hanno compiuto un percorso di navigazione più o meno lungo permanendo all'interno della piattaforma; a livello interpretativo, tale dato suggerisce un'indicazione circa la qualità di progettazione del sito e la sua capacità di indirizzare e sollecitare l'interesse dei destinatari; nel caso di Glocal, il bounce rate è misurato al 50,06%, esattamente un utente su due.

Un dato ancora più significativo per analizzare, in questo caso, l'*audience journey* nella sua complessiva dimensione transmediale, è la *provenienza delle sessioni*, ovvero l'origine delle interazioni con il sito, misurabile dai punti di accesso della digitalisfera attraverso i quali gli utenti sono entrati in contatto con la piattaforma proprietaria. La modalità più praticata, verificatasi nel 35% dei casi, è il rimbalzo tramite link da un'altra pagina web, seguito con il 29% dall'accesso immediato, digitando l'url del sito direttamente nella barra di navigazione. È probabile che, nel primo caso, un ruolo di assoluto rilievo sia stato giocato dal sito web d'ateneo, che ha ospitato a lungo nella propria home un re-indirizzamento alla piattaforma di progetto; nel secondo caso invece, si può attribuire una responsabilità positiva ai canali offline (materiali cartacei e bacheche fisiche), che, tra le diverse informazioni, indicavano anche – e con una certa evidenza – il contatto web. Ad ulteriore dimostrazione di una interconnessione tra gli habitat mediatici insistentemente programmaticamente ricercata, l'accesso tramite social media è comunque ben posizionato, con il 24% degli accessi, dovuti con tutta probabilità al pulsante posizionato in cima alla pagina Facebook

proprietaria. Solo l'11% degli utenti, infine, ha raggiunto il sito di progetto tramite una ricerca organica su un motore di ricerca, la forma di accesso che, solitamente, si riconduce più facilmente al "sentito dire" e al passaparola. A livello di supporti di navigazione, per concludere, i frequentatori del sito hanno decisamente preferito la modalità desktop (78,31%) ai dispositivi mobile (21,19%); dispositivi questi ultimi che, per le loro caratteristiche formali e per le abitudini d'uso che suggeriscono, appaiono più adatti alla frequentazione di ambienti socialmediatici che alla classica navigazione tramite browser.

A livello generale, possiamo osservare che l'analisi dei risultati quantitativi registrati all'interno dei principali habitat di Glocal si presta ad una valutazione delle scelte mediatico-comunicative che si potrebbe ritenere, nel complesso, positiva. Ciò che le evidenze numeriche trasmettono di maggiormente interessante è la complementarietà strutturale dei diversi canali identificati, ciascuno dei quali ha offerto una porzione del discorso organizzativo specifica e diversa rispetto agli altri. *Facebook* ha probabilmente rappresentato il medium egemone in termini di copertura e, grazie al fondamentale supporto dei media partners, ha permesso al racconto di raggiungere una platea di destinatari decisamente estesa e, per di più, quasi interamente in target. In quest'ottica, i dati statistici riscontrati appaiono notevoli per un progetto che, senza poter contare su una comunità preesistente, ha dovuto costruire il proprio pubblico da zero; condizione questa assai difficile, tanto più nella digitsfera, dove l'abbondanza di contenuti e la tendenza alla bulimia informativa non tendono a favorire la crescita di progetti comunicativi di questo tipo. Tuttavia, non altrettanto soddisfacenti sono i risultati restituiti da FB in termini di esperienza di fruizione, rispetto cioè alla durata della permanenza degli utenti sul contenuto. A questo proposito, secondo le statistiche raccolte, *Youtube* ha dimostrato di avere maggiore compatibilità di codice con i videoracconti, e di possedere quindi caratteristiche più adatte a garantire una ricezione efficace.

Per tutti e tre i canali analizzati però, i dati percentuali sul *tempo di visualizzazione* sembrano suggerire che gli output audiovisivi di Glocal StoryLab siano stati tendenzialmente più lunghi di quanto sarebbe stata la durata ideale; solitamente infatti, i canali digitali identificati per veicolare l'iniziativa prediligono prodotti comunicativi più snelli e dalla fruizione più immediata, che difficilmente superano i 3-4 minuti. Questi riscontri hanno così suggerito una riflessione sulla necessità di perfezionare la compatibilità tra i contenuti di progetto e i relativi habitat mediatici, in vista di successive declinazioni del format progettuale. In sostanza, è stata avviata una sensibile revisione del processo di realizzazione degli episodi, in modo da metterli nelle condizioni ideali per esprimere al meglio il proprio potenziale discorsivo. Tale aggiustamento, che ha cercato il miglior compromesso tra le esigenze creativo-narrative e l'efficacia distributiva, si è concretizzato nella scelta di accorciare di circa novanta secondi la durata indicativa di un videoracconto standard: se la lunghezza media dei capitoli di Glocal StoryLab si è attestata sui 6 minuti e 37 secondi, per quanto riguarda UniSi StoryLab, la successiva evoluzione del format che ora affronteremo in tutti i suoi aspetti, essa si è ridotta a 5 minuti e 8 secondi.

Se lo snellimento dei contenuti audiovisivi è considerabile, a tutti gli effetti, la più importante modifica suggerita dalle evidenze statistiche al processo produttivo di Glocal StoryLab, l'analisi quantitativa offre, come detto, una panoramica di risultati progettuali nel complesso soddisfacente. Resta quindi del tutto legittimo chiedersi perché esso non sia stato rinnovato o ri-declinato

all'interno dei confini dell'Università del Piemonte Orientale. Non potendo entrare nella specificità delle dinamiche istituzionali e delle scelte strategiche dell'ateneo in materia di comunicazione, risulta difficile dare una risposta certa. È tuttavia verosimile pensare che non ci fosse la volontà e/o la possibilità di sostenere un investimento economico di un certo tipo, una volta uscito il progetto da una prima stagione che possiamo considerare, sotto tutti i punti di vista, sperimentale. Tali scelte organizzative non hanno comunque compromesso il consolidamento del modello narrativo di StoryLab che, anzi, ha aperto una nuova e, se possibile, più decisiva fase del proprio processo di sviluppo: la fase di esportazione in altri contesti organizzativi, accademici e non, che verrà analizzata nel capitolo immediatamente successivo.

STORYLAB. ESPORTAZIONE DEL MODELLO OPERATIVO E CONSOLIDAMENTO DEL METODO

La conclusione di Glocal e la coincidente mancanza di condizioni per un suo rinnovo all'interno dell'Università del Piemonte Orientale hanno rappresentato l'occasione per aprire una fase nuova del progetto StoryLab. A partire da settembre '18, si è attivato un processo di esportazione dell'iniziativa, durante il quale essa si è evoluta da una condizione iniziale che possiamo considerare a pieno titolo sperimentale, per affermarsi come prodotto di comunicazione narrativa autorevolmente posizionato sul mercato. Come ho tentato di chiarire fin dal principio, è infatti condizione strutturale di questo lavoro di tesi la necessità di trovare una sintesi tra motivazioni di natura accademica e motivazioni di natura extra-accademica; la volontà di far convergere i metodi della ricerca e le esigenze di un approccio operativo rappresenta cioè uno degli obiettivi fondamentali di questo progetto formativo e, più in generale, della formula del dottorato in apprendistato. In quest'ottica, la fuoriuscita dell'iniziativa dai propri confini ambientali originari può essere letta come il tentativo di assegnare ad un modello metodologico ed operativo consolidato una più marcata dimensione di maturità professionale. Come adesso vedremo, tale tentativo ha avuto la prima realizzazione concreta in un contesto applicativo di relativa continuità con quanto fatto in precedenza: all'interno cioè di un'organizzazione che è anch'essa un'istituzione, e che è anch'essa un'università pubblica italiana.

6.1 – UNISI STORYLAB E L'EVOLUZIONE DEL FORMAT SERIALE

Il sistema creativo e produttivo emerso con Glocal StoryLab è stato chiamato ad un'immediata prova del nove grazie all'Università degli studi di Siena, ateneo al cui interno il format è stato ri-declinato seguendo le logiche, le dinamiche e le prassi che saranno analizzate nelle prossime pagine. L'oggetto del discorso sarà il progetto di storytelling audiovisivo seriale rinominato Unisi StoryLab, osservato in tutte le fasi strategiche ed operative che l'hanno caratterizzato, in linea con il metodo formalizzato nel cap. 3 e sperimentato una prima volta nel cap. 5. Le coordinate temporali del progetto sono chiare nella cronistoria posta in appendice, ma nei diversi aspetti descrittivi e interpretativi che verranno complessivamente analizzati risulterà piuttosto intuitivo trovare elementi di sovrappponibilità con quanto già detto in precedenza a proposito di Glocal, a livello di organizzazione della trattazione, ma non solo. Infatti, rappresentando il progetto pilota un imprescindibile modello di riferimento, è del tutto legittimo che esso stimoli, anche in modo non necessariamente volontario, una tendenza al confronto. Questo approccio comparativo emergerà in modo esplicito e programmatico in 6.2, ma già nei prossimi paragrafi troverà qualche traccia di manifestazione.

Cercherò quindi di presentare il giusto bilancio tra gli elementi di continuità, tali da permetterci di affermare l'esistenza di un format coerente e riconoscibile, e quelli di discontinuità, che

evidenziano come, di questo format, si sia resa opportuna una rimodulazione. In questo senso, è indubbio che l'esperienza accumulata in precedenza sia alla base del rinnovato equilibrio nel modello operativo e, di conseguenza, di un prodotto comunicativo che possiamo ritenere per certi versi più solido e consapevole, sia in termini di struttura di processo sia in termini di risultati. A livello generale comunque, le specifiche novità riguardanti i diversi aspetti di progettazione strategica, ideazione creativa e sviluppo produttivo sono complessivamente riconducibili ad un inevitabile cambiamento nella gestione delle responsabilità progettuali e, come ora vedremo, nelle condizioni del rapporto di collaborazione tra gli attori coinvolti.

6.1.1 – Genesi, modalità d'intervento e attori coinvolti

Nel mese di ottobre '18, in corrispondenza della realizzazione e della pubblicazione dell'ultimo output audiovisivo di Glocal (il docu-racconto finale), ha preso avvio una campagna di esportazione del format comunicativo che era già stata progettata da alcuni mesi. Per come era stata pensata, la strategia prevedeva di contattare via mail i responsabili della comunicazione di un numero selezionato di università italiane, facendo conoscere loro l'iniziativa e proponendo di prenderne parte, ospitando nel loro ateneo un'iniziativa storytelling-oriented che potesse rappresentare una nuova declinazione di StoryLab. La richiesta non è stata diffusa in modo indiscriminato a tutti gli atenei italiani noti, ma solo a quelli nei quali sarebbe stato possibile sviluppare un progetto sostenibile per il team operativo, secondo criteri geografico-logistici e di risorse a disposizione. Si è ritenuto infatti prudente rivolgere l'attenzione esclusivamente alle università del centro-nord, e prevalentemente a quelle di dimensioni medio-grandi, per un totale di due dozzine di atenei. Ho così personalmente scritto ai relativi referenti amministrativi individuati, inviando loro una presentazione di Glocal StoryLab ed una proposta di intervento personalizzato che da esso prendesse spunto. Oltre che rappresentare un'opportunità inedita per la comunicazione delle istituzioni contattate, la proposta risultava autorevole perché faceva leva sulla rilevanza in termini di ricerca del progetto, basato su una metodologia sviluppata nel contesto di una tesi di dottorato e che, all'interno di questa stessa tesi, sarebbe diventato un caso studio.

Delle 25 mail inviate, sono pervenuti 5-6 feedback contenenti manifestazioni d'interesse, di cui la più immediata e concreta si è rivelata essere quella dell'*Ufficio Comunicazione e portale d'Ateneo* dell'Università degli studi di Siena. Il primo contatto si è realizzato attraverso alcuni incontri telematici informali di approfondimento e di conoscenza reciproca, durante i quali si è assodato un interesse reciproco a sviluppare un progetto condiviso di comunicazione ad orientamento narrativo. È poi cominciato un percorso di perfezionamento della proposta di intervento in base alle specifiche necessità dell'ateneo e, parallelamente, una fase di trattative orientate alla formalizzazione dell'accordo. È giusto infatti sottolineare che la collaborazione si è affermata secondo dinamiche diverse rispetto a quanto accaduto in precedenza; tale condizione è dovuta fondamentalmente a due fattori: l'assenza di un rapporto di fiducia già consolidato negli anni (come invece era stato per l'UPO), e soprattutto la volontà programmatica di posizionare la relazione ad un livello di professionalità superiore. Si potrebbe dire che le modalità della collaborazione sono passate da un paradigma di partnership paritaria ad uno più allineato al concetto di *fornitura di servizi*,

regolato dalle logiche di un accordo economico e di una suddivisione prestabilita di compiti e responsabilità. In quest'ottica, è del tutto legittimo attribuire all'ateneo la qualifica di cliente o di committente del progetto, attributi con cui potrà capitare che l'Università di Siena venga indicata nel corso della trattazione.

Tutto questo per dire che, nel processo di evoluzione di StoryLab e nel suo consolidamento come prodotto spendibile sul mercato, la professionalizzazione delle forme dell'intervento ha avuto un ruolo centrale. A questo proposito, è una conseguenza intuibile che nessuna componente dell'Università del Piemonte Orientale sia stata coinvolta nello sviluppo operativo di Unisi StoryLab, la cui responsabilità gestionale complessiva è stata suddivisa tra il team di *Noise+* e due aree amministrative dell'ateneo toscano: il già citato *Ufficio Comunicazione e portale d'Ateneo* e la *Divisione Relazioni internazionali*; come da prassi, per ciascuna divisione è stato individuato un referente interno. Il coinvolgimento di un settore organizzativo riguardante, anche in questo caso, l'area internazionale dipende – lo vedremo con più precisione in 6.1.2 – dal contesto comunicativo in cui Unisi StoryLab è stato chiamato ad intervenire, che, come nel progetto precedente, è quello della mobilità studentesca. Diversa è stata invece la quantità di fasi processuali in cui *Noise+* è stata coinvolta: nel complesso, la collaborazione è stata improntata ad una minore autonomia creativo-produttiva e, viceversa, ad un maggiore intervento nelle scelte strategiche da parte dell'istituzione committente, la quale ha addirittura mantenuto per sé la gestione operativa di alcune attività. Faccio riferimento, in particolare, a quelle legate alla *diffusione* del racconto organizzativo, che Unisi ha deciso di controllare direttamente, affinché fosse possibile diffondere il progetto secondo le tempistiche e le modalità ritenute più opportune.

Tempistiche e modalità che, a dicembre '19, non sembrano essersi ancora realizzate, perché Unisi StoryLab non risulta ancora, al momento in cui scrivo, essere stato pubblicato ufficialmente. Per questo motivo, inevitabilmente, non è stato dedicato un paragrafo che tratti della distribuzione dell'iniziativa, così come non è stato possibile avanzare un'analisi dei dati quantitativi che di questa stessa fase di distribuzione rappresentano il risultato statistico. Nel complesso, comunque, l'organizzazione delle responsabilità e delle competenze tra gli attori coinvolti è stata formalizzata in modo piuttosto chiaro, attribuendo a *Noise+* i compiti legati all'operatività, e alle due divisioni amministrative il ruolo di supervisione e di supporto attivo, secondo dei parametri riconducibili a questa schematizzazione:

Noise+: responsabilità creativa, produttiva e tecnica.

Ufficio Comunicazione e portale d'ateneo: supervisione progettuale attiva, supporto logistico e responsabilità distributiva.

Divisione Relazioni internazionali: supporto organizzativo, individuazione e gestione dei protagonisti-narratori.

6.1.2 – Motivazioni, obiettivi e finalità

È curioso notare come l’ambito organizzativo nel cui contesto si colloca l’operazione comunicativa di Unisi StoryLab rappresenti un elemento di non prevista continuità con quanto avvenuto presso l’Università del Piemonte Orientale. Come deducibile dalla natura di almeno uno degli attori coinvolti, infatti, l’area istituzionale dell’intervento è, anche in questo caso, riconducibile alla sfera dell’internazionalizzazione e, in particolare, della mobilità studentesca. Si tratta, per la verità, di una coincidenza, considerato che il format si presta ad ambiti di applicazione anche molto diversi da quello dell’iniziativa pilota, come tra l’altro suggerito apertamente nella stessa proposta presentata in fase di esportazione. È giusto chiarire, quindi, che l’appartenenza dei due progetti seriali al medesimo universo argomentativo legato alla mobilità non sia stata in nessun modo una scelta forzata: è piuttosto da ritenersi una semplice casualità, dovuta a necessità istituzionali simili, ma indipendenti tra di loro. Anche perché, di fatto, tale sovrapponibilità tematica può essere piuttosto considerata, per certi versi, una forma di complementarietà: più che sulla dimensione della mobilità outgoing, infatti, lo specifico focus discorsivo del progetto senese si concentra sulla prospettiva incoming. In altre parole, lo specifico contesto d’intervento dell’iniziativa è da ritenersi la *mobilità studentesca in entrata*.

Analizzando la situazione al momento zero, considerando cioè lo stato dell’internazionalizzazione studentesca prima dell’avvio del processo produttivo e comunicativo di StoryLab, è giusto premettere che non può esserne fatta una valutazione completamente negativa. Nell’anno accademico ‘18-‘19, la Divisione Relazioni internazionali ha attestato la presenza di 630 studenti stranieri giunti a Siena attraverso un programma di scambio formativo: per un ateneo classificabile come di medie dimensioni è una cifra notevole, che va a rappresentare un più che discreto 4% delle immatricolazioni totali (16.045). Di questi 630 stranieri, ben 84 provengono da uno stato non membro della comunità europea, con la presenza di paesi di entrambi i continenti americani, del medio ed estremo oriente, dell’Africa; tale dato coglie, in particolare, l’esistenza di solidi accordi di scambio alternativi al programma Erasmus+, di cui, secondo i dati messi a disposizione, il più diffuso appare essere l’Overseas.

A completare il contesto ambientale in cui Unisi StoryLab è stato chiamato ad intervenire, si può aggiungere un elemento esterno che non sarebbe corretto trascurare del tutto: la presenza a Siena dell’omonima Università per Stranieri che, pur con un numero assoluto di matricole non paragonabile (2.133 nel 2018), ospita in città una quota importante di studenti non italiani. È giusto chiarire che, da parte di Unisi, non è stata manifestata nessuna forma di esplicita subordinazione verso Unistrasi rispetto al tema “mobilità” e, di fatto, non sussistono gli elementi per affermare che il progetto sia nato con una specifica finalità concorrenziale. Tuttavia, tenere conto della presenza di un vicino di casa influente ed autorevole nell’ambito d’intervento può comunque essere utile per analizzare il substrato motivazionale dell’iniziativa. Nel complesso comunque, queste poche indicazioni risultano sufficienti a documentare il radicamento nell’università (e nella città) di una discreta comunità studentesca internazionale, la cui estensione è agevolata da numerose partnership con realtà accademiche sia europee sia extra-europee.

Ciò non toglie, tuttavia, che, nell’ambito della mobilità in entrata dell’Università di Siena, possano esistere dei margini di sviluppo. E in quest’ottica, gli attori istituzionali coinvolti nel progetto hanno ritenuto che proprio l’ulteriore crescita della dimensione incoming fosse tra gli interessi strategici più centrali per l’organizzazione. In generale, infatti, si possono ricondurre le finalità dell’intera operazione comunicativa alla volontà dell’ateneo di migliorare il proprio *posizionamento internazionale* come destinazione di scambio formativo. Il discorso narrativo si rivolge quindi, in modo privilegiato, ad un pubblico di potenziali *incoming*, studenti stranieri che, approfondendo la conoscenza della città e dell’università grazie al progetto, possano valutare la scelta di Siena come sede di una propria esperienza di mobilità. Queste motivazioni lasciano intendere che la diffusione nazionale (interna ed esterna) del racconto organizzativo non sia da considerarsi un obiettivo prioritario. Viceversa, l’iniziativa appare destinata ad una circolazione meno trasversale e più mirata, strutturata per molteplici – ma comunque specifiche – occasioni d’incontro al di fuori del contesto italiano: fiere di orientamento, eventi istituzionali, presentazioni dell’offerta formativa, momenti di confronto inter-accademico.

Nel complesso quindi, Unisi StoryLab assume i tratti di uno strumento narrativo attraverso il quale gli uffici amministrativi operativamente coinvolti – ma anche il Rettore e tutto il management organizzativo – possono migliorare la conoscenza del *brand Unisi* presso un pubblico esterno ed internazionale. È del tutto condivisibile, infatti, sostenere che tale prodotto seriale intende agire sulla reputazione della marca-università sia in senso quantitativo, a livello cioè di consapevolezza e notorietà, sia in senso qualitativo, a livello di immagine percepita. In altre parole, il presupposto motivazionale è che l’aumento degli studenti incoming deve essere considerato strettamente connesso all’attrattività internazionale dell’ateneo, che il progetto intende alimentare attraverso un posizionamento discorsivo ben preciso: una proposta di senso la cui leva principale è la *sinergia tra l’università e la città* che la ospita. Uno degli obiettivi centrali è, a tutti gli effetti, quello di valorizzare il legame profondo tra Unisi e Siena, presentando quella che, di fatto, si potrebbe semplicemente chiamare “una realtà a misura di studente”. L’offerta formativa e i servizi dell’ateneo sono così messi in connessione con la cultura materiale e immateriale del territorio, con la capacità di accoglienza dei suoi cittadini ma, anche e soprattutto, con il suo patrimonio storico ed estetico, che viene funzionalizzato agli interessi del progetto e, per estensione, dell’organizzazione.

Questo sistema di significati è allestito all’interno di un percorso narrativo di scoperta e conoscenza dell’università e della città – come detto, reciprocamente implicate –, e condotto attraverso il già descritto modello dell’*infotainment*, sintesi di intrattenimento e di intento divulgativo-informativo. Se nell’approccio risulta evidente la continuità con Glocal, il focus tematico e contenutistico sembra invece rivolgere, per quanto detto, il discorso in una direzione nuova, più esplicitamente e marcatamente *turistico-promozionale*. Vedremo ora in quali specifiche forme e con quali modalità.

6.1.3 – Soggetto e Core Story

Come sarà ormai chiaro, Unisi StoryLab si inserisce all’interno di un format di narrazione audiovisiva seriale fondamentalmente consolidato, riproducendo un modello discorsivo i cui caratteri essenziali appaiono facilmente riconoscibili. In sostanza, il progetto consiste in un

racconto polifonico diviso in cinque capitoli, corrispondenti ad altrettanti videoracconti brevi della durata indicativa di cinque minuti, ciascuno dei quali è affidato ad un diverso protagonista-narratore. I contenuti sono raccolti a partire da una conversazione videoregistrata condotta, secondo la metodologia dell'intervista narrativa, tra uno storytaker, ricorrente e riconoscibile, ed uno storyteller, che cambia in tutti gli episodi. Questi ultimi, pur essendo perfettamente fruibili singolarmente, sono tra loro collegati da situazioni ed elementi diegetici che assicurano una sostanziale continuità strutturale, nel tentativo di ricondurre i capitoli alla medesima unità discorsiva; è stata, a questo proposito, proposta la definizione formale di prodotto eso-endoforico (cfr. 5.2.1).

Sempre riguardo la dimensione della serialità, si può aggiungere che in Unisi StoryLab essa appaia, rispetto a Glocal, non altrettanto marcata: gli episodi presentano, sì, una cornice comune di riferimento, ma che tuttavia si manifesta in modo meno evidente, ritagliandosi un ruolo non altrettanto decisivo nell'economia complessiva del progetto. Tale differenza risponde ad una scelta programmatica, legata agli obiettivi perseguiti dall'organizzazione attraverso l'operazione narrativa; infatti, come spiegato poco sopra parlando delle motivazioni dell'intervento, i videoracconti sono pensati per essere diffusi in situazioni comunicative specifiche, durante le quali non è detto che sussistano le condizioni per riprodurre più di un capitolo; in più, lo stesso contesto geografico ed ambientale della distribuzione può cambiare molto di volta in volta, suggerendo quindi di scegliere il contenuto più opportuno (anche culturalmente) per la determinata occasione.

Un ulteriore cambio di paradigma rispetto al progetto pilota riguarda i personaggi e il punto di vista attraverso cui il tema comune dell'internazionalizzazione è stato esplorato; in Unisi StoryLab, infatti, il racconto non è affrontato dalla prospettiva di *chi va* (gli outgoing), ma da quella di *chi viene*: gli incoming. I cinque protagonisti-narratori, a ciascuno dei quali è affidata la responsabilità diegetica di un capitolo, sono studenti stranieri provenienti da diverse parti del mondo, che stanno vivendo a Siena un'esperienza di mobilità. Questa esperienza è quindi raccolta e raccontata a caldo, mentre cioè i giovani storyteller stanno ancora vivendo la condizione e le sensazioni di cui parlano, fornendone una testimonianza che si potrebbe definire in "real-time". A livello contenutistico, le loro storie personali indagano non solo gli aspetti formativi del soggiorno, ma, anche e soprattutto, quelli di crescita umana; accanto quindi ai servizi e alle opportunità di natura universitaria, vengono affrontate le sfide della quotidianità, la conoscenza di sé, i temi dell'accoglienza e del confronto culturale. Nel complesso, un aspetto che appare centrale in tutti i videoracconti è il confronto dialettico tra l'*altrove* domestico e il *qui* senese: tale confronto emerge all'interno di un percorso di progressiva ed approfondita scoperta di una città, Siena, nella quale i narratori hanno trovato un luogo di passaggio, un punto d'arrivo o, perché no, di (ri)partenza.

Come già detto, infatti, la proposta discorsiva del progetto presenta l'università e la città come due realtà fortemente interconnesse. In altre parole, l'esperienza di studio proposta dall'Università di Siena viene collocata, attraverso la narrazione, in un più ampio contesto di vita cittadina; questo affinché la qualità di tale esperienza venga percepita dai destinatari come, in qualche modo, dipendente dal contesto ambientale e territoriale in cui si realizza. Ecco che, nei racconti degli studenti, il valore di Siena – in termini di patrimonio storico-artistico, ma anche di capitale umano e di stile di vita – diventa funzionale alla promozione del brand Unisi e della sua offerta formativa,

facendo emergere la città come un hub di scambio ed arricchimento culturale a tutti gli effetti. A livello strutturale ed in linea con quanto codificato dal format, lo schema diegetico dei videoracconti prevede un percorso di evoluzione discorsiva, orientato ad una costruzione di senso progressiva e culminante nella fase di bilancio. Le trame *particolari* ed individuali dei protagonisti, narrate in prima persona, offrono cioè lo spunto per riflessioni di carattere *generale* e collettivo, diventando l'occasione per un posizionamento valoriale sui temi, ad esempio, dell'integrazione, delle identità territoriali, del confronto tra la dimensione locale e quella globale.

All'interno di ogni capitolo, linguaggio audio e linguaggio video partecipano in modo complementare alla definizione di questa mappa di significati. Oltre a quello delle vicende raccontate dalla viva voce degli storyteller, infatti, le storie di Unisi StoryLab si sviluppano anche attraverso un secondo livello discorsivo, che agisce in diretta connessione con il primo: quello delle *azioni performate*. Nel concreto, i principali nuclei di senso emergenti dalla narrazione vengono ricondotti ad alcuni concetti chiave, i quali, nel finale, vengono fissati da parte dello storytaker nero su bianco, su un taccuino. Tale esistente diegetico, elemento dalla presenza costante nei cinque episodi, funge da spazio di sintesi e di convergenza fisico-simbolica della narrazione, in modo sovrapponibile al ruolo svolto dalla bacheca di Glocal.

Questo appena descritto non è, tuttavia, l'unico momento performativo previsto nei videoracconti; ne esiste un secondo, strettamente legato ai luoghi in cui si svolge e affidato ai narratori. Sempre verso la fase di bilancio, essi sono mostrati mentre percorrono a piedi la città, attraversandone le vie del centro storico ed esplorandone i siti più identitari e rappresentativi. Tale espediente risponde al tentativo di rendere percepibile ai destinatari dei videoracconti la bellezza storico-architettonica di Siena, promuovendo la già descritta idea di intima connessione tra l'ateneo ed il territorio che lo ospita. A questo specifico momento performativo dedicherò ulteriore attenzione in 6.1.5, perché nella sua interpretazione ha un ruolo decisivo la dimensione della *spazialità*. Ma come si vedrà, è in realtà in tutto il discorso progettuale che tale aspetto assume un notevole rilievo: si potrebbe dire, a tutti gli effetti, che una caratteristica distintiva di Unisi StoryLab è proprio l'attenzione dedicata all'espansione dello storyworld che, rispetto a Glocal, appare ampliato, arricchito ed esplorato nella sua fisicità tridimensionale.

6.1.4 – Ideazione creativo-comunicativa e Project Identity

La riconoscibilità di Unisi StoryLab come prodotto organizzativo unitario passa attraverso lo sviluppo di alcune manifestazioni comunicative fondamentali, all'interno delle quali il progetto può esplicitare la propria riconoscibilità e coerenza discorsiva. Come da prassi quindi, nella fase di ideazione sono state incluse anche tutte quelle attività orientate alla definizione degli elementi caratterizzanti l'iniziativa sia da un punto di vista verbale sia da un punto di vista visivo; attività che, secondo un approccio tipicamente utilizzato in un contesto d'agenzia, sono riconducibili alla formula di concept creativo. Da questo punto di vista, l'evoluzione del format rispetto a Glocal in termini di maturità professionale ed il suo consolidamento come prodotto di mercato sono attestati anche dalle modalità con cui l'*identità comunicativa* di progetto è stata codificata. La sua elaborazione, infatti, ha visto un coinvolgimento degli attori organizzativi ben più attivo che nel progetto pilota:

se allora la creatività era stata gestita in sostanziale autonomia da parte del team operativo, nel contesto senese tanto l'ufficio Comunicazione quanto la Divisione Relazioni internazionali si sono ritagliati uno spazio non trascurabile in materia di scelte compiute, a testimonianza di un modello di collaborazione evolutosi nelle sue dinamiche relazionali.

In sostanza, nel mese di novembre '18, è stata presentata una proposta relativa al *concept creativo* e alle sue principali declinazioni discorsive; tale proposta è stata progressivamente elaborata e perfezionata con il contributo degli uffici d'ateneo, fino a giungere, in dicembre, all'identità comunicativa definitiva che ora verrà mostrata nelle sue espressioni fondamentali. A livello di principio, affinché l'iniziativa sia coerente e riconoscibile in ogni sua manifestazione, gli elementi che la caratterizzano devono essere sviluppati in modo coordinato e riconducibile al medesimo sistema di significati. Naturalmente però, il discorso organizzativo nel suo complesso deve essere articolato anche tenendo conto dell'esperienza di fruizione che propone e delle caratteristiche della platea cui si rivolge, a partire dalla sua componente verbale. Riprendendo le motivazioni e gli obiettivi di Unisi StoryLab delineati in 6.1.2, è opportuno ricordare che i principali destinatari del racconto istituzionale siano da ritracciare nel contesto di un pubblico internazionale; per questa ragione, il linguaggio scelto per veicolare l'intera iniziativa non poteva che essere la *lingua inglese*, utilizzata in modo esclusivo all'interno dei videoracconti e di tutti gli altri output progettuali.

Sempre a proposito degli aspetti di parola, il *project name* riveste una posizione assolutamente prioritaria nella definizione dell'identità progettuale. Nel segno denominativo, l'indicazione del format-contenitore (StoryLab) è stata esplicitata, in modo da mantenere il legame di continuità formale, strutturale e metodologica con quanto fatto in precedenza. A completare il nome di questa specifica iniziativa comunicativa, StoryLab è preceduto dall'abbreviazione Unisi, diffusamente usata per indicare l'Università degli studi di Siena. È importante notare che tale attribuzione non rappresenta, come nel caso di Glocal, una marcatura tematica, ma determina, più ampiamente, la collocazione organizzativa dell'operazione. L'abbreviazione esplicita, cioè, la contestualizzazione del progetto all'interno dei relativi confini istituzionali, garantendogli così ufficialità e credibilità e, allo stesso tempo, evitando di limitarne l'ambito d'intervento ad una specifica area. La scelta di una nomenclatura così inclusiva è stata ritenuta opportuna perché potesse lasciare aperta la possibilità di accogliere, all'interno della stessa cornice, eventuali future ri-declinazioni del discorso progettuale, senza che esse debbano essere necessariamente connesse al tema mobilità.

La collocazione argomentativa di Unisi StoryLab, non esplicitata nel project name, è invece affidata ad un elemento d'identità verbale di nuova introduzione, che, ricorrendo ad un lessico tipicamente pubblicitario, potremmo chiamare *headline*. Se in ambito giornalistico questo termine corrisponde solitamente al titolo di un articolo o di una pubblicazione, in questo contesto è più intuitivo interpretarlo come una sorta di completamento del project name, di cui occupa concettualmente una posizione di immediata subordinazione gerarchica:

UNISI STORYLAB
The city. The world. The people.

È proprio nell'headline che la dimensione internazionale e del confronto culturale emergono come nucleo contenutistico dell'iniziativa, di cui comincia a delinearsi la mappa delle intenzioni e dei

significati fondamentali. La città è osservata, cioè, nel suo rapporto con il mondo, dalla prospettiva delle persone che a Siena hanno scritto un pezzo della propria storia formativa ed umana. I fulcri del discorso progettuale sono fissati in modo chiaro, diretto ed inequivocabile, presentati in un elenco nominale ritmicamente scandito da tre punti fermi con lo scopo di enfatizzare il valore delle parole. Ad alimentare il medesimo sistema di senso contribuisce l'elaborazione del *payoff*, quella che può essere considerata la più immediata e sintetica manifestazione verbale del posizionamento comunicativo dell'iniziativa. La sua focalizzazione, come per l'headline, è concentrata sulla città, che viene suggerita ai destinatari come destinazione di un'esperienza desiderabile.

Siena. Now boarding.

Da un punto di vista formale, si noterà l'insistenza sulla scelta stilistica del punto fermo, mentre il riferimento tematico al trasporto aereo alimenta l'idea di volo e, più in generale, di viaggio, strettamente connessa al concetto di mobilità internazionale. L'espressione può essere intesa come un'implicita call to action, che trasmette un invito alla scoperta e alla conoscenza di una realtà, quella senese, che può rappresentare una grande occasione di crescita personale. In più, l'imminenza dell'imbarco, vuole creare nei destinatari curiosità e senso di urgenza per un'occasione da non perdere: "è tempo di salire a bordo, affrettati". Nel complesso, il payoff sembra contribuire a delineare con ancora più precisione l'universo di senso dell'iniziativa: in una forma essenziale ma perfettamente riconoscibile, in queste tre parole è offerto uno spunto tematico che, nell'economia globale del progetto, assume un ruolo di primissimo piano: quella dimensione odepatica che, come vedremo in 6.1.5, tanto rilievo ha nella struttura diegetica dei videoracconti. Viaggio e volo quindi, ma anche, per affinità semiotica, libertà, scoperta, crescita interiore: sono alcuni dei termini chiave attorno cui è possibile delineare la *mappa dei significati* progettuali abbozzata da questo nucleo di creatività verbale. Nucleo che, espandendosi in modo coerente, troverà poi espressione concreta nei diversi output narrativi dell'iniziativa.

In sinergia con l'identità di parola, ad alimentare il patrimonio discorsivo di Unisi StoryLab interviene la definizione dell'*identità grafica*, il cui sviluppo avviene in modo complementare alla prima sia da un punto di vista creativo-concettuale, sia da un punto di vista produttivo-operativo. Tra tutti gli elementi di caratterizzazione figurativa ipotizzabili, il principale e più necessario è senza dubbio il *logo*, punto di partenza e fulcro dell'intero concept visivo. In quanto istanza di immediata visibilità, esso deve rendere chiara la riconoscibilità comunicativa dell'iniziativa, ed offrire, per quanto possibile, uno spunto essenziale sulla sua direzione tematica. Il logotipo di progetto, condotto alla versione definitiva qui presentata con il contributo degli attori organizzativi coinvolti, si compone di una parte letterale, espressione del project name, e di una parte figurativa, rappresentazione di un aeroplano di carta in volo.



La scelta del carattere utilizzato per il lettering è frutto della volontà di esplicitare il posizionamento dell'iniziativa all'interno dei confini dell'Università degli studi di Siena: si tratta, infatti, del font Optima regular, incluso nel pacchetto grafico ufficiale di Unisi, ed utilizzato nello stesso logo d'ateneo. Anche la scelta dei colori risponde ad un'esigenza di continuità istituzionale: il granata, il nero ed il bianco riprendono infatti la caratterizzazione cromatica consolidata nell'identità comunicativa dell'università e nei suoi prodotti.

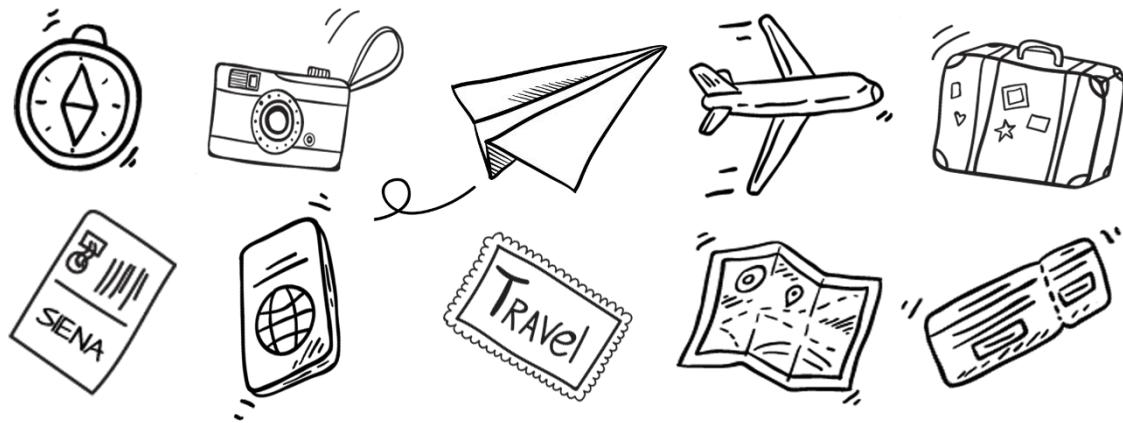
Colore	Definizione informale	HEX	RGB	CMYK	Pantone
	Rosso granata	#9d182f	157 24 47	25-100-81-21	201 C
	Nero puro	#000000	0 0 0	75-68-67-90	Neutral black C
	Bianco puro	#ffffff	255 255 255	0-0-0-0	White

Tuttavia, è giusto precisare che quello sopra indicato rappresenta solo il principale output di un pacchetto d'uso grafico in realtà più ampio e completo. A differenza cioè di quanto fatto con Glocal, nel cui contesto è stato proposto il logo in un'unica declinazione, in questo caso ne sono state presentate quattro differenti versioni. Ciascuna di esse è stata progettata con una propria organizzazione geometrica degli elementi e con una specifica combinazione di colori, in modo che, a seconda del contesto d'utilizzo, fosse possibile scegliere la versione più opportuna.



Qualche ulteriore riflessione può essere opportuno condurla circa le scelte creative che hanno riguardato la parte figurativa del logo, ovvero l'aeroplano. Da un punto di vista semiotico, il *paper plane* è sembrato essere un segno iconografico in grado di incarnare con efficacia alcuni dei principali temi progettuali: l'idea di volo, di viaggio e di libertà che implicitamente esprime si associa all'universo studentesco che è in grado di richiamare un oggetto (stereo)tipicamente scolastico qual è un aeroplano di carta. Per il sistema di significati che evoca dunque, esso si configura come un elemento fondamentale dell'identità visiva dell'iniziativa, utilizzabile (ed utilizzato) anche autonomamente rispetto alla sua collocazione all'interno del logo, fino a configurarsi, quando separato dal lettering, come vero e proprio *pittogramma* progettuale. Per altro, condizione di centralità comunicativa incrementata anche dalle sue caratteristiche stilistiche; da un punto di vista formale, infatti, il paper plane è realizzato con un tratto non lineare, che lo fa apparire come fosse realizzato a mano libera. Tale scelta si colloca nel medesimo solco di manualità già tracciato con la

scelta del taccuino come esistente diegetico (cfr. 6.1.3) e, allo stesso tempo, indica la linea stilistica complessiva dello scenario visivo di Unisi StoryLab. Parte decisiva dell'identità grafica diventa cioè la creazione un intero *immaginario disegnato*, fatto di elementi affini all'idea del viaggio, che, come detto, ricopre un ruolo fondamentale nella mappa dei significati progettuali.



Accanto al paper plane, l'universo grafico di Unisi StoryLab si popola quindi di diversi oggetti riconducibili al tema odeporical, dal passaporto alla cartolina, dalla bussola alla valigia, riprodotti come fossero schizzi realizzati a mano libera. Per assecondare questo paradigma stilistico, all'interno di diversi strumenti mediatici dell'iniziativa (uno su tutti, il sito) è stato utilizzato in affiancamento all'Optima ufficiale, un font ben più informale, l'Architect's Daughter, che suggerisce l'idea, anche in questo caso, di una scrittura a mano. Concludendo quindi, è proprio il disegno ad apparire come la caratteristica stilistica che accomuna in modo più riconoscibile gli output visivi di Unisi StoryLab. Una gestione di questo tipo della figuratività, sostanzialmente ispirata ad un'idea di manualità, crea una volontaria sovrapposizione tra identità comunicativa (ed in particolare visiva), costruzione dello storyworld e sviluppo diegetico-performativo, come vedremo nel paragrafo immediatamente successivo. Tale convergenza di aspetti processuali tra loro autonomi risponde alla programmatica intenzione di allestire un discorso progettuale coerente e coordinato nelle sue singole manifestazioni.

6.1.5 – Storyworld, dimensione odepatica e performance

Nel contesto di una storytelling operation, alla fase di *storyworld design* possiamo ricondurre il complessivo processo di ideazione e progettazione dell'universo narrativo, intendendo quest'ultimo come il “dove intradiegetico” preposto allo sviluppo della trama: esso si compone dell'insieme dei luoghi che ospitano il racconto organizzativo, ma anche di tutti gli esistenti non agenti che li popolano. Tale attività rappresenta spesso un passaggio poco sorvegliato, che tuttavia merita di essere ritenuto altamente strategico e, nello specifico caso di Unisi StoryLab, persino decisivo. Come già accennato in precedenza, la questione della *spazialità* assume, in considerazione delle motivazioni e degli obiettivi istituzionali, una posizione centrale nel discorso progettuale: in virtù della vocazione promozionale dell'iniziativa, infatti, le ambientazioni assumono, all'interno

del piano narrativo, una funzione comunicativa e semiotica di notevole importanza. Questo perché, nelle storie senesi, lo spazio non è solo descritto o mostrato, ma anche vissuto ed esplorato nella sua fisicità: in altre parole, il rapporto di interazione dinamica tra i personaggi e i luoghi narrati è parte integrante dello sviluppo diegetico dei videoracconti, e contribuisce a legittimare il viaggio come loro nucleo tematico fondamentale.

A livello interpretativo, la *dimensione odepatica* appare manifestarsi su due livelli distinti. In prima istanza, nella dialettica Siena-Altrove, espressa a livello di narrazione orale nel confronto (ambientale e culturale) offerto dalle parole dei narratori tra l'esperienza di mobilità e la propria realtà di origine. Secondariamente (ma non in termini di importanza), in una dialettica tutta interna a Siena, tra luoghi appartenenti alla sfera universitaria e luoghi pubblici più generalmente attribuibili alla sfera cittadina. La spazialità di Unisi StorLab si dispone quindi su tre livelli distinti, concettualmente riconducibili a tre cerchi concentrici, di crescente ampiezza: l'università, la città, il mondo.



Di questi tre fulcri, il più esteso, come detto, è rappresentato solo nel linguaggio audio e, in particolare, nelle parole degli storyteller, mentre l'ambientazione narrativa vera e propria attinge ai due insiemi più circoscritti. Lo storyworld che tale schema descrive appare significativamente ampliato rispetto a quanto avvenuto nel contesto di Glocal (cfr. 5.3.6): la spazialità progettuale è qui più diversificata nei luoghi e decisamente più estesa nelle proporzioni, fino a coincidere, grossomodo, con l'intero centro storico di Siena. Non trattandosi di ambienti fintizi appositamente allestiti, bensì realmente esistenti, la definizione dell'universo narrativo si è risolta, sostanzialmente, in un'attività di selezione delle location cittadine ritenute più opportune sia da un punto di vista creativo sia da un punto di vista logistico-produttivo. Per ognuno dei cinque videoracconti, sono stati individuati due distinti spazi intradiegetici, riconducibili ad altrettante categorie: un set per l'intervista narrativa (luogo A), di natura universitaria; un "luogo del cuore" (luogo B), di natura cittadina e sede della performance finale. In ciascun capitolo, è proprio l'agire performativo del protagonista a mettere i due luoghi identificati (A e B) in connessione, così da mostrare l'armoniosa integrazione esistente tra le strutture accademiche ed il tessuto cittadino che le ospita, alimentando, più in generale, l'idea di un ateneo che vive in perfetta sinergia con il proprio territorio.

Del gruppo dei *luoghi A* fanno parte alcuni spazi di proprietà dell'Università degli studi di Siena normalmente destinati ad attività formative o comunque frequentati dalla comunità studentesca, che nella fase di produzione hanno ospitato le conversazioni audio-videoregistrate con i narratori. Si tratta di location istituzionali strategiche da un punto di vista scenico, selezionate dall'Ufficio

Comunicazione affinché fossero rappresentative delle sedi e dei dipartimenti nel modo più trasversale possibile. La scelta ha poi dovuto tenere conto del giusto compromesso tra le indicazioni degli attori istituzionali, i quali hanno indicato quei luoghi considerati più interessanti da mostrare, e determinati criteri di funzionalità produttiva, che hanno spinto il team operativo a preferire i luoghi più adatti in una prospettiva logistico-organizzativa. Anche per questo, non è stato considerato fondamentale istituire un legame di affinità tra il percorso formativo dello storyteller-protagonista e la collocazione disciplinare del relativo luogo A; per fare un esempio, uno studente di materie umanistiche può aver svolto la propria intervista nella sede di un dipartimento economico o giuridico, senza che questo sia stato ritenuto un elemento di confusione o di incoerenza nel discorso narrativo.

In generale comunque, la priorità è andata a luoghi universitari tendenzialmente chiusi e circoscritti, animati ma non eccessivamente disturbati; adatti in sostanza alla registrazione dell'intervista narrativa. Diversamente da Glocal, dove l'intero universo diegetico coincideva sostanzialmente con un'unica location, in questo caso, ad ogni capitolo corrispondeva un set completamente diverso: condizione che, da un punto di vista strettamente produttivo, ha costituito un fattore di maggiore complessità gestionale. Ambienti diversi corrispondono, infatti, a condizioni di luce e di profondità diverse, e quindi a scelte di fotografia e di inquadrature ogni volta inedite, da adattare allo specifico contesto scenico. Questa situazione, da un lato, ha fatto perdere allo storyworld la propria componente di serialità e di continuità tra episodio ed episodio, ma dall'altro, ha rappresentato un'ottima opportunità per diversificare la narrazione ed ampliarne i confini spaziali. Nel complesso comunque, si è optato per scelte molto rispettose del luogo originale, senza modificare o ri-caratterizzare artificiosamente le ambientazioni esistenti.

Criteri simili hanno guidato l'identificazione dei *luoghi B*, che rappresentano la dimensione esterna dello storyworld progettuale. In questa categoria sono incluse le location pubbliche della città, il cui controllo amministrativo – e anche i diritti legali di ripresa e riproduzione – non appartengono all'ateneo, ma al Comune di Siena. Da un punto di vista produttivo, questi spazi hanno richiesto un'organizzazione meno articolata, perché in essi non si è svolta nessuna intervista, ma solo delle riprese video, con delle modalità tecniche che verranno approfondite in 6.1.8. Si tratta di luoghi aperti alla circolazione cittadina, popolati, generalmente molto noti e, di conseguenza, facilmente riconoscibili anche da un pubblico internazionale. A differenza dei set delle interviste, essi sono stati scelti dagli stessi storyteller in accordo con il team operativo, ragione che ha spinto a rinominarli informalmente “luoghi del cuore”.

Sono infatti spazi che, oltre ad essere rilevanti a livello collettivo, per la pertinenza con cui si prestano a rappresentare universalmente la città, appaiono significativi anche e soprattutto a livello individuale: possono essere riconducibili a momenti memorabili del soggiorno, a situazioni che i narratori ritengono personalmente importanti o, più in generale, si tratta di luoghi particolarmente emblematici dell'esperienza umana complessivamente vissuta. Non a caso, sono componenti dello storyworld che ricoprono un ruolo notevole anche a livello di piano narrativo: sono i luoghi che, nella struttura diegetica dei videoracconti, ospitano la chiusura della narrazione e il congedo dello storyteller. Descritti i caratteri distintivi dei luoghi A e B, di seguito sono invece schematizzate le location che hanno concretamente rappresentato la dimensione spaziale di ciascun videoracconto.

Dall'elenco, che esprime la corrispondenza tra capitolo e relativo “dove intradiegetico” (sia universitario sia cittadino), emerge così la mappa complessiva dell'universo narrativo di Unisi StoryLab.

Capitolo	Luogo A Set dell'intervista (universitario)	Descrizione	→	Luogo B Luogo del cuore (cittadino)
I	Chiostro del Presidio San Francesco	Sede dei Dipartimenti economici d'ateneo	→	Duomo di Siena
II	Erbario dell'Accademia dei Fisiocritici	Museo di Storia naturale co-gestito dall'università	→	Orto botanico di Siena
III	Biblioteca manoscritta “Circolo Giuridico”	Biblioteca di Area Giuridico Politologica – Complesso Mattioli	→	Chiostro di Palazzo Chigi
IV	Aula storica di medicina, Laterino	Sede dei Dipartimenti scientifici d'ateneo	→	Fortezza medicea
V	Corridoio del Presidio Mattioli	Sede dei Dipartimenti giuridici e politico-sociali d'ateneo	→	Orto dei Tolomei, punto panoramico

Lo schema appena mostrato offre lo spunto per approfondire la questione della *performance finale* che, come già accennato, è caratterizzata da una stretta connessione con i luoghi del racconto organizzativo. In realtà, la natura di questa connessione (e della stessa performance) è già in parte svelata dalla presenza di una freccia che, per ogni capitolo, congiunge l'ambiente universitario con il relativo ambiente cittadino. Ciò che si è voluto indicare è, in sostanza, l'idea di un movimento vettoriale che procede da A in direzione di B, esplicitato, nella concretezza dei videoracconti, da uno spostamento pedonale degli storyteller all'interno del centro di Siena: la prima parte della loro performance consiste proprio in un percorso itinerante all'interno della città, attraverso il quale mostrare la sinergia dell'università con il suo territorio e, allo stesso tempo, legittimare ulteriormente la *dimensione odepatica* del racconto progettuale. Nella fase di bilancio dei capitoli, le immagini ricostruiscono cioè un viaggio di esplorazione non lineare della città che, partendo dal set dell'intervista, si conclude nel luogo del cuore, dopo aver toccato alcuni degli scorcii più suggestivi del centro storico.

LUOGO A → VIE DEL CENTRO CITTADINO → LUOGO B

In più, un momento performativo articolato in questo modo simula per i destinatari del discorso organizzativo una modalità di fruizione della realtà senese del tutto in linea con l'intento turistico-promozionale dell'iniziativa. I luoghi più belli di Siena non vengono semplicemente mostrati, ma

offerti allo spettatore come un unico *spazio vissuto* in cui l'esperienza umana e l'esperienza formativa si integrano perfettamente. Conclusa la “passeggiata” e raggiunto il luogo del cuore, il narratore completa la propria performance, realizzandone la seconda ed ultima parte. In questa fase vengono introdotti alcuni *esistenti diegetici* funzionali all'azione. In particolare, si tratta di due oggetti di scena ricorrenti in tutti i videoracconti, che diventano per questo elementi di serialità e di continuità: il *taccuino*, del cui ruolo nelle mani dello storytaker abbiamo già accennato in 6.1.3, ed una versione scenica del pittogramma progettuale, il *paper plane*.



È bene ricordare che entrambi questi componenti dell'universo narrativo di Unisi StoryLab sono anche una parte tutt'altro che secondaria dell'immaginario grafico-visivo di progetto (cfr. 6.1.4); questa sovrapposizione conferma la programmatica volontà di sviluppare in modo coerente e coordinato aspetti processuali extradiegetici, come l'identità comunicativa, ed intradiegetici, come lo storyworld. Il taccuino, in particolare, è l'oggetto sul quale lo storytaker fissa per iscritto i concetti più centrali di ogni videoracconto e diventa quindi lo spazio di convergenza fisico-simbolica dei diversi episodi e, in definitiva, di sintesi di tutto il racconto organizzativo. In questo semplice blocco note bianco, sulla cui copertina è stampato il logo dell'Università di Siena, la performance dello storytaker trova, nelle fasi finali del videoracconto, il punto di complementarietà con quella dello storyteller; quest'ultimo, giunto come detto nel proprio luogo del cuore, trova il taccuino e, al suo interno, il paper plane piegato come un segnalibro. Un istante prima della sigla conclusiva e nel culmine emotivo della fase di bilancio, il narratore prende in mano l'aeroplano, lo prepara per il volo sistemandone le ali e lo lancia nel cielo, ponendo fine al proprio momento performativo e anche all'episodio in generale.

Concludendo quindi questa riflessione sullo storyworld di Unisi StoryLab, la descrizione delle modalità di svolgimento della performance non fa altro che confermare come le azioni dei protagonisti siano intimamente connesse ai luoghi in cui si svolgono e agli esistenti diegetici che li caratterizzano. Tale interazione è un evidente sintomo dell'importanza ritagliata nel sistema di senso del racconto progettuale alla dimensione della spazialità, dimensione che appare senza dubbio accresciuta rispetto alla precedente declinazione del format.

6.1.6 – Selezione dei narratori

All'interno dell'universo narrativo appena delineato, agiscono in interazione con uno storytaker costante cinque diversi storyteller, ciascuno dei quali è protagonista di uno specifico capitolo di Unisi StoryLab. Nel processo produttivo dei videoracconti, un passaggio da non sottovalutare è senza dubbio l'identificazione dei narratori: costoro, infatti, si spartiscono la responsabilità diegetica del discorso progettuale e, in quest'ottica, la loro scelta diventa un'attività strategicamente decisiva per indirizzare l'evolversi del racconto organizzativo. Per questo, la loro selezione non può che tenere conto delle caratteristiche e delle finalità complessive dell'iniziativa, rispondendo a dei criteri abbastanza intuitivi ma, allo stesso tempo, precisi: devono essere, in sostanza, *studenti stranieri incoming*, giovani che stanno cioè vivendo un'esperienza di mobilità internazionale a Siena, frequentando – o avendo appena concluso – un percorso formativo presso Unisi. Con l'obiettivo di rendere la narrazione il più inclusiva e trasversale possibile, è stato ritenuto opportuno prevedere poi alcune condizioni di varietà, diversificando i protagonisti in base, ad esempio, all'area geografica di provenienza, all'ambito di studio e alla tipologia di progetto di mobilità, rispettando anche, per quanto possibile, un equilibrio di genere.

Detto delle intenzioni programmatiche, è però giusto attestare come, nella concretezza della selezione, si sia creata una distanza tra le condizioni teoricamente ideali e quelle effettivamente verificatesi; distanza che è possibile attribuire in parte a cause di forza maggiore, ed in parte ad un decentramento della responsabilità operativa su questa attività. In Unisi StoryLab infatti, le modalità con cui gli storyteller sono stati individuati hanno subito delle modifiche rispetto a quanto fatto con la declinazione precedente del format; la gestione della selezione e del coinvolgimento degli studenti è stata esternalizzata rispetto al team produttivo ed affidata alla *Divisione Relazioni internazionali* dell'ateneo, in particolare ai referenti interni dedicati all'accoglienza e al supporto degli studenti stranieri in entrata. L'intervento attivo di uno degli attori istituzionali committenti è stato ritenuto utile perché in possesso di una più approfondita conoscenza del capitale umano a cui attingere. La Divisione Relazioni internazionali già aveva contatti diretti con molti degli incoming presenti a Siena e poteva così avere un'idea preventiva della loro personalità e della loro adattabilità all'iniziativa: si è pensato quindi che fosse per loro agevole pre-identificare e contattare i soggetti potenzialmente interessati e, allo stesso tempo, interessanti per l'iniziativa.

Questa delega di responsabilità, considerata necessaria per colmare la scarsa familiarità di Noise+ con il contesto territoriale dell'operazione, ha tuttavia creato alcune difficoltà nella definizione tempestiva della rosa dei narratori. In effetti, la mancanza di controllo diretto sulla gestione del contatto e, più in generale, del rapporto con gli studenti ha fatto sì che la selezione degli studenti si sia rivelata, nel complesso, uno degli aspetti meno lineari dell'intero progetto. In questo, va detto, sono intervenute delle motivazioni esterne o comunque non preventivabili, tra cui un paio di rinunce a pochi giorni dall'inizio delle riprese che hanno costretto ad identificare dei sostituti d'emergenza: è inevitabile che, una situazione come quella appena descritta non permetta di ottenere un risultato perfettamente in linea con le intenzioni, ma che, viceversa, imponga di accettare il miglior compromesso possibile. Bisogna comunque dire con chiarezza che i narratori definitivamente identificati non si sono in nessun modo rivelati inadatti allo scopo o inefficaci da un punto di vista narrativo; rimane tuttavia da notare che, secondo un criterio puramente

geografico, la rosa definitiva degli storyteller non risulta perfettamente rappresentativa della effettiva comunità internazionale Unisi e del sistema di accordi di scambio dell'ateneo.

Capitolo	Narratore	Provenienza	Percorso formativo	Area di studio
I	Taghreed Sayed Ahmed	Palestina	Erasmus per studio	Letteratura inglese
II	Samuel Ofosu - Appiakorang	Ghana	Laurea magistrale	International Relations
III	Tsering Choezom	Tibet	Laurea triennale	Economics and Banking
IV	Germaine Ayele	Togo	Laurea triennale	Scienze politiche e relazioni internazionali
V	Sharif Hamad	Palestina	Laurea magistrale	Public and Cultural Diplomacy

La tabella mostra una doppia rappresentanza africana, attestando nel contempo l'assenza di studenti europei e dei continenti americani che, ricordando le statistiche presentate in 6.1.2, costituiscono in realtà il gruppo di gran lunga più numeroso. Sono inoltre presenti ben due narratori provenienti dalla Palestina, uno dei quali, va specificato, è stato scelto in sostituzione di una studentessa albanese che avrebbe rappresentato la quota europea della rosa. Tale provenienza, unita a quella del Tibet, si è rivelata essere, nello sviluppo del progetto, una questione da non sottovalutare in termini di equilibri geopolitici e di relazioni istituzionali, e ha imposto una gestione delicata dei contenuti dei videoracconti.

Tra gli aspetti virtuosi della selezione, invece, possiamo notare che gran parte degli storyteller, ben quattro su cinque, ha svolto presso l'ateneo un percorso formativo completo, triennale o magistrale, mentre solo il cap. I presenta una storia personale collocata nel contesto di un progetto di scambio, e nemmeno poi così breve, come l'Erasmus per studio. Si tratta quindi in tutti i casi di esperienze di durata medio-lunga e, di conseguenza, molto totalizzanti, in grado perciò di offrire una panoramica approfondita e altamente consapevole della realtà universitaria e cittadina vissuta. Sempre in considerazione dei criteri proposti in apertura di paragrafo, sono stati tendenzialmente rispettati sia l'equilibrio di genere sia la varietà disciplinare-dipartimentale dei protagonisti: alcuni di questi, in particolare, hanno frequentato nel loro soggiorno di mobilità dei corsi di laurea erogati interamente in lingua inglese, testimoniando così nei loro racconti la presenza nell'ateneo di una proposta didattica pensata in modo strutturale per gli studenti stranieri. Come già detto, la vocazione internazionale dell'iniziativa è assecondata anche dal linguaggio verbale scelto nei suoi output narrativi: l'inglese è stato utilizzato in tutti gli episodi, con la sola eccezione del racconto di Germaine (cap. IV). Lo squilibrio tra i protagonisti di Unisi StoryLab e la reale comunità di studenti in mobilità presso l'Università di Siena è quindi effettivamente attestabile solo a livello di provenienza geografica; situazione che in definitiva non appare particolarmente grave e comunque rimediabile, immaginando la possibilità di completare il racconto istituzionale con qualche altra voce narrante, magari "occidentale", come si riprenderà accennando ai possibili sviluppi progettuali futuri in conclusione di 6.1.8.

Per quanto riguarda invece *le fasi e le modalità del coinvolgimento* dei narratori selezionati, nonostante i limiti logistico-organizzativi dovuti alla distanza geografica del team operativo, il processo ha cercato di mantenere il modello di progressiva conoscenza sperimentato con Glocal. La costruzione dell'empatia relazionale tra storyteller e storytaker, ritenuta un presupposto

metodologico decisivo per la buona riuscita dell'evento-intervista, si è sviluppata in un tempo più concentrato, ma non per questo è stata trascurata. Prima della conversazione videoregistrata, il consolidamento del rapporto fiduciario è stato coltivato, anche in questo caso, con la mediazione della Divisione Relazioni internazionali, che ha organizzato un primo incontro conoscitivo il 15 febbraio '18, svolto contestualmente ad un sopralluogo delle location. In tale occasione, gli studenti selezionati come potenziali narratori sono stati convocati per un confronto collettivo con lo storytaker, una chiacchierata informale durante la quale sono stati presentati loro i caratteri generali dell'iniziativa e le modalità della loro partecipazione. Un secondo momento di approfondimento e conoscenza reciproca si è svolto poi a distanza, attraverso cinque conversazioni telefoniche individuali durante cui si è tentata un'esplorazione preliminare dei temi e delle trame caratterizzanti la loro specifica esperienza senese. Questa fase ha sostituito quella che in Glocal si era sviluppata nella forma di un'intervista audioregistrata; essa si è svolta con ciascun narratore singolarmente, nel breve lasso di tempo che ha separato il primo incontro di persona (15 febbraio) e il momento della videointervista, collocato, come vedremo più precisamente in 6.1.8, in un'unica trasferta svolta tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo.

Pochi giorni prima delle riprese poi, come da prassi consolidata, sono state condivise con gli studenti anche le *domande guida*. In base a quanto detto nel capitolo precedente, la loro funzione nel contesto di questo format di comunicazione narrativa dovrebbe essere ormai chiara: esse sono da interpretare come uno strumento utile per stimolare il ricordo degli avvenimenti e per attribuire ai fatti una gerarchia di significato, sistematizzando il giudizio sull'esperienza complessivamente vissuta. L'elenco di spunti, diviso in nuclei tematici, è pensato per aiutare gli storyteller ad identificare gli episodi più importanti del proprio percorso umano e formativo e per agevolare l'organizzazione delle proprie priorità narrative, in preparazione del confronto videoregistrato con lo storyteller durante l'evento-intervista. Nel caso di Unisi StoryLab, le domande sono state fornite in inglese ed uguali per tutti e cinque i protagonisti, con la consueta raccomandazione a farle proprie interpretandole in modo libero e non vincolante.

- Introduction
Introduce yourself. Which university career did you choose and why? What year are you in? What are your future perspectives and expectations?
Tell us something extra about your life. Do you have hobbies or interests?
- Meeting the city – Type of mobility project
Where are you from? Why are you here? Which mobility project did you choose? How did you become aware about the project? How did Siena come about? Why did you choose it?
- Expectations
What were your emotions before leaving? Were you excited, worried...?
Did you have planes or goals? Have you managed to fulfill them? In general, how would you compare your expectations to your actual experience?
- Daily life
How are your days organized? Are there differences compared to when you are at home?
Do you live by yourself or you share an apartment? How is the living together going?
Was it hard to settle down and adjust to all of this? Are you feeling more independent?

- [University](#)
 Which role does the study play in your international experience? How much time are you spending on it? Have you found any general difference in the university system? How would you compare it to your university? Are there support services for the international students? Have you feel welcomed?
- [Friendships and relationships](#)
 How would you describe the community you are leaving in? Do you have a close group of friends? Whom you feel more close to? What kind of moments do you share? Have you met people just in the international community? Or have you met also local people? What do this friendships mean to you? Will you keep in touch after you leave?
- [Language communication](#)
 What language do you speak? How much easy/difficult was it to learn? How is different from your native language? Are you having difficulties in the communication? Which role does the English language play in your experience?
- [The city and its places](#)
 What do you think about the city? What are the pros and cons? What do you like the most? If your friends came to visit you, where would you take them? How would you compare Siena to your home city? How is the quality of the services? What does it offer in terms of fun activities? How would you describe it from a cultural point of view? What is your favorite place, and why?
- [Cultural confrontation and integration](#)
 How are the local people? Are they welcoming? How is the city's lifestyle? Have you experienced something new or strange? How do the different cultures and the local identities coexist? Are there habits or way of thinking shared by the local people of Siena? What kind of stereotype do you agree and disagree on? In general, what are the differences compared to your home habits?
- [Overcoming challenges](#)
 Was there something you found challenging? How did you face it? What are the main difficulties in this kind of experience? Have you experienced tough moments? What do you learn from this type of experience? Do you feel like you have changed? If yes, in what way? How much do you think this kind of experience is important for your personal growth, and why?
- [Conclusions](#)
 What does it mean, for you, to be “international”? Where do you see yourself in the next years? What are your future projects? How much do you feel connected to this territory? Has the territory contributed to rebuild your identity and to reconsidered your way of thinking?

6.1.7 – Scelta e progettazione degli habitat mediatici

In una storytelling operation, parallelamente alla codifica degli elementi *intradiegetici* del racconto organizzativo (come lo storyworld o i narratori-protagonisti), è importante dedicare altrettanta attenzione allo sviluppo di alcuni elementi *extradiegetici*, esterni cioè ai confini del mondo narrato, ma necessari per la sua affermazione come forma comunicativa. Si tratta di attività ancora una volta riconducibili alla questione della spazialità e, in particolare, alla definizione dei luoghi di

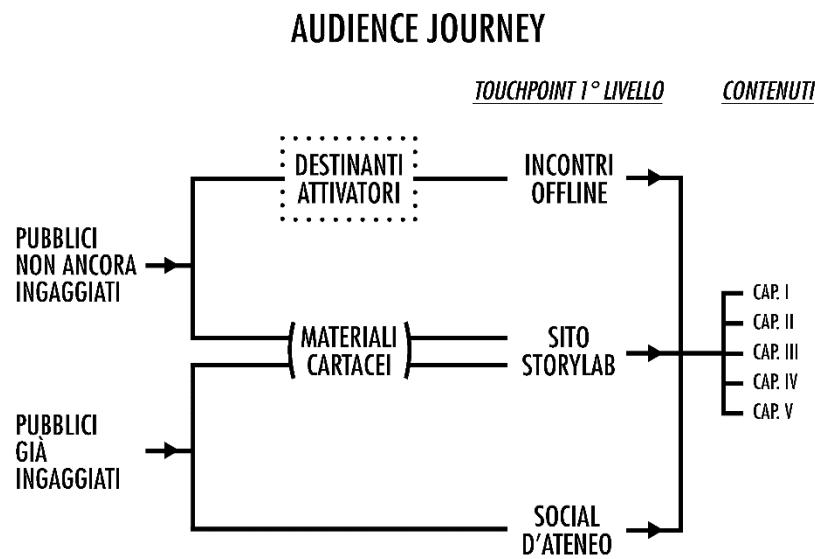
effettiva costituzione del discorso istituzionale: i canali scelti cioè per ospitarne le concrete manifestazioni che, nel caso di Unisi StoryLab, vanno sostanzialmente a coincidere con i cinque output audiovisivi brevi identificati come capitoli. Gli habitat mediatici di progetto rappresentano gli spazi di realizzazione dell'intera strategia espressiva; per questo, è necessario che l'intera fase di *media design* agisca coerentemente alle intenzioni previste per l'iniziativa in termini di diffusione. Come già anticipato, a differenza di Glocal StoryLab, la responsabilità distributiva del racconto senese non è stata affidata al team operativo di Noise+, ma, viceversa, alla gestione interna degli attori istituzionali coinvolti: sono cioè l'Ufficio Comunicazione e la Divisione Relazioni internazionali a mantenere il controllo di questa fase processuale e, di conseguenza, delle modalità e tempistiche di pubblicazione del racconto seriale.

Volendo comunque descrivere gli habitat mediatici per categorie, in questo frangente appare venire meno la distinzione tra spazi proprietari e non proprietari che, come espresso in 5.3.7, aveva caratterizzato la struttura mediatica del progetto pilota. In questa nuova declinazione del format, invece, i canali sono da ritenersi tutti di natura istituzionale, posti cioè all'interno dei confini identitari dell'ateneo, così da marcare la dimensione di ufficialità accademica dell'iniziativa; ragione questa che ha spinto a fare a meno anche del supporto di eventuali media partner esterni, sia pubblici sia privati. Alcuni dei canali identificati erano già esistenti ed utilizzati nella comunicazione istituzionale, mentre altri sono stati appositamente creati per l'occasione: nel primo gruppo includiamo i *social media ufficiali* d'ateneo, mentre nel secondo una *landing page* interna al sito web dell'università e un paio di *materiali cartacei* informativi; sulla descrizione di questi ultimi, la cui ideazione-costruzione è stata operativamente affidata a Noise+, concentrerò maggiormente l'attenzione nel prosieguo del paragrafo.

Un ulteriore fattore di discontinuità attestabile in Unisi StoryLab è rappresentato dalle modalità di distribuzione del discorso progettuale. Come anche in questo caso è stato già anticipato (6.1.2), la destinazione dei videoracconti risulta essere più circoscritta che in Glocal: gli output audiovisivi sono stati – non esclusivamente, ma tendenzialmente – pensati per una circolazione prevalentemente offline (durante fiere ed incontri internazionali) ed orientata ad una platea piuttosto mirata (potenziali studenti incoming). Assecondando queste intenzioni, la diffusione pubblica dell'iniziativa, quantomeno in una forma ampia ed indiscriminata, pur non essendo del tutto esclusa, non è stata ritenuta prioritaria per le strategie comunicative dell'ateneo. Anche per queste ragioni, l'*audience journey* che descrive la complessiva struttura mediatica dell'iniziativa appare, di fatto, meno complesso e variegato che nel progetto UPO.

Il percorso di congiunzione tra i destinatari previsti ed il messaggio loro indirizzato (i videoracconti) risulta infatti meno articolato, e si caratterizza per un numero di punti di contatto più limitato. In aggiunta, la stessa dimensione transmediale del discorso, che in Glocal rappresentava una componente significativa, è in questo caso meno rilevabile: la presenza cioè di collegamenti e rimandi interni tra i diversi canali non è stata ritenuta un elemento decisivo e, di conseguenza, l'esperienza di fruizione complessiva sembra offrire minori possibilità di migrazione mediatica. Questo perché, non esistendo contenuti narrativamente rilevanti al di fuori dei cinque capitoli, lo sviluppo diegetico in essi condensato si presenta uguale e per intero in ciascuno dei canali di diffusione dei videoracconti: in altre parole, essendo i touchpoint poco connessi tra loro,

un destinatario può completare il proprio percorso di scoperta narrativa senza uscire dallo spazio mediatico in cui si è verificato il primo contatto, sia esso la landing di progetto, un'occasione di incontro offline o un social medium.



Facilmente intuibile dallo schema è infatti l'assenza di collegamenti vettoriali sull'asse verticale, a rappresentare proprio la mancanza di interazioni tra canale e canale all'interno del discorso narrativo. È tuttavia opportuno chiarire che quanto detto non deve essere interpretato in nessun modo come un giudizio di comparazione qualitativa con Glocal: la mancanza di una dimensione marcatamente transmediale è semplicemente una caratteristica che è corretto attestare, e non un limite progettuale a priori. Nella fase di media design, infatti, tutte le valutazioni devono essere fatte in considerazione delle motivazioni complessive dell'intervento comunicativo e, in quest'ottica, le scelte compiute appaiono del tutto opportune in relazione agli specifici obiettivi organizzativo.

Un'altra condizione evidente dell'audience journey proposta è la diversificazione del percorso di fruizione a seconda che i destinatari siano già o meno integrati nella sfera comunicativa di Unisi. Con lo scopo di coinvolgere pubblici già precedentemente ingaggiati, entrati cioè in contatto con manifestazioni del discorso istituzionale a prescindere da StoryLab, si è deciso di diffondere i videoracconti sui *social media* d'ateneo: in particolare, sul canale Youtube ufficiale, all'interno di una specifica playlist (bit.ly/2y5Wu1E), e sulla pagina Facebook della Divisione Relazioni internazionali, Usiena – International Office (bit.ly/2JR2MFj). Si tratta di spazi digitali popolati prevalentemente da una comunità studentesca locale e nazionale, che – va ricordato – costituisce una platea che non può essere considerata prioritaria per gli obiettivi dell'iniziativa. Senza dubbio più rilevante per gli interessi strategici dell'ateneo è invece approcciare pubblici maggiormente in target, non ancora ingaggiati e potenzialmente molto interessati al sistema di significati veicolati dal progetto o, più nel concreto, a vivere un'esperienza di mobilità simile a quelle raccontate. I più efficaci punti di contatto con destinatari simili – quelli cioè ritenuti agevoli da creare e, allo stesso tempo, utili da coltivare – sono stati trovati al di fuori della digitsfera: coincidono infatti con gli eventi, gli incontri di orientamento o, più in generale, le occasioni di presentazione all'estero dell'Università di Siena e della sua offerta formativa.

Quelli che nello schema sono stati chiamati *incontri offline* rappresentano quindi le situazioni di più facile e diretto accesso ai contenuti del racconto organizzativo per i potenziali studenti incoming, ragionevolmente ritenuti i destinatari principali dell'iniziativa. Bisogna tuttavia considerare che, in tali contesti, il loro accesso alle manifestazioni del discorso progettuale non avviene in modo spontaneo, ma in seguito all'azione di un soggetto-guida che li induce alla fruizione dei contenuti: generalmente un responsabile dell'orientamento o un qualunque rappresentante dell'ateneo delegato a mostrare uno o più videoracconti nelle predeterminate situazioni accennate sopra. In questo segmento dell'audience journey, è necessario quindi prevedere la presenza di un'istanza proponente e mediatrice, che rende possibile l'incontro dei destinatari con la narrazione e che nello schema è stata definita *destinante-attivatore*. Costui assume una funzione per nulla trascurabile nella realizzazione della performance narrativa perché è proprio il suo intervento a rendere accessibile il messaggio ai destinatari.

L'importanza data a queste forme enunciative offline nella struttura mediatica di Unisi StoryLab induce a sostenere che, di fatto, gli habitat digitali cessano di essere i luoghi privilegiati di sviluppo del racconto organizzativo. In quest'ottica, la funzione che assolvono all'interno dell'iniziativa può essere ri-declinata, affiancando al proprio ruolo di canali di diffusione del discorso quello di spazi di *archiviazione* delle sue manifestazioni. YT, FB e in parte anche il sito passano dall'essere canali dinamici e partecipativi a luoghi statici di accesso pubblico ai videoracconti: rimanendo sempre fruibili ed utilizzabili nelle varie situazioni comunicative previste essi diventano, per certi versi, i luoghi digitali al cui interno i destinanti possono attingere alle manifestazioni del discorso progettuale per proporle ai destinatari. Sul *sito di progetto*, si può tuttavia fare un ulteriore ragionamento, perché, come da schema, esso rappresenta il punto di contatto in cui convergono le esperienze di fruizione di pubblici già ingaggiati e di pubblici non ancora ingaggiati.

Questo perché l'accesso alla landing page è mediato da un touchpoint di secondo livello, corrispondente ai *materiali cartacei*, la cui distribuzione è prevista in modo trasversale a tutti i destinatari ed in modo indistinto all'interno e all'esterno dei confini comunicativi dell'ateneo. Come emerge chiaramente dal vettore orizzontale posizionato al centro dello schema, sito online e materiali informativi offline agiscono in stretta interdipendenza: questi ultimi infatti, pur non essendo di per sé narrativi, indicano in modo esplicito l'indirizzo web del sito, il canale in cui risiede il racconto istituzionale nella sua articolazione più completa. Questi due habitat interconnessi rappresentano la porzione inedita della struttura mediatica di Unisi StoryLab, essendo stati, come già detto, appositamente realizzati in occasione dello sviluppo del progetto, con lo scopo di ospitarne le manifestazioni discorsive. Come descriverò adesso, infatti, su di essi si è concentrato lo sforzo creativo e produttivo che Noise+ ha dedicato alla fase di media design di questa storytelling operation.

Sito web

All'interno di un ecosistema mediatico che, per come è stata presentato, non appare per la verità particolarmente articolato e diversificato, la *landing page* di Unisi StoryLab si ritaglia un inequivocabile ruolo di primo piano tra i canali ospiti del racconto organizzativo. Essa rappresenta

lo spazio espressivo in cui il discorso progettuale si declina nella sua forma più ampia ed inclusiva, tanto per gli aspetti propriamente diegetici quanto per quelli di supporto informativo. Coerentemente alle scelte di linguaggio, ne è stata progettata un'unica versione in lingua inglese, sviluppata in ambiente wordpress dal team operativo di Noise+, con il costante contributo di idee ed opinioni degli attori istituzionali. A partire da gennaio '19, periodo in cui possiamo collocare l'inizio dei lavori di sviluppo, l'attività di confronto con gli uffici coinvolti è stata infatti continuativa almeno fino al maggio dello stesso anno, quando cioè l'ottimizzazione del sito è stata ritenuta definitivamente conclusa; il canale è stato poi messo ufficialmente online il giorno 22 luglio, con i primi due videoracconti pubblicamente disponibili. La landing è ospitata all'interno del sito dell'università e, nello specifico, in un sottodomain appositamente creato, accessibile all'indirizzo www.storylab.unisi.it. La sua collocazione tra i confini dell'universo digitale dell'ateneo esplicita la dimensione di ufficialità dell'iniziativa, tanto da determinarne la qualifica di medium istituzionale a tutti gli effetti.

Se possiamo parlare con appropriatezza di landing page è perché la struttura di navigazione è stata progettata per garantire un'esperienza d'uso piuttosto snella e semplificata. I contenuti informativi sono distribuiti su una singola pagina principale, la home page, e la loro fruizione è agevolata da una costruzione responsiva, ottimizzata cioè a seconda di un utilizzo da PC o da dispositivo mobile. Molto agevole ed immediato è anche accedere ai cinque videoracconti, ospitati in altrettante pagine interne, ciascuna delle quali è dedicata ad uno specifico protagonista-narratore (es. storylab.unisi.it/tagreed). La home si apre con un header essenziale, immediatamente seguito da una copertina su cui campeggiano il logo del progetto e l'headline; lo sfondo è dinamico e rappresenta un cielo con nuvole in rapido movimento sopra il rettorato dell'Università, la cui forma rettangolare compone una sorta di cornice da cui si slancia il paper plane, principale elemento identitario dell'iniziativa. Subito dopo un blocco testuale di presentazione del progetto, è poi posizionata la sezione di accesso ai singoli capitoli, ciascuno dei quali è identificato da un'icona cliccabile contenente il nome del protagonista e una fotografia del suo volto. All'interno, una pagina essenziale mostra il relativo videoracconto, incorporato tramite embed da Youtube. Seguono ulteriori sezioni descrittive, alternate ad immagini della città e dell'università; in fondo, sono presenti i rimandi agli altri habitat digitali del progetto, ovvero i social media istituzionali, e un form di contatto per maggiori informazioni sull'iniziativa.

Da un punto di vista stilistico, il sito si presenta in una forma totalmente rispettosa delle caratteristiche grafiche codificate nell'identità progettuale (cfr. 6.1.4). Sia la home page sia le pagine interne, infatti, riprendono l'immaginario visivo in cui l'iniziativa intende collocarsi e, in particolare i concetti di taccuino e di disegno manuale: i blocchi informativi sono posizionati su uno sfondo che ricorda esplicitamente una pagina di quaderno a righe, e il font utilizzato per alcuni testi è proprio quell'Architect's daughter che intende trasmettere l'idea di informalità e manualità. L'insistenza su un universo grafico disegnato è ulteriormente testimoniata, infine, da una serie di icone visive che raffigurano oggetti riconducibili al tema del viaggio (passaporto, bussola, valigia...) e che, insieme al paper plane, richiamano il complessivo sistema di significati in cui l'iniziativa intende collocarsi.

Materiali cartacei

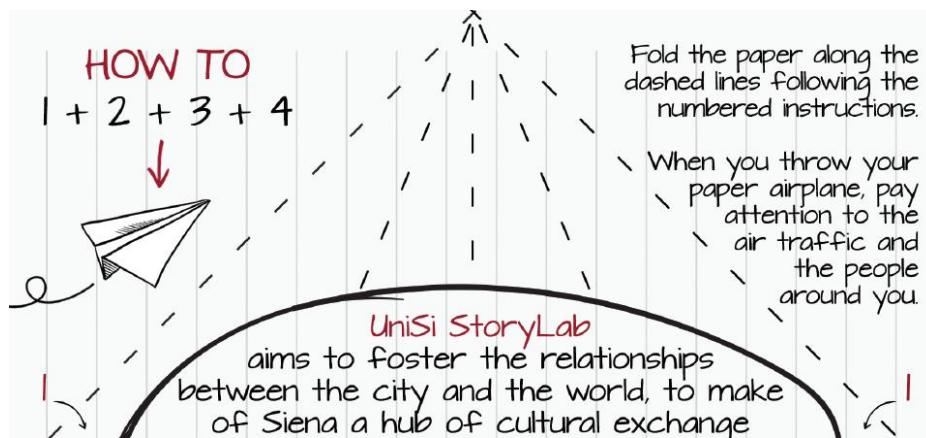
Tra gli habitat mediatici che hanno ospitato il discorso di Unisi StoryLab, e in particolare tra quelli sviluppati ad hoc per l'iniziativa, sono stati poi previsti degli strumenti informativi offline progettati per un tipo di comunicazione trasversale, che si rivolgesse cioè sia ai pubblici primari (internazionali e non ancora ingaggiati), sia sui pubblici secondari (già in contatto con manifestazioni comunicative dell'ateneo). Si tratta, nello specifico, di due materiali cartacei non propriamente e direttamente narrativi, ma tali da contenere entrambi un chiaro rimando al sito di progetto, luogo di accesso al racconto organizzativo vero e proprio. Come anche suggerito dallo schema dell'*audience journey*, questi materiali si collocano concettualmente in una posizione di mediazione tra i destinatari ed il touchpoint di primo livello, attivando così un percorso di *conversione mediatica*: tale percorso parte all'esterno dalla digitsfera, nei luoghi fisici in cui i materiali vengono distribuiti, e conduce poi ad un'esperienza di fruizione che si realizza pienamente online.

Questo duplice punto di accesso all'universo diegetico di Unisi StoryLab consiste rispettivamente in una *locandina* in formato A3 (420mm x 297mm) solo fronte, e in un *volantino* in formato A5 (210mm x 148mm) fronte e retro, entrambi inseriti tra gli allegati in appendice: insieme, essi rappresentano la componente di fisicità materica della struttura mediatica dell'iniziativa. La loro realizzazione ha tendenzialmente rispettato le modalità e le tempistiche della fase di codifica dell'identità progettuale: nello specifico, le prime proposte creative sono state presentate nel mese di gennaio '18, mentre la consegna del pacchetto definitivamente revisionato ed approvato è datata al 21 marzo.

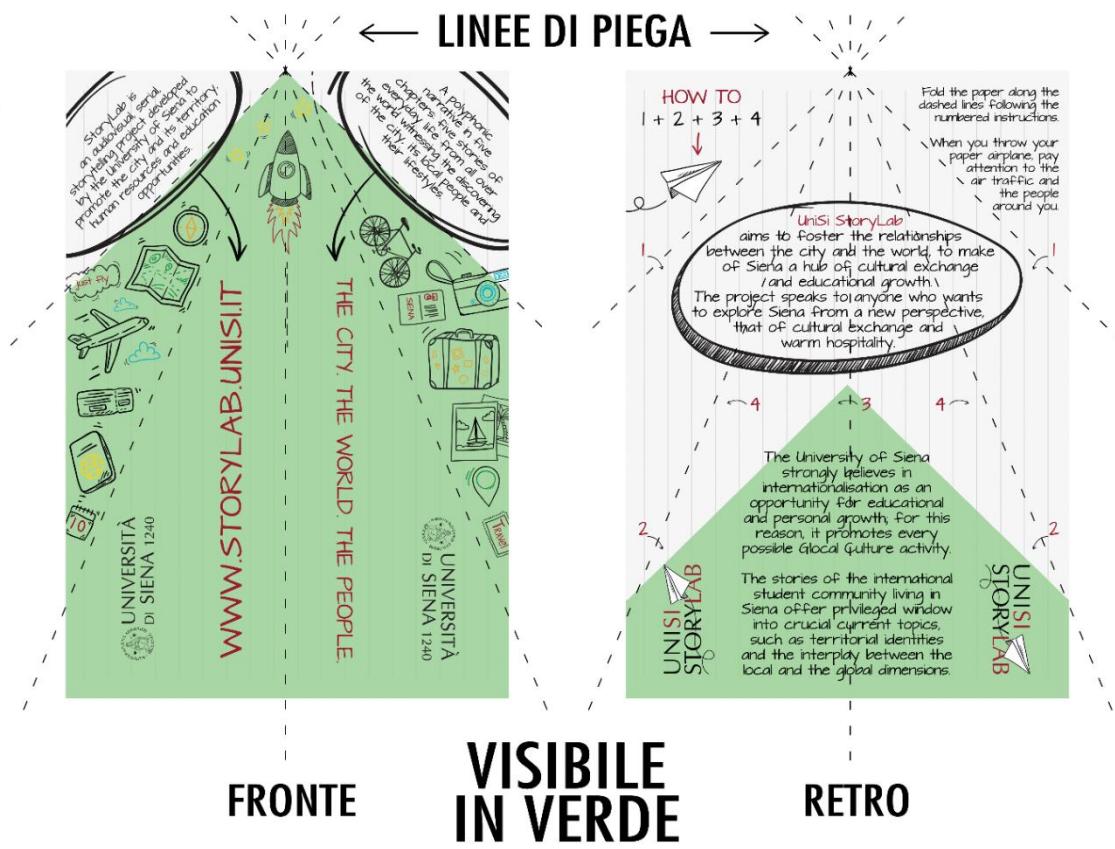
Da un punto di vista di funzionalità espressiva, è possibile ritenerli in qualche modo complementari, perché il primo – la locandina – è progettato per essere un output canonicamente informativo, tendenzialmente statico ed istituzionale, mentre il secondo – il volantino – è caratterizzato da una più marcata componente ludica. Entrambi si mostrano coerenti all'impostazione grafica complessiva del progetto, ne rispettano l'immaginario figurativo e presentano una sostanziale continuità con quanto caratterizza visivamente la landing page. A quest'ultima infatti sono accomunati per il costante riferimento al disegno e alla manualità e, più in generale, per la presenza dei medesimi elementi di riconoscibilità tematico-semiotica. La locandina A3 si presenta come una grande pagina di taccuino orientata in verticale e racchiusa da una cornice granata; sotto un'intestazione con logo d'ateneo, logo progettuale e headline, i contenuti sono organizzati all'interno di due distinti cerchi colorati: uno popolato da disegni ad argomento odeporical, ed un altro contenente una presentazione testuale dell'iniziativa in inglese, il payoff ed il link al sito web. Nell'intersezione tra questi due cerchi emerge l'hashtag #GlocalCulture, a suggerire la collocazione tematico-valoriale dell'iniziativa.

Se la locandina presenta, nel complesso, un'impostazione informale ma comunque piuttosto standard, è invece nel volantino A5 che si concentra la componente partecipativa dei materiali cartacei. Si tratta, per la verità, di un prodotto comunicativo dalla duplice natura informativa e, soprattutto, *interattiva*; la descrizione dell'iniziativa, le sue modalità di svolgimento e le sue coordinate mediatiche sono infatti integrate in un contesto grafico che non si limita a riprendere l'identità visiva del progetto, ma invita i destinatari a ricrearla in prima persona. Si potrebbe dire

che esso rappresenti una sorta di invito all'azione per coloro che ne entrano in possesso: sul retro sono indicate delle istruzioni per piegare il volantino e costruire un semplicissimo origami raffigurante un aeroplano di carta. È presente cioè quello che potremo considerare un essenziale manuale di montaggio che permette, seguendo le linee tratteggiate, di riprodurre proprio un *paper plane*, elemento che, come ampiamente detto, riassume in sé una parte notevole del sistema di senso dell'iniziativa, al punto da assumere un ruolo anche come esistente diegetico all'interno dei videoracconti (cfr. 6.1.5). La vocazione interattiva dell'A5 sarà più facilmente intuibile consultandone la riproduzione collocata in appendice, ma appare piuttosto intuibile già da questo dettaglio che riproduce la parte superiore del retro.



Da un punto di vista creativo-produttivo, la realizzazione del progetto grafico del volantino è risultata piuttosto complessa; la distribuzione dei diversi elementi, infatti, è stata studiata in modo che i contenuti fossero fruibili sia in forma di materiale cartaceo, sia una volta piegato e assunta la natura di oggetto tridimensionale. I loghi, i contatti, le parti figurative e quelle informative sono quindi stati posizionati distinguendo ciò che era previsto rimanesse non visibile all'interno dell'aeroplano da ciò che doveva invece mantenersi visibile all'esterno: per esempio, l'indirizzo del sito di progetto in bella evidenza lungo la fusoliera, o il logo dell'iniziativa sull'ala.



Per come è stato complessivamente ideato, il volantino A5 rappresenta quindi, a livello interpretativo, qualcosa di più di un semplice canale di comunicazione cartaceo. La componente informativa, inserita in contesto che rimanda all’immaginario disegnato, al taccuino e all’idea di manualità, si unisce ad un esplicita *propensione ludica*, per creare una connessione tra messaggio e pubblico basata su un approccio di tipo esperienziale. Il destinatario è quindi chiamato in prima persona a cimentarsi in una piccola performance di costruzione e di lancio, simile alla performance intradiegetica a cui sono chiamati a partecipare i narratori alla fine dei relativi videoracconti. In quest’ottica, il paper plane, inteso nella sua molteplice natura di materiale comunicativo, di istanza identitaria e di oggetto di scena, può essere inteso come il punto di contatto tra manifestazioni intradiegetiche del racconto e manifestazioni extradiegetiche del discorso e, in sostanza, come elemento di convergenza dell’essenza ultima del progetto. Condizione questa che lo rende, tra gli habitat mediatici appositamente realizzati per l’iniziativa, quello di meno scontata fruizione e, probabilmente, più originale a livello creativo e concettuale.

6.1.8 – Produzione e post-produzione dei videoracconti

Proseguendo la descrizione delle fasi operative di Unisi StoryLab, e volendo mantenere lo stesso (inevitabile) approccio comparativo nei confronti di Glocal, un aspetto di rilevante discontinuità attestabile è rappresentato dall’assenza, tra gli output di progetto, di un qualsiasi tipo di contenuto di supporto ai capitoli. Molto più che per l’iniziativa pilota, infatti, il risultato creativo-produttivo della storytelling operation va a coincidere in maniera esclusiva con i videoracconti, al cui interno è accentuata la sostanziale totalità dello sviluppo narrativo. In questo specifico caso, siamo quindi

alle prese con un nucleo diegetico più denso e circoscritto che in precedenza, risultato tuttavia di uno sforzo produttivo, se possibile, persino più intenso, perché decisamente più concentrato nei tempi. In quest'ottica, di fronte ad un processo di realizzazione coerente al modello teorico formalizzato – e quindi tendenzialmente standardizzato nelle sue procedure e nelle sue fasi –, un comportamento opportuno prevede la capacità di adattare la metodologia alle inedite condizioni che si presentano in un contesto logistico-organizzativo nuovo. Il punto di arrivo di tale operazione sono, come ampiamente anticipato, *cinque output di natura audiovisiva* che, a partire da contenuti narrativamente grezzi raccolti nel contesto di un evento-intervista, vanno a costituire i cinque episodi di un unico racconto polifonico di mobilità chiamato Unisi StoryLab. Anche in questo caso, prima di continuare con l'analisi del loro processo produttivo e post-produttivo, ne consiglio una visione preliminare, accessibile all'interno del sito di progetto, tramite i link indicati di seguito.

Capitolo	Storyteller	Youtube	Sito
I	Taghreed	youtu.be/dWR1HXrSMRc	storylab.unisi.it/taghreed/
II	Samuel	youtu.be/V2OjU1f8oSI	storylab.unisi.it/samuel/
II	Choezom	youtu.be/qgC1dOrDnKg	storylab.unisi.it/choezom/
IV	Germaine	youtu.be/LjoI_OJApXM	storylab.unisi.it/germaine/
V	Sharif	youtu.be/mebKGE6MKw	storylab.unisi.it/sharif/

Pur con le loro peculiarità contenutistiche interne, tutti i videoracconti sono riconducibili ad un *soggetto* comune, già diffusamente approfondito, ma che è possibile riprendere nei suoi elementi essenziali. Si tratta di storie individuali di vita e di studio, raccolte dalla viva voce dei protagonisti, studenti stranieri che stanno svolgendo a Siena un'esperienza formativa di mobilità. Le loro vicende personali permettono di esplorare la città come spazio vissuto e ne indagano il rapporto sinergico con l'università, in risposta all'intento promozionale dell'iniziativa. L'esplorazione non avviene solo a livello di narrazione orale, ma anche attraverso le immagini: gli storyteller infatti sono mostrati mentre percorrono a piedi le vie del centro storico e ne attraversano gli spazi più suggestivi o rappresentativi. In tutti i capitoli, essi interagiscono con un personaggio ricorrente, lo *storytaker*, un mediatore intradiegetico tra il discorso narrato e i destinatari a cui è affidato un ruolo di connessione seriale tra gli episodi. La dimensione di serialità è ulteriormente alimentata dalla presenza costante di due esistenti diegetici, un *paper plane* ed un *taccuino*, che offrono lo spunto per un'azione performativa del narratore, svolta nel punto d'arrivo del suo viaggio cittadino. Il *taccuino* rappresenta altresì il luogo di convergenza fisica e simbolica della narrazione e, più complessivamente, del progetto nella sua interezza: al suo interno, ogni capitolo possiede una pagina dedicata, ed in essa vengono fissati gli spunti e i temi più significativi che emergono dalle parole dei protagonisti.

Questa trama basica si distribuisce all'interno di una *struttura diegetica* consolidata nelle sue componenti e divisa in un numero stabilito di blocchi narrativi, tendenzialmente costanti nel contenuto e nella durata. Poiché l'analisi quantitativa dei risultati di fruizione di Glocal aveva mostrato evidenze di una durata eccessiva dei videoracconti (cfr. 5.3.10), nel caso del progetto senese è stato predisposto un programmatico snellimento delle sezioni, a cui corrisponde una complessiva riduzione della lunghezza dei capitoli, attestata ad una media di cinque minuti ed otto secondi. Nel complesso, comunque, il ricorso ad una suddivisione predeterminata di unità

costituenti permette di ottenere output omogenei sia per sviluppo narrativo sia per estensione temporale, come formalizzato nella schematizzazione seguente.

Nº	Nome della sezione	Descrizione	Durata indicativa
0	Intro	Situazioni da backstage; presentazione del narratore; anticipazioni tematiche	30-40 secondi
	Sigla di apertura	Immagini della città e degli esistenti diegetici; apertura del taccuino	15 secondi
1	Primo blocco narrativo	Coordinate esistenziali del narratore	80-110 secondi
	Separatore sonoro	Ciak della fotocamera + istante di schermo nero	
2	Secondo blocco narrativo	Sviluppo della trama e inizio della performance itinerante dello storyteller	80-110 secondi
	Separatore sonoro	Inizio della colonna sonora in lento crescendo	
3	Bilancio	Sintesi diegetica e tematica; compimento della performance dello storyteller; culmine del climax musicale	30-40 secondi
	Sigla di chiusura	Immagini della città e del narratore; performance dello storytaker; chiusura del taccuino	30 secondi
	Credits e ringraziamenti		10 secondi

Nell'intro, è presentato il protagonista e se ne assaggia la storia tramite brevi anticipazioni, alternando frammenti dell'intervista a momenti informali dietro le quinte; proprio per assecondare questa dimensione labororiale, questa sezione è l'unica caratterizzata dall'assenza di sottofondo musicale. La musica subentra con decisione nel momento immediatamente successivo che, in questa declinazione senese di StoryLab si presenta come qualcosa di più di una semplice copertina, e possiamo a tutti gli effetti considerare una vera e propria *sigla*: rispetto a Glocal, infatti, questo stacco non parlato si mostra più esteso, più articolato nel rapporto tra immagini e suono e complessivamente più coinvolgente. In esso, lo spettatore viene immerso verticalmente nello storyworld, che viene presentato in una serrata sequenza di istantanee dei luoghi più significativi della città e dell'università. La sigla identifica, di fatto, l'appartenenza del videoracconto al proprio format-contenitore e si delinea, per tutti i capitoli, uguale nella durata e simile anche nelle immagini, salvo piccole variazioni richieste per ogni episodio dagli attori committenti, affinché per ogni output fosse personalizzata in due o tre sequenze. Costante rimane sempre l'ultima inquadratura, che introduce come oggetti di scena i due esistenti diegetici principali, il taccuino e il paper plane, collocandoli nel luogo probabilmente più evocativo e riconoscibile di tutta la città, ovvero Piazza del Campo.

Il ritmo delle immagini è scandito da una colonna sonora costante e dal rispetto di tempi musicali precisi, condizione che fa di questo blocco l'unico con una durata non modificabile. La sigla di apertura, più breve, si conclude con quella che possiamo considerare la copertina di capitolo; in essa, il taccuino viene aperto ad indicare simbolicamente l'inizio della narrazione, ed è mostrata una pagina contenente il logo di progetto, il logo d'ateneo e il nome dello storyteller-protagonista. Nella sigla di chiusura, più estesa, scorci della città ed immagini del narratore si alternano alla performance dello storytaker, il quale fissa sul taccuino alcune parole chiave riassuntive dei temi e

dei significati proposti nel racconto; specularmente all'incipit, il taccuino viene chiuso su una pagina che, nel frattempo, si è popolata di disegni e di scritte, ad indicare la fine del capitolo.

Tra le due sigle di apertura e chiusura, si delinea lo sviluppo della trama, organizzata in 3 *blocchi* narrativi, divisi tra loro da separatori di tipo sonoro e strutturati in modo da alimentare un crescendo emotivo, valoriale e semiotico. Se la prima sezione rappresenta una sorta di introduzione e contestualizzazione del personaggio, la seconda approfondisce gli aspetti più rilevanti dell'esperienza di mobilità vissuta, mentre il bilancio propone una sintesi dei temi trattati e dei significati complessivamente emersi. In più, a partire dal secondo blocco comincia la performance itinerante dello storyteller e le immagini mostrano il suo percorso di esplorazione della città che congiunge il set dell'intervista (A) al luogo del cuore (B); qui, nella fase di bilancio, il cui inizio è identificato dal subentrare della colonna sonora, la performance narroriale troverà completamento con il ritrovamento del taccuino e il lancio del paper plane in esso contenuto. La parte complementare della performance, quella affidata alla storytaker, come accennato, è collocata nella sigla di chiusura, mentre le sequenze finali sono dedicate ai credits e ai ringraziamenti istituzionali.

Passando alla descrizione degli *aspetti produttivi* in senso stretto, la definizione di uno schema diegetico così accurato diventa utile per agevolare la gestione delle riprese. Stabilire con chiarezza le attività della fase di registrazione è infatti sempre consigliabile, e diventa a maggior ragione prioritario in casi come quello di Unisi StoryLab, in cui i tempi di processo risultano estremamente condensati. Rispondendo al più che legittimo interesse istituzionale ad ottimizzare le energie ed i costi, tutte le operazioni di raccolta del materiale audiovisivo necessario alla realizzazione dei videoracconti si sono concentrate in un'unica trasferta operativa di cinque giorni, svolta in loco dal team di Noise+ tra il 27 febbraio ed il 3 marzo '19. Dovendo realizzare la produzione di ben cinque output narrativi autonomi in un arco temporale così limitato, si è rivelato necessario predisporre un'organizzazione rigorosa delle attività, strutturando unità di ripresa caratterizzate da ritmi serrati e da margini di errore piuttosto scarsi. Per ciascun capitolo, le due location (luogo A e luogo B) erano state preventivamente identificate e, in considerazione delle scelte logistiche, le riprese sono state divise in *due sessioni*, consecutive ma concettualmente distinte: la prima, della durata non superiore ad un'ora e mezza, coincide con l'evento-intervista, dedicato alla raccolta del contenuto audiovisivo; la seconda, immediatamente successiva, è dedicata alla registrazione di immagini in esterna, delle coperture del narratore in città e della sua performance nel luogo del cuore.

Per quanto riguarda le risorse umane a disposizione, la necessità di un intervento agile ha fatto sì che il team di Noise+ si caratterizzasse per una struttura piuttosto snella, composta dallo storytaker (me stesso), che oltre al proprio ruolo intradiegetico si è occupato della supervisione complessiva della produzione, e da due videomaker, responsabili della gestione operativa dei macchinari e delle attività di ripresa. In aggiunta, è stato costante per tutto il periodo delle riprese il supporto logistico e organizzativo degli attori istituzionali responsabili del progetto, sia dell'Ufficio Comunicazione sia della Divisione Relazioni internazionali. Se da un punto di vista delle persone coinvolte la fase produttiva di Unisi StoryLab presenta una sostanziale continuità con quanto fatto nel progetto precedente, per quanto riguarda la strumentazione è invece da attestare un indiscutibile upgrade qualitativo e quantitativo: al pacchetto tecnico a disposizione per le riprese di Glocal sono state

aggiunse alcune attrezzature nuove e tecnologicamente avanzate. La prima sessione di ripresa, dedicata come detto all'intervista narrativa, pur svolgendosi ogni volta in un contesto diverso, era sempre caratterizzata dall'uso dei seguenti strumenti:

- una videocamera Canon EOS Mark IV, con obiettivo Canon 70-200mm;
- una videocamera Canon EOS Mark III, con obiettivo Tamron 24-100mm;
- videocamera Canon EOS Mark II, con obiettivo Tamron 24-70mm;
- un microfono a pulce Sennheiser, con collegamento wireless ad una camera per sincronizzazione audio;
- una luce da set fotografico Neewer a supporto dell'illuminazione naturale e artificiale.

A causa della programmatica varietà dello storyworld progettuale, ad ogni capitolo corrispondeva un set con caratteristiche ambientali specifiche, che potevano essere anche molto diverse tra loro. L'intervista poteva svolgersi in spazi chiusi, circoscritti, silenziosi e scarsamente illuminati, come anche in spazi aperti, ampi, rumorosi e molto illuminati: ogni volta si è quindi reso necessario adattarsi alla situazione, predisponendo un sistema di inquadrature appositamente studiato. In ogni caso, nonostante la rinuncia stilistica all'Action Cam (sostituita da una Mark IV), la varietà di ottiche in uso sulle tre camere permetteva una buona flessibilità nelle scelte di fotografia: tendenzialmente si è cercato di riprodurre in tutte le occasioni un primo piano (PP) ed un mezzobusto (MB), utilizzando due delle camere montate su cavalletti statici, destinate a riprendere integralmente l'intervista e poste sotto il controllo di un operatore. Il secondo operatore si occupava invece dei dettagli e delle coperture, utilizzando la terza camera montata su uno *slider*, in modo da integrare al PP e al MB qualche ripresa dinamica, completando così uno schema di inquadrature come mostrato nell'esempio seguente.



PRIMO PIANO



MEZZOBUSTO



SLIDER

La seconda sessione, dedicata alle riprese in esterna senza registrazione audio, ha comportato una selezione dell'attrezzatura complessivamente a disposizione secondo criteri di praticità: dovendo il team operativo cogliere il percorso di esplorazione dinamica del narratore, e dovendo quindi muoversi a piedi con lui attraverso il centro storico di Siena, si è reso necessario utilizzare una strumentazione piuttosto snella ed essenziale:

- una videocamera Canon EOS Mark IV, con obiettivo Tamron 24-100mm;
- una videocamera Canon EOS Mark III, con obiettivo Canon 70-200mm;
- uno stabilizzatore elettronico DJI Ronin-S.

Nelle attività in esterna, ciascuno dei due operatori gestiva sostanzialmente una videocamera; la Mark III era montata su un cavalletto statico, mentre la Mark IV su uno stabilizzatore elettronico, strumento che, permettendo la registrazione di immagini in movimento, ha rappresentato un

autentico e fondamentale cambio di passo in termini tecnico-produttivi. La possibilità di impostare la camera con il sistema dell'autofocus e con una configurazione di 60fps ha, in più, permesso di ottenere footage rallentabili in fase di post-produzione fino al 30% della velocità reale, così da rendere possibili effetti di *slow-motion* molto suggestivi, efficaci per enfatizzare la performance itinerante degli storytaker. Nel complesso quindi, l'integrazione nei videoracconti di riprese in esterna, con la loro componente dinamica, può essere considerata una scelta virtuosa, responsabile di un reale salto di qualità percepibile nel linguaggio visivo di Unisi StoryLab. Questo, quantomeno, rispetto alla declinazione precedente del format, dalla quale si contraddistingue per il maggior pregio delle immagini, per la loro maggior varietà e, di conseguenza, per migliori possibilità di selezione in fase di montaggio. A livello generale, infatti, si potrebbe dire che più stimoli percettivi diversi sono contenuti in un racconto, più esso appare ricco ed articolato.

Una parte sostanziale della successiva fase di *post-produzione* consiste proprio nell'organizzare questo materiale eterogeneo all'interno di una struttura narrativamente organica. La rielaborazione ed il montaggio delle riprese rappresentano un momento di delicata integrazione di due codici distinti, quello *sonoro* e quello *visivo* – entrambi composti a loro volta da una molteplicità di livelli diversi – affinché essi siano congiuntamente fruibili sotto una forma unitaria di racconto audiovisivo. Il processo di sintesi di questi due linguaggi riprende tale e quale il modello sviluppato con Glocal, sia per quanto riguarda la strumentazione utilizzata (Premiere Pro, software della Adobe Creative Suite), sia nelle tappe dell'attività di editing, che parte dall'importazione dei footage all'interno del progetto multimediale e dalla sincronizzazione dei piani dell'intervista (PP, MB, slider e audio) sulla medesima timeline. Allo stesso modo, si è mantenuta la priorità del codice audio su quello video e si è, di conseguenza, anteposta la stesura del discorso verbale alla scelta delle relative immagini. Il parlato presente all'interno dei videoracconti rappresenta così l'esito di un'attività di delicata rielaborazione dell'intervista narrativa: esso comprende, ovviamente, segmenti della testimonianza dello storyteller, ma anche, eventualmente, occasionali interventi dello storytaker nella conversazione.

I contenuti ritenuti diegeticamente più rilevanti vengono identificati mediante un'operazione insieme selettiva ed interpretativa, e successivamente aggregati in una forma comunicativa coerente. La stesura segue cioè un metodo di progressiva sottrazione ed addensamento di significato che, come già descritto in 5.3.8, rinuncia ai pezzi considerati via via meno focalizzati rispetto alla direzione che la narrazione sta prendendo, fino ad ottenere una timeline con la stesura definitiva del discorso verbale. Il parlato, come già detto, non è comunque l'unico livello appartenente al codice sonoro dei videoracconti; escludendo la sezione dell'intro, infatti, è sempre percepibile una presenza musicale che, fino al secondo blocco narrativo, accompagna come lieve sottofondo le parole dello storyteller, prendendone poi il progressivo sopravvento nel bilancio e, soprattutto, nella sigla finale, dove la componente audio è egemonizzata dalla colonna sonora di progetto. Entrambe le sonorità (sottofondo e soundtrack) sono state acquistate come prodotti digitali su Audiojungle, una libreria multimediale online; le due tracce sono state scelte perché sono sembrate in grado di ben integrarsi allo specifico momento dello sviluppo diegetico in cui sono state inserite e, allo stesso tempo, adatte ad enfatizzare la dimensione emotiva del racconto nel suo insieme.

Sulla timeline di progetto contenente la stesura definitiva dell'audio, avviene poi il montaggio delle immagini che, come anticipato, ha probabilmente rappresentato il vero upgrade qualitativo rispetto agli output di Glocal. Infatti, nonostante la presenza di un linguaggio visivo in meno (quello dell'action cam), la varietà di scelta è stata complessivamente più ricca ed il risultato, di conseguenza, è apparso più articolato e ricercato. Non solo più immagini a disposizione, ma nel complesso più belle: grazie ad una fase produttiva svolta anche in esterna, in ambientazioni sempre molto suggestive, e a scelte tecniche orientate ad un maggiore dinamismo, è stato possibile alzare notevolmente il livello generale delle coperture. Gestire questa abbondanza di materiali ha significato equilibrare la distribuzione delle diverse tipologie di immagini a disposizione: i due piani dell'intervista, i dettagli del narratore, la sua performance, gli scorci della città assumono ciascuno uno specifico ruolo diegetico e trovano spazio in specifici momenti dei videoracconti.

Per esempio, i dettagli del narratore si alternano al primo piano e al mezzobusto per tutto lo sviluppo narrativo, ma ricorrono in modo prevalente nell'intro, in modo che l'uso di inquadrature strette suggerisca uno svelamento dell'identità del protagonista lento e progressivo. Viceversa, più che le riprese dal set, sono le coperture in esterna a esprimere il percorso di esplorazione della città e, proprio dal secondo blocco narrativo, si comincia a mostrare con insistenza la performance odepatica. Nel complesso comunque, le immagini presentano lo storyworld spaziando tra set dell'intervista, centro cittadino e luoghi del cuore secondo un principio di alternanza ritmica; da un punto di vista tecnico, si è fatto spesso ricorso all'uso del *montaggio in parallelo*, basato sul ripetuto avvicendamento di piani spaziali differenti, che si succedono secondo il tempo scandito dalla musica, e nello specifico dall'inserimento del pianoforte nel sottofondo musicale.

Nelle attività di post-produzione quindi, linguaggio visivo e linguaggio sonoro concorrono sinergicamente alla definizione dell'informazione narrativa, che sono chiamati a codificare sia da un punto di vista contenutistico sia da un punto di vista stilistico. In materia di *scelte espressive*, i videoracconti appaiono complessivamente caratterizzati da un'impostazione discorsiva che, pur rispettando la propria natura istituzionale, appare improntata ad una marcata dimensione di informalità; assecondando la destinazione studentesca dell'iniziativa, il registro è spontaneo e confidenziale e l'interazione tra narratore e narratario mantiene un tono di sostanziale colloquialità. La vocazione internazionale del progetto emerge distintamente dall'uso dell'inglese come codice di comunicazione verbale, che ha contraddistinto tutti i capitoli, con l'esclusione del quarto, in cui la protagonista, Germaine, si è sentita più a proprio agio a condurre l'intervista in italiano. Il suo episodio è stato comunque tradotto e sottotitolato in inglese, per renderne possibile la fruizione ai pubblici previsti dal progetto.

L'inserimento dei sottotitoli, per la verità, ha contraddistinto tutti e cinque gli output audiovisivi, in modo che essi fossero utilizzabili anche senza audio, in particolari occasioni di distribuzione in cui non fosse disponibile la riproduzione sonora. In generale, comunque, il discorso narrato appare costantemente attraversato da una dialettica tra l'inglese, lingua di maggiore familiarità degli storyteller, e l'italiano, lingua di Siena e della sua università; i protagonisti, infatti, sono più volte incalzati circa il loro rapporto con l'idioma locale, espressione identitaria del territorio che li ospita. Anzi, essi sono talvolta invitati a sperimentare parte della conversazione proprio in italiano,

cimentandosi in qualche parola con risultati anche apprezzabili, a dimostrazione che l'integrazione culturale si manifesta anche sotto forma di integrazione linguistica.

Le attività finora descritte e le osservazioni complessivamente presentate in questo paragrafo possono essere considerate valide in un'ottica generale, riguardanti cioè il processo produttivo che ha coinvolto indistintamente tutti i videoracconti, la cui realizzazione, come detto, ha seguito una prassi metodologica tendenzialmente standardizzata. A livello di *contenuti e temi* sviluppati però, è importante dire che ogni capitolo ha alimentato il sistema di senso dell'iniziativa in modo originale e distintivo, grazie alle specifiche prospettive discorsive ed umane offerte dai cinque narratori. È proprio la pluralità dei punti di vista presenti ad offrire una notevole molteplicità di spunti interpretativi e ad arricchire il complessivo patrimonio di significati dell'iniziativa: infatti, basandosi su un'esperienza a tutti gli effetti unica, ciascun episodio ha saputo sviluppare una trama altrettanto unica, focalizzando nuclei tematici peculiari. Samuel (cap. II), ad esempio, ha dedicato un'interessante riflessione al confronto tra le pratiche tradizionali della sua terra d'origine e il Palio di Siena, mentre Germaine (cap. IV) ha maggiormente approfondito la questione dei legami umani che ha saputo consolidare nella sua esperienza di mobilità.

Allo stesso modo, se Sharif (cap. V) ha offerto una testimonianza sulle difficoltà geopolitiche che incontra un giovane palestinese ad intraprendere un percorso di studi all'estero, Choezom (cap. III) si è più concentrata sul salto di qualità in termini di opportunità e di servizi che a Siena ha potuto sperimentare. È del tutto naturale che background geografico-culturali (ma anche personali) molto diversi tra loro, possano determinare giudizi ed impressioni diverse su un'esperienza di vita quotidiana di un'università, di una città e di un territorio che si potrebbe sembrare abbastanza simile, quantomeno nei presupposti. In quest'ottica, ogni capitolo di Unisi StoryLab appare del tutto fruibile e comprensibile di per sé ma, allo stesso tempo, diventa ancora più valido in una lettura complementare con gli altri, alimentando così una *mappa di significati* costruita polifonicamente. Attorno quindi ad alcuni macro-valori chiave ricorrenti come il confronto culturale, il rapporto tra la città e l'università, le sfide della quotidianità e la capacità di mettersi alla prova, ogni videoracconto presenta un sistema di continuità e discontinuità interdiegetiche con gli altri e, in definitiva, una propria specifica struttura di senso, per quanto coerente al racconto seriale complessivo.

Le attività di post-produzione degli output audiovisivi si sono dispiegate in un arco di circa tre settimane per ciascun capitolo, ed in cinque cicli distinti e consecutivi, sviluppatisi tra la fine delle riprese (marzo '19) ed il luglio dello stesso anno. Ogni ciclo di operatività era dedicato alla realizzazione di uno specifico episodio, seguendo l'ordine narrativo stabilito, a partire quindi dal cap. I (Taghreed), per concludere con il cap. V (Sharif). Una volta che il team produttivo riteneva che il videoracconto avesse raggiunto una forma organica e soddisfacente, se ne inviava una proposta agli attori istituzionali committenti, per l'approvazione o per eventuali osservazioni. In caso di richiesta di modifiche da parte dell'Ufficio Comunicazione o della Divisione Relazioni internazionali, si procedeva con la revisione e lo sviluppo della versione definitiva del prodotto. Solo una volta giunti ad un risultato ritenuto di condivisa soddisfazione per tutti i partner coinvolti si passava all'esportazione e all'invio di tutti gli output stabiliti; essi, oltre all'episodio completo in diversi formati, prevedevano la presenza di un *teaser*, della durata di circa 30 secondi e

corrispondente sostanzialmente al blocco dell'intro, pensato per un uso prevalentemente socialmediatico, per anticipare l'uscita del relativo videoracconto.

- Capitolo completo in HD, sottotitolato.
- Capitolo completo in HD, senza sottotitoli.
- Capitolo completo in low quality, sottotitolato (per una circolazione informale e/o interna).
- Teaser in HD, sottotitolato.
- Teaser in low quality, sottotitolato.

Con la consegna degli output definitivi si passava al ciclo post-produttivo successivo, fino all'invio del cap. V (Sharif), che ha sancito la conclusione dell'intervento di Noise+ nel progetto. Come già detto, infatti, l'ateneo ha ritenuto opportuno mantenere la gestione della *fase distributiva* del racconto organizzativo sotto il proprio controllo diretto. Tale fase, nel momento in cui scrivo, non sembra avere ancora verificato le condizioni istituzionali necessarie, perché Unisi StoryLab risulta, al dicembre '19 ancora non ufficialmente pubblicato. Una volta ultimate dunque le operazioni produttive e post-produttive, si è immediatamente aperto un periodo di analisi dell'efficacia processuale e di riflessione su eventuali sviluppi futuri del progetto.

Allo stato attuale, infatti, la declinazione senese del format assume la forma di un prodotto facilmente implementabile; ad esempio, lo sbilanciamento geografico dei protagonisti selezionati lascia concretamente aperta la possibilità di un'estensione dell'iniziativa, coinvolgendo nuovi narratori provenienti da zone del mondo non ancora interessate. Di questa e di altri potenziali margini di evoluzione si è già informalmente parlato con i referenti dell'Università di Siena, a testimoniare una collaborazione che, al momento, non deve essere considerata definitivamente conclusa. Ciò nonostante, quanto fatto finora nell'ambito del progetto senese appare caratterizzato da una compiutezza strutturale tale da meritare un bilancio unitario, che verrà approfondito subito di seguito anche in considerazione del contributo fornito da Unisi StoryLab alla stabilizzazione complessiva del format.

6.2 – VERSO LA DEFINIZIONE DI UN MODELLO METODOLOGICO DI COMUNICAZIONE NARRATIVA

6.2.1 – Da Glocal a Unisi: evoluzione e discontinuità

Potendo considerare conclusa la descrizione delle attività operative che hanno caratterizzato lo sviluppo di Unisi StoryLab, è ora opportuno dedicare spazio ad una valutazione delle modalità di svolgimento del processo e, attraverso un confronto con quanto fatto nel contesto di Glocal, provare ad avanzare delle considerazioni generali sul format nel suo insieme. Relativamente al progetto senese, non essendo ancora giunta la fase della sua diffusione pubblica, non sono ancora disponibili dati numerici in grado di offrire un'interpretazione dei risultati dell'iniziativa basata su evidenze misurabili. Pur mancando quindi i presupposti per un'osservazione quantitativa, rimane tuttavia del tutto possibile formalizzare un'analisi di tipo qualitativo sulle caratteristiche degli output narrativi, sulle scelte produttive e, più in generale, sulla metodologia operativa, in relazione

alle aspettative e agli obiettivi preventivati. Trattandosi di un prodotto comunicativo basato, di fatto, su un modello che già aveva avuto una precedente declinazione istituzionale, è possibile – e anzi piuttosto naturale – affrontare la discussione assecondando un approccio comparativo con quella che ha rappresentato la prima esperienza produttiva di questo genere, ovvero il progetto UPO.

Come risulterà facilmente comprensibile, il rinnovamento del contesto organizzativo e delle motivazioni dell'operazione ha logicamente determinato, già in partenza, variazioni nell'articolazione della strategia d'intervento: ciò significa che, in condizioni ambientali diverse, le differenze sono effettivamente inevitabili e, ancora di più, necessarie, al fine di raggiungere risultati apprezzabili. Infatti, come approfondirò meglio nel prossimo paragrafo, una delle caratteristiche del format che possiamo considerare più virtuose è proprio la sua elasticità strutturale, ovvero la sua capacità di adattarsi nel modo più opportuno alle specifiche circostante. Ad ogni modo, le discontinuità attestabili nell'evoluzione da Glocal a Unisi sono riconducibili a due macro-categorie distinte: le *differenze nel processo* e le *differenze nel discorso*; le prime riguardano le modalità di svolgimento dell'operatività progettuale in sé, mentre le seconde si riferiscono a tutti gli aspetti che, di questo processo, rappresentano l'esito espressivo concreto, cioè fondamentalmente i videoracconti.

Partendo da queste ultime, gli elementi evolutivi percepibili all'interno degli output dell'iniziativa appartengono tanto alla sfera del contenuto quanto a quella della forma. Di fronte a motivazioni organizzative ambiziose, rivolte al miglioramento del posizionamento internazionale del brand Unisi sia in termini quantitativi di consapevolezza di marca, sia in termini qualitativi di reputazione, il progetto ha sviluppato un'intenzionalità comunicativa che possiamo ritenere più esplicitamente e marcatamente turistico-promozionale del suo predecessore. La valorizzazione ad ampio raggio del patrimonio estetico-culturale della città e del territorio si allinea poi al più pratico interesse dell'ateneo di incentivare i processi di international recruiting e, di accrescere, nel concreto, l'appetibilità dei progetti formativi di mobilità studentesca in entrata.

In considerazione di queste intenzioni, la destinazione mediatica principale del racconto è cambiata, facendosi meno generalista e più specifica: il discorso si è rivolto prevalentemente a pubblici esterni internazionali, in particolare a potenziali studenti incoming, intercettati in precise occasioni d'incontro, che hanno definito un'audience journey più circoscritta nel numero dei touchpoint. La decisa propensione internazionale dell'iniziativa giustifica anche le discontinuità attestabili nell'ambito delle scelte espressivo-linguistiche, con l'inglese che ha preso il posto dell'italiano nelle manifestazioni empiriche del discorso, attestandosi come lingua egemone del codice verbale. Possiamo ritenere in parte diverse anche la caratterizzazione dei narratori-protagonisti selezionati e la loro prospettiva discorsiva: per quanto l'ambito dell'intervento si posizioni infatti in un contesto simile – la mobilità studentesca –, il punto di vista degli storyteller di Unisi StoryLab è esattamente speculare a quello di Glocal, passando dall'ottica di chi va (outgoing) a quella di chi viene (incoming).

A livello di elementi prettamente intradiegetici, sono emerse differenze anche nella progettazione dello storyworld, che appare ampliato e maggiormente diversificato nei luoghi; lo spazio del

racconto orale si è moltiplicato, declinandosi in uno specifico set dell'intervista per ogni narratore, e soprattutto è stata aggiunta una dimensione odepatica di esplorazione performativa, attraverso cui la città assume un ruolo decisivo nello sviluppo della narrazione e nella costruzione di senso. Anche la stessa componente di serialità si è evoluta e, in parte, marginalizzata; forme di connessione interdiegetica tra i diversi capitoli sono state mantenute, ma allo stesso tempo, ciascun videoracconto è stato strutturato in modo che fosse perfettamente fruibile singolarmente, tenendo conto delle occasioni e delle modalità di diffusione. Alcuni cambiamenti, infine, non sono dipesi dalle rinnovate condizioni organizzativo-ambientali dell'intervento, ma dall'analisi compiuta sul progetto precedente alla sua conclusione, che ha condotto ad una revisione di alcuni aspetti del discorso proposto. In particolare, l'osservazione quantitativa delle statistiche di fruizione dei contenuti di Glocal, ha suggerito di ridurre l'estensione temporale della narrazione che risultava eccessiva, soprattutto in un contesto di distribuzione socialmediatica (cfr. 5.3.10). Il racconto senese è stato così snellito, sia per quanto riguarda la durata delle singole unità diegetiche (i capitoli, portati ad una durata media di circa cinque minuti ciascuno), sia rispetto alla durata complessiva del racconto, che è stato strutturato in un numero dimezzato di episodi.

Sempre in ottica comparativa, altrettanto rilevante è ragionare sulle discontinuità evidenziabili nello svolgimento delle diverse fasi operative poste a fondamento della realizzazione degli output di progetto, indagando quelle che sono state chiamate *differenze nel processo*. La gestione delle varie attività produttive ha rispettato il modello metodologico formalizzato a livello teorico, la cui valenza generale si è tuttavia adattata alle peculiarità del contesto, ri-declinandosi sotto alcuni aspetti secondo le necessità presentatesi nella prassi concreta. Semplificando, si potrebbe innanzitutto dire che, rispetto a Glocal, si è fatto meno e lo si è fatto meglio: come già ripetuto, infatti, il coinvolgimento di Noise+ nell'iniziativa si è limitato alle sole fasi di pianificazione strategica, ideazione creativa e produzione audiovisiva, senza avere invece responsabilità sulla distribuzione del racconto e sul suo monitoraggio, che sono state mantenute sotto il controllo degli attori istituzionali. Nel complesso quindi, l'intervento è risultato per il team operativo meno dispendioso in termini di tempo ed energie e meno dispersivo per le risorse umane a disposizione, che hanno potuto concentrarsi con più efficacia sugli aspetti di propria competenza. Questo anche grazie al fatto che la questione delle trattative preliminari e degli accordi amministrativi si è sviluppata con una rapidità ed un'agilità assai apprezzabili, e – mi permetto di dire – per nulla scontate in un contesto istituzionale pubblico.

Da un punto di vista strettamente produttivo, per esempio, la fase di raccolta del materiale narrativo si è svolta in modo intenso ed assai efficiente, concentrando tutte le operazioni di ripresa in un'unica trasferta. La gestione ottimale di queste attività, unita ad un riconosciuto upgrade tecnico ottenuto dall'introduzione di strumenti nuovi e più performanti, ha fatto compiere un significativo salto di qualità in termini di resa finale, con dei risultati audiovisivi che possono essere considerati un oggettivo perfezionamento di quanto fatto in precedenza. Probabilmente però, l'aspetto di più significativa discontinuità con il progetto precedente riguarda le dinamiche del rapporto tra il team operativo e gli attori istituzionali committenti. Unisi StoryLab, inteso nella sua natura di prodotto comunicativo, si è emancipato dalla condizione sperimentale che aveva caratterizzato Glocal, divenendo una proposta in tutto e per tutto professionale, legittimamente

collocata in un contesto di mercato. Di conseguenza, all'interno del progetto si è verificato un sostanziale cambio di paradigma relazionale, con Noise+ che, nei confronti all'ateneo coinvolto, si rivolge meno in qualità di partner e più come fornitore di servizi. Di contro, ciò ha comportato un maggior interventismo nelle scelte da parte dell'ateneo e, di riflesso, una minore autonomia decisionale per l'agenzia. L'Ufficio Comunicazione e la Divisione relazioni internazionali dell'Università di Siena si sono quindi ritagliati un ruolo più attivo rispetto agli omologhi UPO, e la squadra di progetto si è allargata, divenendo più articolata nella divisione dei ruoli.

È importante evidenziare che un sistema di organizzazione delle competenze di questo tipo, per funzionare, deve basarsi su un'interazione costante tra gli attori, tale da permettere un'efficace distribuzione delle attività; per come si è realizzato nello specifico contesto di Unisi StoryLab, questo modello relazionale può essere considerato soddisfacente, ma comunque perfezionabile. Senza un preciso coordinamento e una comunicazione chiara e diretta, si rischia infatti il verificarsi di una dispersione delle responsabilità, con la possibilità di alimentare aree di criticità in grado di ostacolare e rallentare lo svolgimento del processo. La distanza geografica di Noise+ dal luogo di operatività non ha senz'altro aiutato; sarebbe stato, in certi casi, preferibile poter dare maggior supporto in loco alle risorse istituzionali coinvolte, per le quali – va detto – l'iniziativa non rappresentava certamente l'unico impegno professionale a cui dedicarsi.

È giusto comunque chiarire che questa gestione “a parziale distanza” dello sviluppo progettuale non ha comportato nulla di effettivamente dannoso per l'iniziativa; tuttavia, pur essendosi talvolta verificate circostanze non prevedibili e cause di forza maggiore, alcuni aspetti organizzativi potevano forse essere gestiti meglio, o quantomeno in modo più tempestivo. La selezione dei protagonisti, ad esempio, ha portato alla definizione di un campione in parte sbilanciato geograficamente e non perfettamente rappresentativo della comunità incoming; lo stesso incrocio tra storyteller e location (luoghi dell'intervista e luoghi del cuore) poteva, in un paio di casi, adattarsi meglio alle caratteristiche del narratore. Tali risvolti rappresentano aspetti estremamente localizzati del project management e rappresentano situazioni del tutto rimediabili, ma meritano comunque di essere sottolineati per evidenziare i punti in cui il modello metodologico possa e debba essere migliorato, in funzione di eventuali future declinazioni del format.

Nel caso specifico di Unisi StoryLab, si può quindi rilevare che alcuni elementi di discontinuità rispetto a Glocal, come la diversificazione dei ruoli e delle competenze e la lontananza logistica dal luogo dell'intervento, siano collegabili ad una parziale perdita di efficacia operativa, che si è risolta in una sensibile dilatazione delle tempistiche previste per le diverse fasi dell'iniziativa. In quest'ottica, il fatto stesso che il progetto non sia stato ancora reso pubblico potrebbe confermare che una gestione accentrata di tutte le attività processuali (dalla pianificazione alla distribuzione) è da ritenersi preferibile per evitare eccessivi dilungamenti. Nonostante queste osservazioni comunque, l'analisi qualitativa del progetto, sia per quanto riguarda le modalità del suo svolgimento sia per quanto riguarda i suoi esiti espressivo-narrativi, non può che risultare in una valutazione complessivamente positiva. Gli stessi attori istituzionali direttamente coinvolti hanno espresso soddisfazione per l'andamento dell'iniziativa, ed è informalmente pervenuto anche un esplicito apprezzamento da parte del Rettore, tanto che, come già anticipato, si sta ragionando sulla

possibilità di estendere il racconto ad altri capitoli, con la partecipazione di nuovi protagonisti. In definitiva quindi, assecondando la prospettiva comparativa di questo paragrafo, nella declinazione senese è attestabile in modo piuttosto condivisibile una complessiva crescita della qualità del prodotto StoryLab, di cui diventa ora più importante provare a ricostruire i confini formali e strutturali.

6.2.2 – Consolidamento ed esportabilità del format

Il format di narrazione organizzativa chiamato StoryLab ha rappresentato il tentativo di verificare la praticabilità di un modello metodologico teorico attraverso lo sviluppo operativo di un processo coerente e standardizzato. Tale modello ha dato vita a due interventi storytelling-oriented, corrispondenti ad altrettanti progetti di comunicazione istituzionale e, nello specifico, universitaria: Glocal StoryLab, per l'Università del Piemonte Orientale, e Unisi StoryLab, per l'Università degli Studi di Siena. Di entrambi i progetti sono state ampiamente indagati i tratti caratteristici e, nel paragrafo immediatamente precedente a questo, anche le reciproche differenze. Osservati gli elementi di discontinuità, è però necessario delineare con la stessa attenzione anche quelli di continuità, perché è proprio a partire da questi che possiamo legittimamente interpretare le due differenti iniziative come declinazioni del medesimo *format unitario*.

Al di là del nome del contenitore, infatti, sono i due prodotti comunicativi condividono diverse condizioni di struttura, forma e contenuto grazie alle quali è possibile ricostruire un'identità comune e stabilizzata. Questa operazione di sintesi è necessaria soprattutto quando, come in questo caso, accanto agli obiettivi di ricerca è perseguito l'interesse di creare una proposta di mercato, un prodotto cioè potenzialmente scalabile e riproducibile in diversi contesti: in altre parole, il consolidamento del format è da considerarsi il presupposto necessario per la sua esportabilità. Ecco che, alimentando questa intenzione, diventa possibile elencare una serie di componenti riscontrabili nei due progetti che possiamo considerare non prescindibili per individuare la comune appartenenza; quei caratteri cioè necessari e sufficienti per determinare la collocabilità all'interno della comune cornice StoryLab.

- Il *contesto dell'intervento*, organizzativo e, in particolare, istituzionale. Il fatto che il format abbia trovato il proprio posizionamento ideale in un ambito universitario non è invece da ritenersi una condizione strettamente necessaria; così come non lo è l'area dell'operazione, che finora si è concentrata sulla mobilità studentesca solo per una curiosa coincidenza.
- La *logica discorsiva dell'infotainment* per veicolare le finalità organizzative, per la quale l'intento divulgativo-informativo è inserito in una cornice di intrattenimento.
- La *natura degli output* principali, racconti audiovisivi di breve durata, la cui composizione li rende adattabili a differenti soluzioni ed occasioni di distribuzione, sia online sia offline.

- La *metodologia di raccolta dei contenuti*, che avviene attraverso un'intervista narrativa, una conversazione condotta tra uno storyteller ed uno storytaker in una situazione confidenziale e su temi prestabiliti, a partire da alcune domande guida.
- Il *processo di significazione*; la costruzione di senso all'interno dei videoracconti avviene secondo un approccio induttivo, che parte dal particolare per giungere all'universale. Le esperienze individuali dei soggetti coinvolti sono cioè ricondotte a considerazioni valide a livello collettivo e generale.
- La *presenza di elementi intradiegetici* che determinano una condizione di esplicita narratività: dei personaggi in interazione tra loro (storyteller-storytaker); uno storyworld circoscrivibile, abitato da esistenti ricorrenti e riconoscibili; uno o più cambi di stato mediante un'azione performativa.
- Lo *stile discorsivo* che, anche in virtù della propensione digitale dell'iniziativa, è improntato ad un linguaggio informale e laboratoriale. Tale condizione emerge, da un punto di vista verbale, nel tono colloquiale del racconto, mentre a livello visivo, nella presenza di una dimensione da dietro le quinte.

Di interpretazione più complessa è il tema della *serialità*, presente in misura diversa nelle due declinazioni: evidente ed insistita in Glocal, appare più sfumata in Unisi, rendendo così più problematico considerarla una caratteristica strutturale del format. Si potrebbe quindi tendere a considerarla una componente fondamentalmente non necessaria, come dimostrerebbe anche lo sviluppo di alcuni prodotti narrativi una tantum ma comunque concettualmente riconducibili al modello di StoryLab, di cui darò conto subito dopo questo paragrafo. Decisamente standardizzato è invece il *processo operativo* che, in entrambi i casi, ha condotto alla realizzazione delle concrete manifestazioni espressive di progetto. Le diverse attività sono schematicamente organizzate in fasi tra loro consequenziali, che partono con la pianificazione strategica, in cui si delineano le motivazioni, gli obiettivi, le risorse e le risorse coinvolte; segue il momento dell'ideazione creativo-narrativa, a cui attribuiamo la definizione dell'identità discorsiva dell'iniziativa, della sua core-story e dello storyworld e identifichiamo gli habitat mediatici del racconto; nello sviluppo operativo convergono poi la produzione, la post-produzione e, nel caso di Glocal, anche la distribuzione degli output narrativi, prima della fase di analisi dei risultati, che può avvenire secondo paradigmi qualitativi o quantitativi, a seconda degli indicatori a disposizione.

In base a quanto è stato possibile sperimentare, è tendenzialmente preferibile che l'intero svolgimento sia affidato ad un team agile e circoscritto, dalla composizione consolidata e con una suddivisione il più possibile rigorosa dei ruoli. Come visto a proposito del progetto senese, infatti, è consigliabile non disperdere eccessivamente la responsabilità creativo-produttiva o, in alternativa, affidarne la gestione ad una squadra in costante interazione. Se l'accentramento operativo appare, alla luce delle due iniziative, la soluzione migliore per ottimizzare le risorse, le tempistiche e le energie, la definizione preventiva di un cronoprogramma può rappresentare uno strumento utile per governare i tempi di processo e rispettarne le scadenze. Un ulteriore lezione imparata è la

necessità di accettare, al di là di ogni possibile programmazione, il verificarsi di situazioni contingenti, ri-adattando i piani alla concretezza della prassi quotidiana. Un'operazione di comunicazione narrativa è infatti composta anche di variabili che impongono un inevitabile scarto tra le intenzioni preventivate e il loro effettivo realizzarsi; per questo, è importante tenere in considerazione che, una parte non indifferente delle competenze di project management consiste nella gestione virtuosa dell'imprevisto e del cambiamento.

Volendo condurre queste osservazioni ad una conclusione, si potrebbe dire gli elementi di affinità tra Glocal e Unisi e, più in generale, la sostanziale comparabilità dei risultati dei due progetti autorizzano a parlare legittimamente di StoryLab come di un contenitore unitario e internamente coerente. Il suo consolidamento come format di comunicazione narrativa si basa sul rispetto di un approccio operativo costante nel metodo, tale da dimostrare la validità del modello teorico proposto in 2.4.3 e, allo stesso tempo, la sua concreta applicabilità in contesti istituzionali reali. Questo modello trova la propria prova di efficacia proprio nella sua riproducibilità: da questo punto di vista, una delle caratteristiche più apprezzabili del format è proprio la sua *elasticità strutturale*, ovvero la sua capacità di plasmarsi nel modo più opportuno in base al contesto e alle occasioni d'intervento, pur mantenendo inalterata la sua riconoscibilità formale. In altre parole, se gli elementi di continuità tra le singole declinazioni permettono di stabilizzare il prodotto StoryLab, sono le differenze reciproche ad esaltarne l'esportabilità.

Ad ulteriore giustificazione di ciò, presento ora alcuni lavori svolti in questi anni nel contesto professionale di Noise+ che presentano elementi di sovrapponibilità con i videoracconti dei progetti Glocal e Unisi. Oltre alle due declinazioni principali del format quindi, l'approccio storytelling-oriented codificato in questa tesi ha dato vita ad alcuni interventi comunicativi più circoscritti, dal processo più asciutto ed orientati alla produzione di un singolo output, più che alla costruzione di un discorso narrativo ad ampio raggio. Nonostante, per varie ragioni, non siano stati esplicitamente inclusi contenitore StoryLab, essi sono comunque riconducibili al medesimo modello, sia per quanto riguarda il processo produttivo, sia a proposito dell'esito di tale processo: un racconto audiovisivo di breve estensione i cui contenuti sono raccolti a partire da un'intervista ad orientamento narrativo.

6.3 – ALTRE INIZIATIVE STORYTELLING-ORIENTED

In questi anni, tra le attività professionali da me svolte nel contesto allo stesso tempo formativo-operativo dell'apprendistato ha trovato spazio anche lo sviluppo di alcuni progetti comunicativi che, pur non avendo trovato esplicita collocazione all'interno del perimetro identitario di StoryLab, condividono con esso una più o meno pronunciata propensione alla narratività. Si tratta di prodotti audiovisivi commissionati a Noise+ da soggetti istituzionali nell'ambito di un rapporto professionale di mercato: nella loro realizzazione è in parte riconoscibile l'approccio metodologico che ha caratterizzato il format finora analizzato, che dimostra così la propria adattabilità e replicabilità anche al di fuori del contesto organizzativo che gli è più familiare. Il principale

elemento di continuità con Glocal e Unisi è probabilmente rappresentato dal metodo di generazione del contenuto, che si basa anche in questi casi sull'*intervista narrativa*; viceversa, la più evidente distanza concettuale può essere rintracciata nella natura *una tantum* degli output: come emergerà nella discussione, lo svolgimento di ciascuno di questi progetti ha richiesto un investimento di energie ed un'estensione temporale non paragonabile alle iniziative seriali descritte in precedenza.

In altre parole, il coinvolgimento operativo di Noise+ è stato più circoscritto, e l'intervento si è focalizzato più sul prodotto audiovisivo in sé che non su ciò che lo circonda, ovvero l'allestimento di un discorso narrativo coerente nel suo insieme. Mancando quindi una forma di accompagnamento strategico continuativa, è difficile parlare di vere e proprie storytelling operation, ed è forse preferibile ragionare in termini di *videoracconti interview-based*. In che misura è però possibile considerarli parte integrante del format? Inevitabilmente, la loro dimensione di occasionalità determina un rapporto con il modello da problematizzare, rispetto al quale diviene necessario analizzare per ogni caso specifico le affinità e le divergenze. Ogni singolo spin-off possiede infatti caratteristiche distintive e, allo stesso tempo, un proprio livello di *densità diegetica*: riprendendo cioè la proposta interpretativa presentata in 2.2.3, può essere posizionato in un punto diverso del continuum tra hard storytelling e soft storytelling. Le diverse gradazioni di narratività presenti emergeranno quindi attraverso l'osservazione dei singoli casi, che verranno valutati per quanto riguarda tutti gli aspetti processuali che li hanno contraddistinti: il contesto, le motivazioni e gli attori coinvolti, ma anche e soprattutto la natura degli output, così come ottenuta in seguito alle scelte compiute in fase di ideazione, produzione e post-produzione.

6.3.1 – Enactus UPO

- youtu.be/3f_grUWJu-A

Il processo di realizzazione del primo prodotto audiovisivo una tantum riconducibile al modello di StoryLab è stato avviato nel maggio '18, in occasione di una collaborazione che Noise+ ha intrapreso con l'associazione di promozione sociale Enactus. Si tratta di un'associazione universitaria che si occupa di avviare e coordinare progetti di inclusione, innovazione sostenibile e sviluppo territoriale, sviluppati all'interno di piccoli team composti da studenti e coordinati da docenti e professionisti extra-accademici. L'organizzazione possiede una struttura molto articolata con divisioni gerarchizzate a livello internazionale, nazionale e locale, orientate alla generazione di idee in grado di impattare positivamente sulla valorizzazione della propria area d'intervento. Questo, tramite la condivisione di competenze originate all'interno dell'ateneo e al suo esterno: l'approccio caratteristico dell'azione associativa è infatti basato sull'autoimprenditorialità e sulla competitività virtuosa, in modo da consolidare sinergie tra università ed imprese. Il chiarimento sul posizionamento di Enactus in termini di valori e di missione è importante perché, in questo caso, si ripercuote direttamente sui contenuti del discorso veicolato e sul sistema di significati complessivamente proposto all'interno del racconto; esso infatti intende presentarsi come una sorta di *manifesto organizzativo* presentato in forma audiovisiva e dalla connotazione generalista: pensato cioè per una destinazione trasversale e spendibile in molteplici situazioni comunicative.

Il committente effettivo del progetto narrativo è Enactus UPO, realtà che costituisce la sezione associativa sviluppatasi nello specifico contesto dell'Università del Piemonte Orientale. Il videoracconto esplora quindi la visione di Enactus ad un doppio livello: quello dei propositi e complessivamente perseguiti e quello degli specifici obiettivi della sua divisione locale. Il risultato concreto dell'operazione è un output audiovisivo di quattro minuti, pensato per essere utilizzabile in ogni occasione di presentazione-introduzione multimediale dell'associazione, ma comunque sempre fruibile online sui principali canali socialmediatici, come il canale Yotube d'ateneo. Da un punto di vista contenutistico, il racconto è costruito in modo collaborativo e polifonico, e la sua responsabilità espressiva è condivisa da tre protagonisti-narratori, ciascuno dei quali contribuisce alla codifica del discorso alimentandolo con la propria personale esperienza di vita nell'associazione, e con l'altrettanto personale prospettiva sul senso complessivo della sua azione. Gli storyteller, coinvolti in una conversazione videoregistrata con uno storytaker secondo il consolidato metodo dell'intervista narrativa, sono stati identificati in modo che fossero rappresentativi delle diverse figure presenti in un team Enactus, e dei diversi ruoli che esse assumono all'interno del modello operativo impiegato nelle attività:

- *Gabriele Ciranna*, studente di Biotecnologie e Team Leader del gruppo Enactus UPO;
- *Filippo Renò*, professore associato di Anatomia presso la Scuola di Medicina d'ateneo e coordinatore della divisione locale;
- *Marta Bortolai*, Country Director di Enactus Italy, rappresentante del livello nazionale e della quota “professionale” dell'iniziativa.

Le interviste – realizzate in italiano, poi tradotte e sottolineate in inglese – sono state svolte individualmente con ciascun narratore ed aggregate in fase di post-produzione a comporre il codice verbale del racconto. A differenza di quanto fatto con Glocal e Unisi, le riflessioni dei protagonisti sono state fatte emergere senza l'ausilio di domande-guida, e sono state quindi improntate ad una maggiore spontaneità, affidando allo storytaker un ancora più decisivo ruolo di gestione e controllo della conversazione. Le riflessioni dei protagonisti sono state poi selezionate in base alla loro ricchezza interpretativa ed unite ad allestire un discorso polifonico, ma dalla direzione coerente: la descrizione complessiva di Enactus, della sua mappa di significati e della sua missione sociale. A completare il codice audio, è stato poi inserito un sottofondo musicale costantemente presente per tutto lo sviluppo della narrazione, caratterizzato da un'atmosfera “corporate”, così da alludere a quel mondo d'impresa con cui il prodotto vuole dialogare.

Come da prassi produttiva, la definizione del linguaggio visivo è stata considerata consequenziale a quello sonoro, e la selezione delle immagini ha quindi seguito la stesura del discorso verbale. A livello concettuale, la scelta è stata quella del montaggio incrociato, con i tre personaggi mostrati ad agire nello stesso universo narrativo, ma su linee d'azione distinte, con un ritmo di alternanza visiva e di parola. Da un punto di vista tecnico, la registrazione è stata effettuata con l'utilizzo di tre videocamere, tra cui un' action cam, in modo da identificare tre distinte opzioni di inquadratura: un primo piano, un mezzobusto ed un piano action, a cui affidare la componente laboratoriale delle riprese e l'esaltazione della gestualità dei narratori. A queste scelte fotografiche si aggiungono i classici dettagli dei protagonisti e alcune coperture collettive, orientate ad assecondare il *valore della squadra*, tema che contraddistingue l'associazione e che attraversa il videoracconto con insistenza.

Alle immagini, infatti, è anche affidato il compito di introdurre ulteriori personaggi, alcuni studenti che compongono il team di Enactus UPO, chiamati a svolgere un ruolo diegetico che è qualcosa di più di quello di semplici comparse. Essi infatti, pur non essendo coinvolti nella codifica del discorso verbale, partecipano allo sviluppo della narrazione attraverso una performance che non si limita alle fasi finali, ma si estende per l'intera durata del racconto. Ad alimentare una dimensione laboratoriale e soprattutto la tematica dell'azione collaborativa, essi sono mostrati come fossero i responsabili operativi della produzione del video stesso: simulano, ad esempio, l'allestimento del set, si occupano di microfonare i narratori, gestiscono gli strumenti di ripresa, alimentando l'idea generale che il *fare* conti quanto il *dire*.

In un processo coordinato in cui ognuno ha un compito preciso, è quindi il team stesso a costruire il racconto e, allo stesso tempo, a stabilirne i temi decisivi: all'interno di uno storyworld molto essenziale – uno spazio chiuso allestito a comporre un piccolo salottino di conversazione –, si distingue infatti una *lavagna*, l'esistente diegetico fondamentale dell'universo narrato, che rappresenta lo spazio di convergenza simbolica dell'intero discorso. Su di essa, i significati espressivi più importanti vengono condensati in alcune keywords, le quali vengono scritte “bianco su nero” con un gessetto dagli studenti del team. Le immagini dei narratori si alternano quindi ad un progressivo popolamento della lavagna, sulla quale vengono fissati i temi su cui si concentra il discorso polifonico degli storyteller: sostenibilità, progettualità, collaborazione, sviluppo etico... L'ultima immagine è dedicata proprio alla lavagna, al cui centro è posizionato in bella evidenza il logo associativo che sfuma in un logo reveal realizzato digitalmente a concludere la narrazione.

Alla luce di quanto detto, provando a determinare la quota di *narratività* riscontrabile complessivamente nel progetto, si potrebbe sostenere che sono evidenziabili diverse affinità con il modello di StoryLab, ma che esse appartengano più al piano del processo che a quello del contenuto. È infatti percepibile una sostanziale continuità nell'organizzazione strutturale dell'intervento, dalla raccolta del materiale espressivo al metodo di post-produzione, e sono riconoscibili alcune componenti di natura diegetica, come la presenza di momenti performativi, di esistenti e di personaggi. Tali elementi, tuttavia, non sembrano assumere un ruolo così decisivo nell'economia complessiva del prodotto audiovisivo e, soprattutto per quanto il discorso verbale, sembra mancare un esplicito intento di sviluppo narrativo. L'aspetto di più problematica interpretazione è proprio rappresentato dalle interviste, che con difficoltà possiamo considerare orientate alla costruzione di un racconto. Per il loro svolgimento e per i temi affrontati, infatti, le testimonianze dei narratori faticano ad essere lette come delle storie personali: costoro parlano di sé, ma soprattutto di Enactus, ed è lasciato uno spazio limitato alla dimensione soggettiva del loro coinvolgimento nell'associazione. Per queste ragioni, è necessario consegnare con relativa cautela l'attributo di videoracconto a questo prodotto comunicativo, che possiamo includere tra i confini di StoryLab solo accettandone le dovute riserve.

6.3.2 – Career Day UPO ‘18

- youtu.be/AcZkdCjTYZU

Maggiormente focalizzato su una dimensione di soggettività esperienziale è invece il secondo output audiovisivo una tantum che presento in questa sezione e che appare, nel complesso, più intensamente ispirato da un’intenzionalità di tipo narrativo. Infatti, la ricerca della componente diegetica è qui perseguita nel *modello produttivo*, che si presenta in sostanziale continuità con i progetti seriali e con Enactus, ma anche, a differenza di quest’ultimo, nel *contenuto*, più esplicitamente basato su storie personali di individui organizzativi. Si tratta di un prodotto sviluppato sempre all’interno della galassia UPO e, nello specifico, per un evento istituzionale riguardante l’intera comunità universitaria senza distinzioni dipartimentali, il Career Day d’ateneo, che rappresenta l’occasione d’incontro tra mondo del lavoro e studenti più importante dell’anno accademico. È un’occasione che si replica ad ogni mese di novembre, durante la quale i giovani laureandi o neolaureati possono entrare in contatto con decine di realtà imprenditoriali – locali, nazionali e multinazionali –, incontrando i loro addetti al recruitment e sostenendo con loro un primo colloquio conoscitivo.

L’evento è gestito con il coordinamento dell’*Ufficio Job Placement*, che rappresenta lo specifico committente istituzionale di questo prodotto narrativo; ogni anno, infatti, l’ufficio presenta a conclusione dell’iniziativa un output audiovisivo riassuntivo della giornata ed esplicativo del suo svolgimento. Di questo intervento comunicativo Noise+ si era già occupata diverse volte, all’interno di un rapporto di collaborazione professionale consolidato nel tempo, con risultati apprezzati ma, per certi versi, poco rinnovati ad ogni edizione. In questo contesto d’azione, nel 2018 è stata quindi proposta ai responsabili amministrativi una variazione sul tema, che applicasse un approccio storytelling-oriented e che fosse in qualche modo riconducibile alla metodologia formalizza con StoryLab. Rovesciando la prospettiva discorsiva, che fino a quel momento aveva dato voce soprattutto all’ateneo e alle aziende, si è scelto di presentare l’evento attraverso lo sguardo inedito di quelli che dovrebbero essere considerati i veri protagonisti della giornata, ovvero gli studenti. Sono stati quindi identificati tre giovani partecipanti al Career Day, ai quali è stato affidato il compito di giudicare l’iniziativa in relazione alle loro aspettative e al loro momento di vita, esprimendo allo stesso tempo le loro aspirazioni professionali, le loro speranze e i loro sogni di futuri lavoratori. Lo spazio espressivo dedicato all’Università e alle imprese non è quindi azzerato, ma è filtrato dal personale punto di vista di questi tre storyteller, le cui testimonianze informali sono aggregate a comporre un discorso collettivo in grado di dare una visione meno istituzionalizzata della giornata.

Il risultato produttivo è quello che possiamo legittimamente considerare un *videoracconto polifonico* del Career Day ’18, di durata snella (inferiore ai quattro minuti) e pensato per una distribuzione mediatica sui canali digitali d’ateneo. Oltre a questa diffusione generalista, il prodotto si è poi rivelato utile anche per coltivare la relazione con le aziende presenti all’evento, con l’obiettivo di ringraziarle per la partecipazione e di rinnovare l’invito all’edizione successiva. La responsabilità diegetica è affidata, come detto, a tre protagonisti-narratori corrispondenti ad altrettanti studenti laureandi o neolaureati. La loro selezione ha seguito l’unico fondamentale criterio della varietà di ambito di studio; nel mese di ottobre ’18, l’Ufficio Job Placement ha contattato via mail gli studenti iscritti alla giornata, sondando loro la disponibilità a prendere parte ad una intervista videoregistrata

sulle loro aspettative e, più in generale, sui temi dell'orientamento professionale. Tra coloro che hanno manifestato interesse, sono stati identificati i soggetti ritenuti più opportuni per comporre una rosa rappresentativa delle diverse anime disciplinari della popolazione studentesca, tentando di rispettare anche un equilibrio di genere:

- *Mattia Borruto*, neolaureato in Economia aziendale presso il Dipartimento per l'Economia e l'Impresa;
- *Marika Di Carlo*, neolaureata in Lingue straniere moderne presso il Dipartimento di Studi Umanistici;
- *Sabrina Tini*, laureanda in Bioteecnologie presso la Scuola di Medicina.

Le loro storie universitarie sono raccolte anche in questo caso secondo un metodo *interview-based*, in tre conversazioni individuali con uno storytaker, svolte nei giorni precedenti l'evento. Durante le interviste, gli studenti sono stati chiamati a ragionare sulla visione del proprio futuro esplorando, a partire dalla propria condizione soggettiva, diverse tematiche: l'equilibrio tra realizzazione personale e professionale, il rapporto tra scelte formative e passioni, il compromesso tra sogni e realtà, offrendo la propria interpretazione del Career Day come opportunità di confronto con il mercato del lavoro, ma anche di conoscenza di sé stessi e di messa alla prova. La raccolta del materiale audiovisivo si è sviluppata in tre distinte sessioni, una con ogni narratore, all'interno della stessa location, una generica aula universitaria del complesso Perrone di Novara, sede di alcuni Dipartimenti e anche luogo di svolgimento dell'evento. Lo storyworld del videoracconto non si limita tuttavia a questo set circoscritto, ma si estende anche ai luoghi che hanno effettivamente ospitato la giornata.

Da un punto di vista di struttura narrativa, infatti, la narrazione si articola lungo *due piani spazio-temporali* ben distinti: il racconto verbale dei protagonisti, precedente all'evento e collocato nel set dell'intervista, è affiancato dal racconto visivo, che esplora invece l'esperienza della giornata stessa come da loro vissuta in prima persona. Il video appare così caratterizzato da una marcata dimensione di alternanza binaria, fondata su una insistita dialettica tra ciò che avviene *prima* del Career Day e ciò che avviene *durante*, organizzando la narrazione su due linee distinte e in qualche modo complementari. Con – ancora una volta – un montaggio incrociato, le parole dei narratori alimentano un discorso costruito in modo condiviso e compongono il livello audio del racconto insieme ad un sottofondo musicale costante. Nel livello delle immagini invece, le riprese dal set, ricavate con due camere impostate in modo da ottenere un primo piano ed un mezzobusto, sono alternate in fase di post-produzione ad istantanee dell'evento, visto dagli occhi dei tre studenti in tutto il suo svolgimento tipico: dall'accoglienza all'attesa del colloquio, fino al suo realizzarsi con la presentazione dei curricula e la chiacchierata con i recruiter.

Nello sviluppo diegetico del videoracconto, al minuto 2.12 è chiaramente riconoscibile un momento di stacco, che divide la narrazione in due macro-blocchi distinti; nel primo, il “pre” sembra prevalere sul “durante”, e la narrazione è dominata (anche visivamente) dalla presentazione dei protagonisti, che si avvicendano parlando del proprio percorso formativo e delle proprie aspettative: l'intro ad esempio, unica parte non musicata, offre uno spaccato dei workshop seminariali organizzati dall'ateneo nelle settimane precedenti il Career Day in preparazione dei

colloqui. Progressivamente, cominciano poi ad essere introdotte le prime immagini della giornata e, a 2.12, con un evidente cambio di tono musicale accompagnato a livello visivo da un timelapse, i narratori sono repentinamente proiettati con un salto temporale in avanti al “presente” della giornata: da qui in poi, essi sono mostrati con maggiore insistenza ad agire ed interagire nel contesto dell’evento, mentre le loro parole affrontano temi sempre più approfonditi, in un percorso di significazione che si manifesta in un crescendo sia visivo sia verbale. La conclusione, infine, è dedicata ai ringraziamenti per le aziende partecipanti, di cui sono mostrati i loghi in un’unica schermata finale.

Nel complesso dunque, il prodotto audiovisivo realizzato per il Career Day UPO ’18 possiede una riconoscibile quota di narratività, tanto nel processo operativo, rispettoso del modello formale consolidato nei progetti seriali, quanto nel risultato di tale processo, i cui contenuti sono facilmente riconducibili ad una sensibilità di tipo diegetico. Il racconto appare svilupparsi lungo due direttive spazio-temporali distinte ma complementari: ciò che avviene prima dell’evento, descritto dalle parole dei narratori in un’intervista la cui dimensione di soggettività ci permette di considerarla legittimamente narrativa; e ciò che avviene durante, filtrato attraverso la prospettiva esperienziale-performativa degli stessi storyteller e affidato al linguaggio visivo delle immagini raccolte in tutte le fasi della giornata.

6.3.3 – Inside Sic2Sic

- youtu.be/jXMeFUjl2hk
- youtu.be/l6DOUdXZwtY

Tra gli output audiovisivi una tantum sviluppati da Noise+ in modo strutturalmente affine al format StoryLab, ultimo in ordine cronologico di realizzazione è Inside Sic2Sic. Si tratta di un prodotto comunicativo sempre di matrice istituzionale, il cui ambito di applicazione non ha tuttavia legami con il mondo universitario, risultando per questo abbastanza distante da tutti gli interventi – seriali e non – descritti in precedenza, quantomeno per ciò che riguarda il contesto. Sic2Sic nasce all’interno del programma Life, un’iniziativa ormai pluridecennale della Commissione Europea che eroga ciclicamente finanziamenti per progetti di tutela della natura e della biodiversità. Nello specifico, questo progetto intende promuovere una partecipazione attiva e consapevole della cittadinanza al tema della salvaguardia della Rete Natura 2000 e, al suo interno, dei SIC presenti sul territorio italiano, un insieme informale di *Siti d’Interesse Comunitario* riconosciuti per il loro valore ambientale-paesaggistico. L’obiettivo fondamentale è agire sulla percezione sociale di questa rete, diffondendo nella cittadinanza italiana la sensibilità verso comportamenti ecosostenibili nella fruizione dell’ambiente.

Nel concreto, l’intento *divulgativo e formativo* è perseguito attraverso la valorizzazione della bicicletta come mezzo ideale per la conoscenza del territorio: da maggio ’18 e fino a ottobre ’20, un gruppo eterogeneo e variabile di ricercatori ed esperti ambientali sta attraversando su due ruote sette regioni italiane (dal Piemonte al Lazio, dalla Sicilia alla Sardegna) scelte affinché fossero rappresentative delle diverse zone bio-geografico-climatiche riconosciute nella penisola,

visitandone i principali luoghi d'interesse naturalistico nel corso di sette itinerari ciclistici di durata mensile, e promuovendone l'importanza presso la popolazione locale. Questi percorsi mettono in connessione aree significative da un punto di vista ambientale, sensibilizzando la popolazione locale, ma allo stesso tempo agiscono in un'ottica socio-economica, cercando di alimentare sinergie e collaborazioni tra i diversi soggetti pubblici e privati, proponendo un modello replicabile di prassi turistica virtuosa. Per perseguire queste ambiziose motivazioni, il progetto è coordinato da un network di realtà istituzionali attive su scala nazionale: tra gli altri, *Ispra* (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale), ente pubblico di ricerca posto sotto vigilanza ministeriale e capofila del progetto; *Fiab* (Federazione italiana Ambiente e Bicicletta), associazione di promozione della mobilità ecologica, in un quadro di riqualificazione urbana ed extraurbana; *Enne3*, incubatore d'imprese di Novara, che si occupa di promuovere, sostenere ed attivare progetti imprenditoriali innovativi dall'attitudine tecnologica, creativa e sociale.

Il coinvolgimento operativo di Noise+ non riguarda le strategie comunicative dell'intera iniziativa, ma solo le attività che, nell'ambito del progetto, appartengono alla specifica competenza di Enne3, realtà con cui l'agenzia ha sviluppato negli anni una partnership consolidata e proficua. Dei tre soggetti sopra elencati, l'Incubatore è per vocazione quello più vicino al mondo aziendale, e quindi più sensibile alle dinamiche del mercato, rappresentando così l'attore della rete destinato a determinare la *sostanza economica* di Life Sic2Sic. Il suo ruolo principale è quindi quello di facilitatore-attivatore di iniziative ad orientamento imprenditoriale nelle comunità attraversate dai percorsi ciclistici, affrontando la grande sfida concettuale del rapporto tra sostenibilità ambientale e crescita economica. Di conseguenza, gli interessi comunicativi di Enne3 non riguardano la salvaguardia della natura di per sé, ma più precisamente il rapporto di quest'ultima con lo sviluppo dei territori coinvolti. In particolare, considerate le particolari caratteristiche del progetto, il focus contenutistico è posizionato sul *ciclo-turismo* e sui servizi di accoglienza e ricezione, che rappresentano il punto di naturale convergenza tematica tra la prospettiva naturalistica e la prospettiva di mercato. Nel complesso quindi, l'intera proposta discorsiva di Enne3 potrebbe essere ricondotta al tentativo di suggerire un modello turistico virtuoso e scalabile, come risposta ad un'ambiziosa domanda: come può la tutela del territorio diventare un'opportunità di valorizzazione economica?

Da queste intenzioni, è risultato un prodotto comunicativo relativamente settoriale, rivolto a tutti gli stakeholders di Enne3, e in particolare a coloro interessati ad analizzare i risvolti del progetto più in linea con questo tipo di approccio interpretativo. L'intervento si è così concentrato sulla produzione di una rubrica audiovisiva di approfondimento sull'argomento *eco-ciclo-turismo*, divisa in tre brevi episodi. Ciascuno di essi, partendo dalla concreta esperienza dei percorsi regionali di Sic2Sic, ne evidenzia alcuni spunti esportabili per avviare iniziative di imprenditorialità positiva, come le potenzialità del turismo lento, la destagionalizzazione, la trasformazione e ri-destinazione industriale, i modelli relazionali tra attori pubblici e privati, il supporto governativo nella realizzazione di infrastrutture... A questa rivisitazione del format StoryLab è stato dato il nome di *Inside Sic2Sic*, per sottolineare la volontà di osservare l'iniziativa dall'interno, analizzandone i risultati con lo sguardo familiare di chi vi ha concretamente preso parte e ha potuto viverne nel profondo le dinamiche e le motivazioni. La responsabilità discorsiva è infatti affidata, in maniera

assai prevalente, ad un unico *narratore* coinvolto in prima persona nella quotidianità dei viaggi su due ruote, che ha perciò potuto trarne un bilancio reso attendibile dalla sperimentazione diretta; si tratta del Direttore dello stesso Incubatore, Lorenzo Lener, che in qualità di responsabile di Enne3 ha percorso i diversi itinerari ciclo-naturalistici da una prospettiva specificamente economico-professionale.

Quella di Lorenzo è la voce che delinea lo sviluppo discorsivo di tutti e tre gli episodi in cui il progetto è stato diviso, secondo un criterio di successione non cronologica, ma tematica: due di essi sono già distribuiti sui canali digitali ufficiali dell'Incubatore, mentre l'ultimo è ancora in fase di elaborazione. La raccolta dei contenuti si è svolta durante un'unica intervista videoregistrata, realizzata secondo il modello metodologico ormai noto presso i locali novaresi dell'Incubatore (che curiosamente avevano già ospitato lo storyworld di Glocal StoryLab), nel mese di aprile '19; a quel tempo infatti si erano già conclusi quattro dei sette percorsi regionali previsti, ed era perciò possibile trarre un bilancio dell'iniziativa sostanzialmente attendibile, per quanto parziale. I temi sviluppati dal Direttore nel corso della conversazione con lo *storytaker* sono stati organizzati per nuclei di senso in fase di post-produzione, e riaggregati in modo da comporre il discorso verbale di tre distinti docu-racconti, della durata media di cinque minuti e trenta secondi. Per la verità, alla *voce-guida*, si aggiungono altre testimonianze occasionali, raccolte in tempo reale durante i percorsi regionali fino ad allora svolti e quindi precedentemente all'intervista; nei tre episodi, l'inedere delle parole del narratore risulta così sistematicamente interrotto da alcuni *personaggi* chiamati a portare la propria esperienza e visione del progetto.

Si tratta di soggetti entrati diversamente in contatto con l'iniziativa, rappresentativi di altrettante realtà istituzionali (come, ad esempio, il Sindaco di Iglesias), associative (come la responsabile Comunicazione di Fiab) o professionali (come il micro-imprenditore di E-bike) che hanno dato il loro contributo allo svolgimento di Sic2Sic. Da un punto di vista di struttura diegetica quindi, come per il Career Day UPO '18 è possibile riconoscere nei docu-racconti due *piani spazio-temporali* distinti, che in questo caso però non sono il "prima" e il "durante" l'evento, bensì quello della narrazione live e quello del commento a posteriori. Il racconto a caldo e l'analisi a freddo si alternano e si completano, spostando quindi la dialettica del rapporto tra ciò che avviene *durante* e ciò che avviene *dopo*. Ad alimentare questa duplice condizione narrativa, contribuisce il livello delle immagini che, accanto alle riprese dal set dell'intervista, presenta delle coperture colte durante i percorsi ciclistici, descrivendone la quotidianità ed approfondendone la componente di esperienza turistica sostenibile. La vocazione laboratoriale che aveva sempre caratterizzato StoryLab – e che contraddistingue anche il titolo (*Inside*) dato a questo progetto audiovisivo – non è qui abbandonata, e si concentra nell'intro degli episodi, dedicata ad uno sguardo dietro le quinte della quotidianità in sella.

Tirando le somme comunque, tra i tre progetti interview-based presentati in questa sezione, Inside Sic2Sic sembra essere quello più faticosamente assimilabile alla categoria del racconto. Non sembra innanzitutto percepibile una chiara intenzionalità narrativa all'interno della stessa intervista, in cui l'interpretazione analitica prevale decisamente sulla dimensione della soggettività del narratore, così da assumere con più appropriatezza i caratteri del *video-commentary*. La quota diegetica è invece concentrata nello spazio visivo dedicato a mostrare i percorsi ciclistici nel corso del loro

svolgimento quotidiano (il “durante”), ma questi momenti rimangono comunque piuttosto marginali nell’economia complessiva del prodotto comunicativo. In più, la costruzione ad episodi attribuisce al progetto una dimensione di serialità che, tuttavia, appartiene più al piano dell’organizzazione strutturale del discorso che non alla consequenzialità logico-temporale degli eventi presentati.

In definitiva quindi, per quanto i tre output audiovisivi siano metodologicamente riconducibili al modello produttivo di StoryLab, essi appaiono complessivamente deboli in termini di narratività intrinseca. Diventa per questo difficile parlare di videoracconti veri e propri, quantomeno negli stessi termini dei lavori descritti in precedenza; la loro condizione contenutistica e formale costringe così a determinare per Inside Sic2Sic una posizione oggettivamente non centrale tra i progetti comunicativi storytelling-oriented di Noise+.

CONCLUSIONI

Provando a tracciare un bilancio essenziale delle attività complessivamente svolte nell’ambito di questo progetto, non risulterà del tutto azzardato trovare proprio in StoryLab l’esito più riconoscibile del tentativo programmatico di sintetizzare formazione teorica e prassi operativa. Per certi versi, il risultato più apprezzabile del modello d’intervento descritto nei due capitoli conclusivi può essere considerata la capacità del format di ri-declinarsi, adattandosi a contesti organizzativi differenti, pur mantenendo una sostanziale riconoscibilità, basata tanto su elementi di narratività strutturale quanto, più ampiamente, su un approccio gestionale comune. L’effettiva esportabilità dell’iniziativa appare confermata da alcuni progetti “in cantiere” che, nel momento in cui scrivo, stanno coinvolgendo nuove realtà accademiche a diversi livelli di avanzamento; sono stati avviati confronti, ad esempio, con l’Università Bicocca di Milano, con il Politecnico di Torino e con l’Università degli studi del Molise, con lo scopo di valutare i margini di un intervento storytelling-oriented in differenti aree d’interesse istituzionale. Si tratta comunque di collaborazioni non ancora ufficialmente formalizzate e sulle quali, allo stato attuale, non è facile fare previsioni circa le modalità e i tempi di svolgimento, anche a causa dello stallo in cui sono state costrette le amministrazioni universitarie (e non solo) dall’emergenza sanitaria dei primi mesi del 2020.

Ciò che risulta maggiormente certo è, invece, la complessiva soddisfazione da parte del soggetto promotore del percorso formativo rispetto ai risultati del proprio coinvolgimento e investimento. Attraverso questa formula di apprendistato-dottorato, infatti, Noise+ ha potuto sviluppare al proprio interno un sistema di competenze su cui non poteva contare in precedenza, giungendo ad includere nella propria offerta di servizi attività inedite, in grado di occupare una porzione nuova del mercato in cui l’azienda aspira a posizionarsi. La società, infatti, si è messa nelle condizioni di disporre di una nuova figura professionale, capace di gestire in sostanziale autonomia le varie fasi di un’operazione di comunicazione istituzionale ad approccio narrativo, nei suoi diversi aspetti di programmazione, ideazione, produzione ed analisi. Allo stesso tempo, con StoryLab Noise+ ha potuto affermare un format proprietario di narrazione organizzativa, per il quale si sta valutando anche la registrazione del marchio, che ha trovato la propria dimensione di credibilità e di autorevolezza metodologica in un contesto prestigioso qual è quello delle istituzioni accademiche. Senza tralasciare che, in questo modo, l’azienda ha anche avuto la possibilità di allargare fino all’Italia centrale l’area geografica del proprio intervento operativo, che fino ad allora si limitava ad un contesto provinciale e regionale.

In tutto questo poi, la scommessa potrebbe essere considerata tendenzialmente vincente anche in prospettiva economica; la scelta di sostenere questo percorso ha permesso all’agenzia di proporre e vendere servizi che hanno garantito un ritorno che, senza voler entrare nei dettagli, è stato ritenuto in linea con gli obiettivi dell’investimento. In altre parole, i lavori portati a termine nel contesto dell’apprendistato-dottorato (e, anzi, proprio grazie ad esso) hanno saputo rendere il progetto, di fatto, totalmente sostenibile da un punto di vista finanziario, oltre che altamente significativo da un punto di vista umano e culturale. In quest’ottica, è necessario chiarire che, di norma, non appare corretto valutare il successo o l’insuccesso di una ricerca in base ai suoi risultati economici, e che la sua validità deve essere misurata in modo indipendente da questo genere di

criteri. Si tratta di una questione delicata quanto importante, ma che emerge con evidenza ancora maggiore nel caso di uno studio come questo, condotto cioè secondo le modalità di svolgimento che ho ampiamente presentato. In generale, il fatto che la ricerca accademica, e in particolare umanistica, non debba essere vincolata ad intenzioni di profitto rappresenta una posizione pienamente condivisibile; allo stesso tempo però, il principio secondo cui essa non *debba* generare ricchezza non esclude che sussistano le condizioni per cui *possa* farlo: nello specifico caso di StoryLab, infatti, la capacità di creare valore economico può essere considerata, a mio parere un elemento di merito per l'iniziativa, ed una parte integrante della sua valutazione positiva come caso studio.

Nel complesso comunque, l'importante varietà di spunti e dinamiche ascrivibili al paradigma del racconto organizzativo di cui ho cercato di dare conto sembra essere a suo modo riconducibile ad un'impostazione comune: la necessità di affrontare la questione della comunicazione di marca da una prospettiva in cui le discipline umanistiche possono ritagliarsi un ruolo di assoluto rilievo. Assecondando la propensione del progetto a convertire il sapere in saper-fare, nel corso della trattazione ho cercato (a volte esplicitamente, a volte più indirettamente) di motivare come la prassi operativa non possa prescindere da un sistema di competenze al cui interno le teorie del racconto, del segno e del linguaggio rappresentano una quota decisiva. Il contributo di questi approcci, troppo spesso confinato nell'ambito della ricerca accademica, può essere significativo anche in contesti caratterizzati da una spiccata vocazione professionale, sia in termini di creatività e di comportamenti produttivi, sia a livello di metodologie e di processi gestionali.

Affermare la centralità di strumenti interpretativi di natura umanistica diventa utile, a maggior ragione, all'interno di un mercato del lavoro che, riprendendo le parole di Alberto Contri, appare attraversato da una sempre crescente tecnofilia.¹ A manifestare la mia posizione a questo proposito, può intervenire con assoluta pertinenza un noto annuncio diffuso sulla stampa dall'agenzia pubblicitaria multinazionale Young & Rubicam, datato alla fine degli anni '60 ma ancora incredibilmente attuale. L'immagine a tutta pagina del volto di una donna che, osservando negli occhi i lettori, lascia scendere sulla propria guancia una lacrima è seguita da una didascalia inequivocabile: i computer non sanno piangere.

¹ A. CONTRI, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, op. cit., p. 183.

COMPUTERS CAN'T CRY

A computer can tell you how old she is.
It can tell you where she lives.
How big her family is. How much money
she makes. Or where she shops.

What she buys. How much she spends.
And what she reads and when she
watches television.
But a copywriter like Greta Nissen can

tell you what makes her cry.
Or laugh. Or buy.
Young & Rubicam likes computers.
Young & Rubicam loves Greta Nissen.

Un computer, continua il testo, può dirti quanti anni ha, dove vive, quanto è ricca, cosa compra e molte altre cose di lei. Ma solo un copywriter può raccontarti perché sta piangendo: per questo, alla Young & Rubicam piacciono i computer, ma ciò che ama sono i copywriter. In quest'ottica, la necessità di valorizzare e tutelare la creatività come talento del tutto umano potrebbe essere considerata, oggi, una condizione forse ancora più rilevante di allora. Una condizione su cui, in definitiva, credo che gli studi umanistici possano e debbano esercitare una virtuosa influenza anche al di fuori delle aule universitarie, mettendo a disposizione delle società e dei mercati il proprio straordinario patrimonio di contenuti, strutture e significati.

APPENDICE

Modello di liberatoria per intervista narrativa



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE



Il sottoscritto _____

Nato / a _____ il _____

Residente in: Via / Piazza _____

Comune: _____ Provincia: _____

AUTORIZZA

l'Università del Piemonte Orientale e Noise+ S.r.l. all'utilizzo gratuito, per scopi non commerciali di ricerca e divulgazione, delle immagini, interviste e riprese realizzate per il progetto GLOCAL STORYLAB in data: _____.

Tutte i contenuti che verranno in seguito elaborati, riprodotti e recensiti non comporteranno alcuna responsabilità a carico degli Enti proponenti, i quali non saranno in nessun caso responsabili per qualsiasi danno morale o materiale.

Autorizzo altresì al trattamento dei miei dati, ai sensi del D.Leg 196/2003.

In fede

Data: _____

Firma: _____

Glocal StoryLab – Timeline delle attività progettuali

Giugno '17

Contatto, manifestazione d'interesse e primi confronti informali.

Settembre '17

Presentazione proposta di intervento | Definizione di attività e tempistiche

Ottobre '17

Ideazione Project Identity (grafica e verbale) | Ideazione e produzione dei materiali cartacei

Novembre '17

Selezione narratori e incontri conoscitivi | Sviluppo sito web di progetto | Pubblicazione pagina Facebook (9) | Inizio diffusione contenuti social media | Pubblicazione video Call to Action (21) | Intervista e riprese Cap. III – Leonardo e Eugenio (30)

Dicembre '17

Allestimento Bacheche fisiche nelle sedi dipartimentali | Intervista e riprese Cap. I – Roberto (22) | Intervista e riprese Cap. IV – Giulia (27) | Intervista e riprese Cap. II – Daniela (29)

Gennaio '18

Studio del soggetto e della struttura diegetica dei videoracconti | Selezione Media Partners | Intervista e riprese Cap. VI – Elena e Giuseppe (29)

Febbraio '18

Intervista e riprese Cap. V – Vanessa (17) | Pubblicazione Cap. I – Roberto (21)

Marzo '18

Pubblicazione Cap. II – Daniela (7) | Pubblicazione Cap. III – Leonardo e Eugenio (22)

Aprile '18

Pubblicazione Cap. IV – Giulia (5) | Interviste e riprese Cap. VII – Alberto, Andrea, Carlo e Domenico (18) | Pubblicazione Cap. V – Vanessa (18)

Maggio '18

Pubblicazione Cap. VI – Elena e Giuseppe (3) | Interviste e riprese Cap. IX – Mattia e Verena (16) | Pubblicazione Cap. VII – Alberto / Andrea / Carlo / Domenico (21) | Intervista e riprese Cap. VIII – Sara (22)

Giugno '18

Pubblicazione Cap. VIII – Sara (5) | Pubblicazione Cap. IX – Mattia / Verena (20)

Settembre '18

Intervista e riprese Docu-racconto finale, Cap. X – Dario

Ottobre '18

Pubblicazione Docu-racconto finale, Cap. X - Dario (29)

Glocal StoryLab – Locandina cartacea in formato A3
(420mm x 297mm)



*Think global,
act UPO.*

UN PROGETTO DI COMUNICAZIONE NARRATIVA NATO
PER RACCOLIERE E RACCONTARE LE ESPERIENZE DI
SCAMBIO CON L'ESTERO DEGLI STUDENTI UPO.

VOGLIAMO PROMUOVERE LE ATTIVITÀ DI MOBILITÀ
INTERNAZIONALE, PER FAVORIRNE LA CRESCITA E
STIMOLARNE LA PARTECIPAZIONE.

PARLEREMO DI #GLOCALCULTURE ATTRAVERSO LE
VOCI E LE STORIE DI CHI UN'ESPERIENZA DI MOBILITÀ
L'HA VISSUTA IN PRIMA PERSONA.

VUOI SCOPRIRE DI PIÙ SULL'ERASMUS EXPERIENCE O
UNA DELLE SUE VARIANTI? VUOI CONDIVIDERE CON
GLI ALTRI LA TUA ESPERIENZA DI MOBILITÀ?

Join Glocal StoryLab:

✉ WWW.GLOCALSTORYLAB.IT @ GLOCAL STORYLAB

Percorsi di mobilità



ERASMUS
PER STUDIO



TRAINEESHIP



FREEMOVER



LAUREE
BINAZIONALI



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Let the story begin...

noise⁺

Glocal StoryLab – Cartolina cartacea in formato A6

(148mm x 105mm)

Fronte e retro



Glocal StoryLab – Valutazione del progetto da parte dell’Ufficio Comunicazione



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

UFFICIO COMUNICAZIONE

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC
Tel. 0161 261524/579 - Fax 0161 54178
ufficio.comunicazione@unipmn.it

A chi di competenza

Mi è stato chiesto di scrivere alcune considerazioni sul progetto “UPO GlocalStory Lab” che il dottor **Dario Cerutti** ha svolto sotto il mio co-tutoraggio nel corso del dottorato di ricerca in apprendistato su *storytelling* e internazionalizzazione.

Dario è un candidato di eccellenza e, al pari, un valido comunicatore. Ha dimostrato una chiara attitudine a lavorare per obiettivi, un modo positivo di confrontarsi con gli argomenti complessi, una sensibilità speciale per le rifiniture e l’accuratezza, un’inclinazione naturale a prendere iniziative.

Il non semplice obiettivo di ricercare storie d’impatto tra le esperienze degli studenti Erasmus ha trovato un agevole percorso nel *format* che Dario ha messo a punto, esportabile e adattabile a qualunque altro contesto universitario. Attraverso le testimonianze degli studenti coinvolti si è snodata una preziosa riflessione di *glocal culture*, con un focus sul rapporto tra la misura locale e la dimensione globale dell’Ateneo.

Le interviste narrative sono state trasformate in contenuti audiovisivi per i *social media*, dove hanno incontrato le emozioni di un pubblico appassionato. È certamente merito del linguaggio sperimentale e delle tecniche creative non convenzionali che Dario è riuscito a far dialogare. I brevi video, per la loro freschezza e qualità, sono stati utilizzati per alcune campagne informative e promozionali dell’Ateneo legate non solo all’internazionalizzazione, ma anche al *recruitment* e ai servizi per gli studenti.

L’esperienza si è arricchita dal piacere di lavorare con Dario. Il suo carattere socievole e le sue capacità di adattamento gli hanno permesso di costruire relazioni amichevoli e costruttive sia con me, sia con i colleghi.

Sono convinto che il format ideato e il copioso bagaglio di conoscenze e di competenze maturato da Dario costituiscano una preziosa risorsa per le organizzazioni che la vorranno utilizzare.

Rimango a disposizione se ci fosse bisogno di ulteriori approfondimenti su quanto descritto.

Cordialmente,

DOTT. PAOLO POMATI
Responsabile dell’Ufficio Comunicazione

Vercelli, 22 agosto 2018

Glocal StoryLab – Dati statistici di traffico mediatico

Periodo: 22 novembre '17 – 24 settembre '19

Pagina Facebook proprietaria

Pubblico	Like	Genere	Età	Paese	Città	Lingua
	295	Donne: 63%	18-24: 36%	Italia: 280	Novara: 49	Italiano: 277
		Uomini: 36%	25-34: 39%	Germania: 2	Vercelli: 26	Inglese: 11
			35-44: 11%	Regno unito: 2	Torino: 14	
				Spagna: 2	Milano: 14	
				Altri : 1	Alessandria: 13	
					Napoli: 7	
Post	Numero	Copertura media	Coinvolgimento medio			
	69	338	8 click			
			19 reazioni, commenti, condivisioni			
Capitoli	Copertura	Visualizzaz. 3 sec	Visualizzaz. 10 sec	Minuti	Visualizzaz. media	
I	20.844	3.627	1.315	2.459	8 sec	
II	2.761	553	198	367	9 sec	
III	9.874	1.824	746	1.742	12 sec	
IV	6.928	1.239	449	858	9 sec	
V	5.685	938	347	613	8 sec	
VI	4.816	878	314	572	9 sec	
VII	9.173	1.339	561	1.241	11 sec	
VIII	9.761	1.523	648	1.394	11 sec	
IX	6.502	921	311	628	8 sec	
Media	8.483	1.427	543		9,26 sec	
Totale	76.344	12.842	4.889	9.874		
Capitoli	Reazioni	Commenti	Condivisioni	Click sul post		
I	198	42	20	892		
II	40	0	10	95		
III	128	17	21	560		
IV	47	4	8	261		
V	40	0	9	153		
VI	63	1	8	170		
VII	87	2	12	387		
VIII	167	32	9	596		
IX	61	1	7	192		
Media	92		11,6	367		
Totale	831		104	3.306		

Inserzioni Facebook

Periodo: 19/1 – 6/7 '18		Budget: 200€		
Persone raggiunte	Copertura	Impression	Frequenza	
	44.108	107.530	2,44	
Visualizzazioni	3 sec	10 sec	Tempo medio	Click sul link
	30.214	11.410	5 sec	1067
Costi	€ / visualizz. 3 sec	€ / visualizz. 10 sec	€ / click sul link	
	0,7 cent	1,8 cent	18,7 cent	

Glocal StoryLab – Dati statistici di traffico mediatico

Periodo: 22 novembre '17 – 24 settembre '19

Playlist Youtube

Capitoli	Durata totale	Durata media	Visualizzaz. Media	
	59 min e 33 sec	6 min e 37 sec	2 minuti e 03 sec	
	Visualizzazioni	Tempo totale	Tempo medio	Percentuale
I	255	487 min	1 min e 54 sec	31%
II	124	246 min	1 min e 59 sec	35%
III	108	231 min	2 min e 8 sec	30,0%
IV	204	568 min	2 min e 47 sec	47%
V	128	239 min	1 min e 52 sec	28%
VI	134	220 min	1 min e 38 sec	24%
VII	159	432 min	2 min e 43 sec	28%
VIII	66	116 min	1 min e 46 sec	27%
IX	99	218 min	2 min e 10 sec	33%
Media	142			31%
Totale	1277			

Sito web proprietario

Utenti unici	Sessioni totali	Sessioni per utente	Pagine tot. visualizzate	Pagine per sessione	Bounce rate	Durata media di ogni sessione
575	807	1,4	1605	1,99	50,06%	1 min e 51 sec
Pagine	Più visitate	%		Capitoli	%	
Home	45,86			I	3,68	
Lab	9,16			II	1,99	
Story	5,79			III	1,43	
Home eng	5,48			IV	1,68	
Glocal	4,98			V	1	
Partecipa	4,98			VI	0,86	
				VII	1,43	
				VIII	0,69	
				IX	1,18	
Provenienza	Link web	Direct	Social	Organic search	Other	
	35,56% (287)	29% (234)	24,56% (198)	10,78% (87)	0,21 % (1)	
Device	Desktop	Mobile	Tablet			
	78,31%	21,19%	0,50%			

Unisi StoryLab – Timeline delle attività progettuali

Ottobre '18

Contatto, manifestazione d'interesse e primi confronti informali.

Novembre '18

Presentazione proposta di intervento | Trattative economiche e procedure amministrative per l'incarico | Definizione condivisa del processo produttivo (attività, ruoli, tempistiche)

Dicembre '18

Ideazione Project Identity (grafica e verbale) | Presentazione in loco della proposta creativa (13) | Revisione proposta creativa

Gennaio '19

Selezione dei narratori | Definizione delle domande guida | Progettazione dei materiali cartacei | Inizio sviluppo del sito | Approvazione Project Identity definitiva (29)

Febbraio '19

Organizzazione delle trasferte produttive | Sopralluogo Location e primo incontro con i narratori (15) | Definizione luoghi A e luoghi B | Condivisione delle domande guida (20) | Interviste e riprese (27-28)

Marzo '19

Interviste e riprese (1-3) | Inizio post-produzione dei videoracconti | Invio pacchetto grafico definitivo (21)

Aprile '19

Presentazione Cap. I – Taghreed, prima versione (8) | Invio Cap. I – Taghreed, versione definitiva (23)

Maggio '19

Migrazione sito su dominio .unisi (2) | Presentazione Cap. II – Samuel, prima versione (3) | Invio Cap. II – Samuel, versione definitiva (8) | Chiusura lavori sito di progetto

Giugno '19

Presentazione Cap. III – Choezom, prima versione (4) | Presentazione Cap. IV – Germaine, prima versione (26) | Invio Cap. III – Choezom, versione definitiva (28)

Luglio '19

Presentazione Cap. V – Sharif, prima versione (15) | Invio Cap. IV – Germaine, versione definitiva (22) | Invio Cap. V – Sharif, versione definitiva (22) | Pubblicazione sito con i primi due videoracconti (25)

Settembre '19

Analisi di processo | Riflessione sugli sviluppi futuri

Unisi StoryLab – Locandina cartacea in formato A3

(420mm x 297mm)

UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

**UNISI
STORYLAB**

THE CITY. THE WORLD.
THE PEOPLE.

SIENA.
NOW BOARDING.

An audiovisual, serial, storytelling project developed by the University of Siena to promote the city and its territory, human resources and education opportunities.

An original and unconventional perspective: the one of the incoming students who are living an experience of study mobility and find in the city of Siena a way station, and end point or a (re)starting point of their journey.

A polyphonic narrative in five chapters: five stories of everyday life from all over the world witnessing the discovering of the city, its local people and their lifestyles.

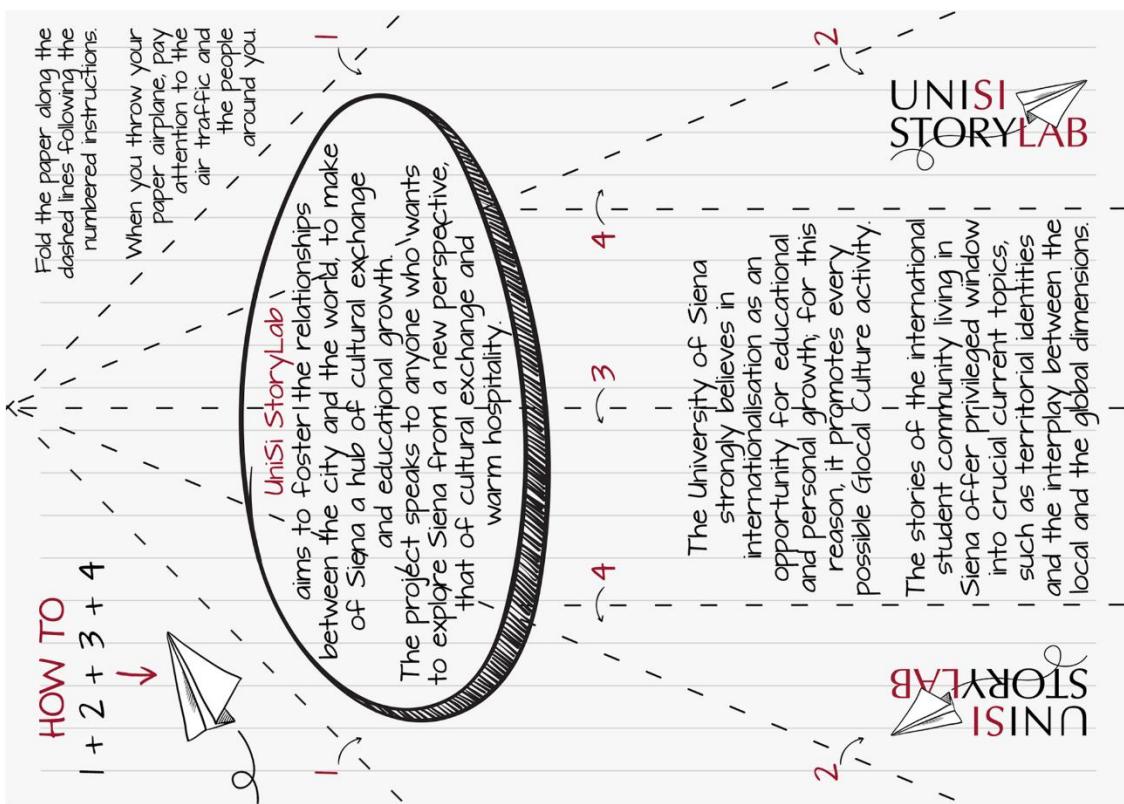
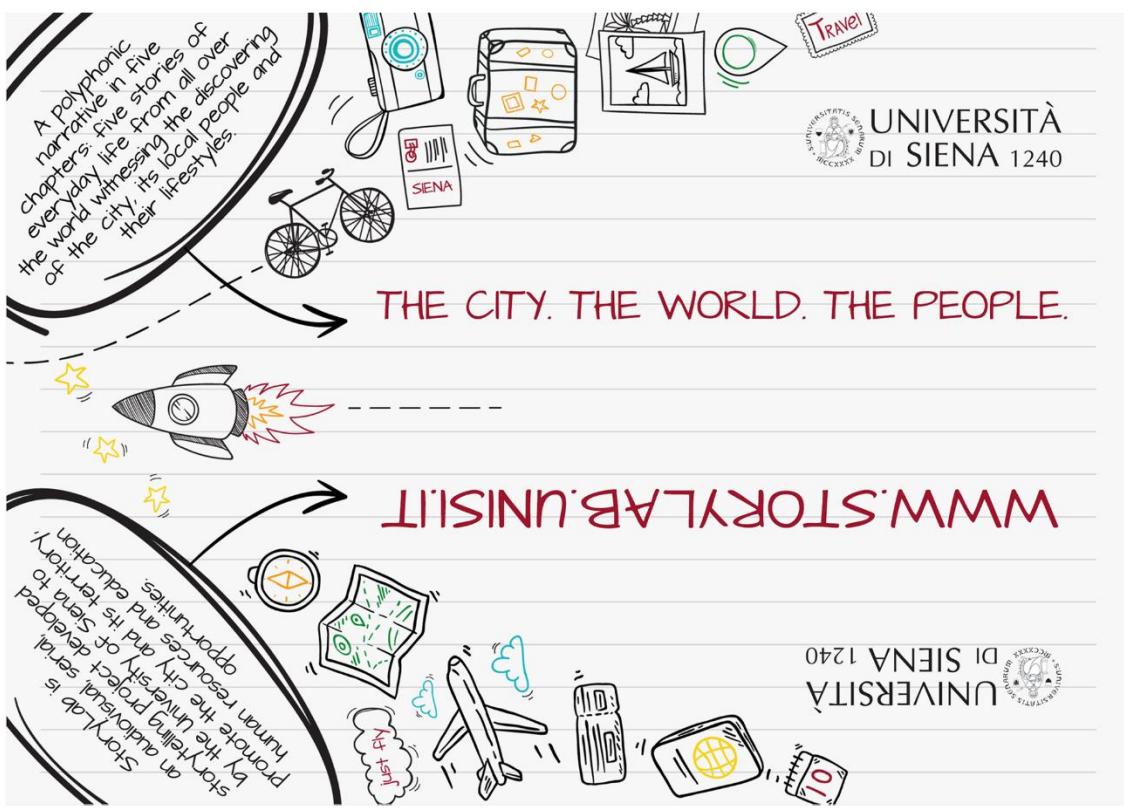
Let the story begin... ↗

www.storylab.unisi.it

Unisi StoryLab – Volantino cartaceo in formato A5

(210 x 148 mm)

Fronte e retro



BIBLIOGRAFIA

- ALVESSON MATS, BERG PER, *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Cortina Editore, 1993.
- ANDERSON CHRIS, *La coda lunga. Da un mercato di massa ad una massa di mercati*, Torino, Codice Edizioni, 2010.
- ANGELINI LORENZA, *Storytelling: il potere delle storie d'impresa*, Milano, Franco Angeli Editore, 2015.
- ATKINSON ROBERT, *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Milano, Cortina Editore, 2002.
- BABILONI FABIO ET AL., *Neuroeconomia, neuromarketing e processi decisionali*, Milano, Springer, 2007.
- BACHTIN MICHAEL, *L'autore e l'eroe. Teoria letteraria e scienze umane*, a cura di Clara Strada Janović, Torino, Einaudi, 1988.
- BARTHES ROLAND ET AL., *L'analisi del racconto*, Milano, Bompiani, 1969.
- BAUMAN ZYGMUNT, *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- BAUMAN Z., *Globalizzazione e glocalizzazione*, Roma, Armando Editore, 2005.
- BOJE DAVID, *The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office-supply firm*, in *Administrative in Science Quarterly*, 36 (1), 1991.
- BOJE D., *Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamaraland"*, in *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1995.
- BOJE D., *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, London, Sage, 2001.
- BOLDRINI MAURIZIO, MORCELLINI MARIO (a cura di), *Un'idea di Università. Comunicazione universitaria e logica dei media*, Milano, Franco Angeli Editore, 2005.
- BOLTER JAY DAVID, GRUSIN RICHARD, *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano, Guerini e Associati, 2002.
- BOOTH WAYNE, *Retorica della narrativa*, Firenze, La nuova Italia, 1994.
- BROOKS PETER, *Trame*, Torino, Einaudi, 1995.
- BRUNER JEROME, *La costruzione narrativa della realtà*, in AMMANITI MASSIMO, STERN

DANIEL (a cura di), *Rappresentazioni e narrazioni*. Roma-Bari, Laterza, 1991.

- CALABRESE STEFANO, *La comunicazione narrativa. Dalla letteratura alla quotidianità*, Milano, Mondadori, 2010.
- CERRUTI MASSIMO ET AL., (a cura di), *Formale e informale. La variazione di registro nella comunicazione elettronica*, Roma, Carocci, 2011.
- CHATMAN SEYMOUR, *Storia e discorso. La struttura narrativa nel romanzo e nel film*, Parma, Pratiche, 1981.
- CHATMAN S., *Coming to terms. The rhetoric of narrative in fiction and film*, London, Cornell University, 1990.
- CODELUPPI VANNI, *La retrinizzazione sociale. Il processo di spettacolarizzazione degli individui e della società*, Torino, Bollati Boringhieri, 2007
- COMETA MICHELE, *Perché le storie ci aiutano a vivere: la letteratura necessaria*, Milano, Cortina, 2017.
- CONTRI ALBERTO, *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costante attenzione parziale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2017.
- CORTESE CLAUDIO, *L'organizzazione si racconta*, Milano, Guerini e Associati, 1999.
- COVA BERNARD ET AL., *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 ore, 2008.
- CZARNIAWSKA BARBARA, *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, Edizioni di comunità, 2000.
- DEMETRIO DUCCIO, *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Milano, Cortina Editore, 1995.
- DENNING STEPHEN, *The Springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Boston, Butterworth- Heinemann, 2001.
- DENNING S., *Scoiattoli SpA: storie di noci e leadership*, Milano, ETAS, 2005.
- ECO UMBERTO, *Lector in fabula*, Milano, Bompiani, 1979.
- ECO U., *Tipologia della ripetizione*, in CASETTI FRANCESCO (a cura di), *L'immagine al plurale. Serialità e ripetizione nel cinema e nella televisione*, Venezia, Marsilio, 1984.
- FARINET ANDREA, *Socialing. Un nuovo equilibrio tra consumatori, imprese e mercati*, Milano, Franco Angeli Editore, 2015.
- FERRARO GUIDO, *Teorie della narrazione: dai racconti tradizionali all'odierno storytelling*, Roma, Carocci, 2015.

- FLOCH JEAN-MARIE, *Semiotica, marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992.
- FONTANA ANDREA ET AL., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Milano, Franco Angeli Editore, 2011.
- FONTANA A., *Storytelling d'impresa: la guida definitiva*, Milano, Hoepli, 2016.
- FORSTER EDWARD MORGAN, *Aspetti del romanzo*, Milano, Garzanti, 1991.
- FOG KLAUS ET AL., *Storytelling. Branding in practice*, Berlino, Springer, 2006.
- FRANCHI MAURA, *Il senso del consumo*, Milano, Mondadori, 2007.
- FRASCA GABRIELE, *La lettera che muore: la letteratura nel reticolo mediale*, Roma, Meltemi, 2005.
- GABRIEL YANNIS, *The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity*, in *Organization studies*, 16 (3), 1995.
- GABRIEL Y., *Myths, stories and organizations: premodern narratives for our time*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- GAGLIARDI PASQUALE (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, 1995.
- GAUDREAU ANDRÉ, *Dal letterario al filmico. Sistema del racconto*, Torino, Lindau, 2000.
- GENETTE GÉRARD, *Figure III. Discorso del racconto*, Torino, Einaudi, 1976.
- GILDER GEORGE, *La vita dopo la televisione*, Roma, Castelvecchi, 1995.
- GIOVANNETTI PAOLO, *Il racconto: letteratura, cinema, televisione*, Roma, Carocci, 2012.
- GODIN SETH, *Tutte le palle del marketing*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006.
- GRANDI ROBERTO, MIANI MATTIA, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Milano, Isedi, 2006.
- GREIMAS ALGIRDAS JULIENNE, *Maupassant. La semiotica del testo: esercizi pratici*, Torino, Centro Scientifico Editore, 1995.
- HOBSBAWM ERIC J., RANGER TERENCE, (a cura di), *L'Invenzione della tradizione*, Torino, Einaudi, 1987.
- JAKOBSON ROMAN, *Saggi di linguistica generale*, Milano, Feltrinelli, 1966.
- JEDLowski PAOLO, *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, Milano, Mondadori, 2000.
- KLEIN NAOMI, *No Logo*, Milano, Baldini & Castoldi Editore, 2000.
- KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN L., *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2007.

- LEVINE RICK ET AL., *Cluetrain manifesto: la fine del business as usual*, Roma, Fazi Editore, 2001.
- LOVARI ALESSANDRO, *Comunicazione universitaria. Evoluzione, sfide, e nuovi modelli*, in *Universitas* 134 (2014).
- LYOTARD JEAN-FRANÇOIS, *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Milano, Feltrinelli, 1981.
- MARCHESE ANGELO, *L'officina del racconto: semiotica della narratività*, Milano, Mondadori, 1983.
- MARRONE GIANFRANCO, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma-Bari, Laterza, 2007.
- MCCLOUD, SCOTT, *Capire il fumetto. L'arte invisibile*, Torino, Pavesio Productions, 1999.
- OPPICI FIORENZA ET AL., *Social University - Le università italiane sui social network*, Nexa Working Paper, 1 (2014).
- PETRUCCO CORRADO, DE ROSSI MARINA, *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, Roma, Carocci Editore, 2009.
- POLIDORO PIERO, *Che cos'è la semiotica visiva*, Roma, Carocci Editore, 2008.
- PROPP VLADIMIR, *Morfologia della fiaba*, a cura di Gian Luigi Bravo, Torino, Einaudi, 1966.
- QUALIZZA GABRIELE, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, in *Tigor*, n. 2 (2009).
- RASTIER FRANÇOIS, *Arti e scienze del testo: per una semiotica delle culture*, Roma, Meltemi, 2003.
- ROSE FRANK, *Immersi nelle storie. Il mestiere di raccontare nell'era di internet*, Torino, Codice Edizioni, 2013.
- SALMON CHRISTIAN, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, Fazi Editore, 2008.
- SASSOON JOSEPH, *Web storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, Milano, Franco Angeli Editore, 2012.
- SCHMID WOLF, *Narratology: an introduction*, Berlino, De Gruyter Textbook. 2010.
- SEGRE CESARE, *Avviamento all'analisi del testo letterario*, Torino, Einaudi, 1985.
- SEMPRINI ANDREA, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli Editore, 1993.
- SEMPRINI A., *La marca postmoderna. Potere e fragilità della marca nelle società contemporanee*, Milano, Franco Angeli Editore, 2006.
- SMORTI ANDREA, *Il pensiero narrativo*, Firenze, Giunti, 1994.

- STANZEL FRANZ KARL, *A theory of narrative*, Cambridge University Press, Cambridge, 1984.
- STURM BRIAN, *The "Storylistening" Trance Experience*, in The Journal of American Folklore, University of Illinois Press, Champaign, vol. 113, 2000.
- TODOROV TZVETAN (a cura di), *I formalisti russi. Teoria della letteratura e del metodo critico*, Torino, Einaudi, 1968.
- TUTEN TRACY, *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, London, Praeger, 2008.
- TUTEN T., SOLOMON MICHAEL, *Social media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Milano-Torino, Pearson Italia, 2014.
- VOGLER CHRIS, *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Roma, Dino Audino Editore, 1992.
- WEICK KARL, *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina Editore, 1997.
- ZYMAN SERGIO ET AL., *La fine della pubblicità: le nuove tecniche e le strategie pubblicitarie*, Roma, Armando Editore, 2005.

SITOGRAFIA

- Apple Inc., *1984 Super Bowl Commercial introducing Mac* | youtu.be/2zfqw8nhUwA
- Berners-Lee Tim, *Information Management, a proposal* | info.cern.ch/Proposal.html
- Berners-Lee Tim, *Hypertext and Our Collective Destiny* | bit.ly/3d5AG6x
- British Airways India, *A ticket to visit mum* | youtu.be/WPcfJuk1t8s
- Carr Nicholas, *Is Google making us stupid?* | bit.ly/3aBiakN
- Carroll Dave, *United Breaks Guitars* | youtu.be/5YGc4zOqozo
- Coca-Cola Company, *Social Media Guard* | youtu.be/_u3BRY2RF5I
- Dove, *Real beauty project, 1* | youtu.be/iYhCn0jf46U
- Dove, *Real beauty project, 2* | youtu.be/DrGlJ0odXfM
- Eco U., *I social e le legioni di imbecilli* | bit.ly/38XPiSf
- Historical Campaign Ad, *Ashley's Story* | youtu.be/LWA052-BI48
- IKEA, *EasyToAssembleTV* | bit.ly/2UTil5y
- Internet Live Stats | internetlivestats.com
- Jobs Steve, *Stanford Commencement Speech* | youtu.be/1i9kcBHX2Nw
- Kellaway Lucy, *Once upon a time we had managers, not storytellers* | bit.ly/33oRaSI
- Godin Seth, *Content Marketing is the only marketing left* | bit.ly/3aoeqDb
- Sinek Simon, *How great leaders inspire action* | youtu.be/qp0HIF3Sfl4
- Terzani Tiziano, *La congiura dei poeti* | youtu.be/MEqJOqx2Fg
- Vergine Stefano, *Facebook, Amazon, Google e Apple. Ecco come i giganti hi-tech dominano il mercato mondiale* | bit.ly/2Uj8BQK
- Wired, *Nike, l'ex quarterback anti-Trump e la pubblicità che si fa politica* | bit.ly/3b3rfTq
- Wookiepedia, *Luke Skywalker* | starwars.fandom.com/wiki/Luke_Skywalker