
Concepte i usos de l'*storytelling* a l'empresa

PID_00267508

Alejandro Martín Revilla

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Alejandro Martín Revilla

PDD per IESE (Universitat de Navarra), màster de Comunicació Social per la UPF, màster de Direcció de RH. per EADA, màster d'Expert europeu en formació per la UPC i llicenciat en Ciències Socials per la Universitat de Barcelona. Soci i director de TDSsystem, consultoria de desenvolupament organitzatiu. Sovint fa programes d'*executive coaching*, consultoria en les àrees de desenvolupament organitzatiu, RH i formació en programes de desenvolupament d'habilitats directives en escoles de negocis.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal Cusi (2019)

Primera edició: octubre 2019
© Alejandro Martín Revilla
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Concepte de <i>storytelling</i>	9
1.1. Quin tipus de relat esdevé un <i>storytelling</i> ?	11
1.2. En quins àmbits podem utilitzar l' <i>storytelling</i> ?	12
1.3. Avantatges de l' <i>storytelling</i>	12
2. L'<i>storytelling</i>: modalitats i tipus	15
2.1. Modalitats de <i>storytelling</i>	15
2.1.1. <i>Storytelling</i> oral	15
2.1.2. <i>Storytelling</i> escrit	15
2.1.3. <i>Storytelling</i> visual	16
2.1.4. <i>Storytelling</i> transmèdia	16
2.2. Tipus de <i>storytelling</i>	16
2.2.1. Ficció	16
2.2.2. Històric	17
2.2.3. Empàtics	17
2.2.4. Identificatius	17
3. Funcions de l'<i>storytelling</i>	18
3.1. Objectius clau de l' <i>storytelling</i>	18
3.1.1. Impactar	18
3.1.2. Interessar	18
3.1.3. Emocionar	19
3.1.4. Enganxar (connectar)	19
3.1.5. Visualitzar	19
4. Elements clau d'un <i>storytelling</i> eficaç	21
5. Les etapes de la trama de l'<i>storytelling</i>	26
5.1. Estructura de la història	26
5.2. Acte 1r: el plantejament	28
5.2.1. Descriure l'escenari o context (món ordinari)	28
5.2.2. Presentar els personatges	28
5.2.3. Primer punt de gir	30
5.2.4. Els valors	30
5.2.5. El «regal» del mentor	30
5.3. Acte 2n: el desenvolupament	31
5.3.1. El conflicte a la cruïlla del llinar	32

5.3.2.	Els aliats del viatge	33
5.3.3.	Dificultats, desafiaments i reptes	33
5.4.	Acte 3r: el desenllaç	34
5.4.1.	El repte final	34
5.4.2.	El clímax	34
5.4.3.	El retorn a la «vida quotidiana»	35
5.5.	Casos exemple	35
5.5.1.	El projecte Inditex	35
5.5.2.	Pedro Martínez, l'inconscient	37
Bibliografia		39

Introducció

«Explicar, explicar –gruñía Étienne–.
Ustedes si no nombran las cosas, ni siquiera las ven.
Y esto se llama perro y esto se llama casa.
Perico, hay que mostrar, no explicar. Pinto, *ergo* soy.»

Julio Cortázar (*Rayuela*)

Les persones sempre han tingut la necessitat de comunicar-se i d'interaccionar per crear relacions d'identitat i transmetre coneixements i informació. Des del començament i al llarg de la història fins a l'actualitat, l'ésser humà ha explicat les coses i s'ha explicat per mitjà dels relats. En tots els períodes han tingut una gran importància, però amb l'arribada de l'era de la informació, amb la saturació que patim de dades i els efectes que té sobre l'escolta o, més ben dit, sobre la seva deficiència, els relats han adquirit una gran rellevància per l'impacte que tenen a l'hora d'atreure l'atenció i per la seva capacitat per millorar la recordació de l'audiència.

Però per què els relats tenen aquest impacte?

Cal assenyalar que formen part d'una de les dues modalitats de pensament que conviuen en la ment humana: l'analítica i la narrativa. Totes dues serveixen per organitzar l'experiència humana, però la forma narrativa, mitjançant els relats, és la que té més impacte, tant en la comprensió del que una persona veu i interpreta com en la recordació del que s'ha interpretat. Això es deu al fet que el cervell és més sensible a les narracions –que apel·len i impliquen les emocions– que a la presentació freda de dades o esdeveniments –que apel·len el raciocini. Així, el pensament analític busca el coneixement fiable de les coses (dades i fets); en canvi, el pensament narratiu utilitza una «història» per mostrar-les i explicar-les (què són, per què apareixen i per a què serveixen, etc.).

Per tot plegat, el relat, en la seva forma de *storytelling*, és la màxima expressió d'aquesta modalitat narrativa de pensament i està present en totes les èpoques, llocs i societats. Es podria dir que el relat comença amb la humanitat (podem trobar-ne mostres a les cavernes del paleolític). De fet, no ha existit mai un grup humà sense relat.

I per què adquireix més rellevància ara?

Avui dia patim una saturació d'informació tan gran que ens obliga a repartir la nostra atenció entre moltes informacions que rebem. Això deriva en una atenció deficient i, evidentment, una capacitat feble per recordar la informació rebuda.

Si, a més, hi afegim una necessitat creixent de mostrar i presentar el que som i fem (una organització, una marca, un mètode, un projecte, etc.), l'*storytelling* se'ns presenta com una solució que contribueix a crear l'escenari emocional (context) en el qual les dades i els esdeveniments adquireixen sentit i s'omplen de significat.

Per tant, sempre es va utilitzar l'*storytelling* en les relacions humanes i, en conseqüència, en les organitzacions pel seu potencial. Amb tot, va ser a partir dels anys vuitanta, especialment als Estats Units, quan va adquirir gran rellevància en les organitzacions per explicar-ne els orígens, transmetre els valors, comunicar coneixements i presentar la marca, els projectes, etc.

A les persones ens agraden les històries i estem fets d'històries que ens permeten recordar moments i experiències que, sense elles, serien flaixos sense sentit ni significat. Però aquí no ens centrarem exclusivament en aquestes històries destinades a transmetre un missatge que emocioni, sinó que també explorarem aquelles que afegixin a la dimensió emocional un component de versemblança que doni cabuda als problemes diaris que ha d'abordar l'audiència a la qual van destinades.

Objectius

1. Identificar la diferència entre un relat i un *storytelling*.
2. Definir els avantatges d'emprar un *storytelling* en l'àmbit de l'organització.
3. Identificar les modalitats i els tipus de *storytelling* que podem utilitzar.
4. Definir els elements que integren un *storytelling*.

1. Concepte de *storytelling*

«La gent oblidarà el que vas dir, també oblidarà el que vas fer, però mai oblidarà com la vas fer sentir.»

Maya Angelou

Podríem definir l'*storytelling* com aquella art o tècnica d'explicar històries que, a mesura que es van narrant, contribueixen a crear una atmosfera, un escenari emocional adequat perquè els destinataris sentin, s'involucrin i recordin el missatge que se'ls transmet.

Aquesta atmosfera acull els personatges amb els quals desitgem que l'audiència s'identifiqui i representa el context en el qual es desenvolupen la trama i altres elements de la història explicada. Si el relat de la història connecta emocionalment la seva audiència amb els protagonistes mitjançant la trama que es desenvolupa en l'escenari creat, la recordació del missatge està garantida. Per tant, el propòsit de l'*storytelling* no és res més que millorar el record del missatge que es vol transmetre.

En conseqüència, un *storytelling* es limita a narrar, a explicar alguna cosa. Implica que, quan ho fem, haurem de mostrar més que explicar. La manera de narrar-lo és el que marca la diferència entre una simple descripció d'esdeveniments encadenats, més o menys versemblants, d'un *storytelling* destinat a fer que l'audiència l'interpreti i s'involucri emocionalment en la història explicada. A partir del que s'ha dit, si allò que predomina en el relat és l'exposició de dades i l'explicació de fets –reals o ficticis–, simplement es tractarà d'una història. En canvi, si la narració se centra a mostrar, i no tant a explicar, l'audiència podrà involucrar-s'hi emocionalment identificant-se amb la situació i empatitzant amb els personatges. En aquest cas, ja es pot parlar de *storytelling*.

En conseqüència, si com a narradors descrivim una percepció nostra sobre uns fets, el que expliquem serà aquesta interpretació pròpia que, com a molt, serà part d'una història.

Exemple

Si arribo a casa i em pregunten quin temps fa i jo responc «mal dia», el meu interlocutor em pot creure o no, però la seva implicació i participació no va més enllà d'aquest fet. Jo, a partir de senyals o indicis (núvols, vent, etc.), he interpretat que això és un «mal dia».

En canvi, quan mostrem situacions i personatges interaccionant-hi deixem que sigui el mateix interlocutor qui interpreti les primeres i s'identifiqui amb els segons; és a dir, avancem cap a l'elaboració d'un *storytelling*.

Exemple

Si quan arribo a casa i davant la mateixa pregunta responc que el cel està ennuvolat, el vent és humit i la gent porta paraigua, no interpreto res, sinó que deixo que el meu interlocutor ho interpreti i tregui les seves conclusions (fa mal temps o és un dia propici perquè plogui; en conseqüència, és millor que agafi el paraigua). Així és com aquest, amb la seva interpretació, és còmplice i partícip de la narració.

No és que en l'*storytelling* no tinguin cabuda les dades i les explicacions. Sí que la hi tenen. Però la seva màxima força ha de consistir a mostrar situacions i personatges interaccionant, resolent conflictes, superant obstacles, etc. i que sigui el mateix interlocutor qui interpreti les primeres i s'identifiqui amb els segons.

L'*storytelling*, per tant, exposa alguna cosa mostrant molt i explicant menys. Les paraules, imatges, sons, etc. que contingui la història han de servir per:

- Generar una atmosfera o escenari emocional en què tot sigui interpretat.
- Entrar des del primer moment en la història en sentir-se identificat amb algun element de la història.
- Permetre coparticipar en la narració convidant l'audiència a treure'n les seves conclusions.
- Interpretar allò que es narra en la història. Si jo afirmo «fa un mal dia», aquí l'interlocutor no hi participa. En canvi, si mostro un cel amb núvols pot interpretar que «fa un mal dia i que és millor que agafi el paraigua».
- Imaginar-se vivint (gaudint, evitant o patint) allò que se suggereix en la història.
- Involucrar-se en l'escenari emocional creat i reviure'n les emocions (sentir-se protegit de la pluja); en definitiva, sentir-se el protagonista de la història.

Per tant, la clau de l'èxit de l'*storytelling* rau a mostrar més que a explicar.

El destinatari hi ha de participar (situant-se en el context i identificant-se amb l'heroi, el protagonista únic o un dels protagonistes secundaris) i això només s'aconsegueix si el destinatari pot interpretar allò que li és mostrat. És en aquest escenari «màgic i emocional», provocat per la manera d'explicar la història, en què es produiran sensacions i emocions que afectaran la interpretació, la vinculació i la recordació del missatge narrat.

Un relat ben elaborat té la capacitat de produir una gran varietat de significats que cada interlocutor s'adequa al seu estat de necessitat. Avui els nostres interlocutors no ens «compren» la solució que els presentem, sinó allò que

representa i simbolitza per a ells. No volen, almenys en primera instància, que els omplim el cap de dades, xifres i esdeveniments, sinó que desitgen ser seduïts i captivats per propostes que els facin «imaginar i viure» una experiència satisfactòria. A partir d'aquí s'obren als arguments racionals, a les xifres i als esdeveniments ordenats.

1.1. Quin tipus de relat esdevé un *storytelling*?

Hi ha molts relats i històries, però aquí ens referirem a aquells tipus de relats, que, per la manera d'elaborar-los i narrar-los, anomenarem *storytelling*. És a dir, ens centrarem en aquells relats que, a diferència d'altres, s'han elaborat per presentar o explicar alguna cosa tenint en compte que, en mostrar-los, permeten que l'audiència els interpreti i s'involucri (apel·lant les emocions) i, en conseqüència, convida a la participació.

Què ha d'oferir l'*storytelling*?

Quan presentem un projecte amb un *storytelling*, aquest ha de partir d'una situació que l'audiència pugui sentir com a pròpia (circumstàncies habituals d'una organització, departament o servei), uns protagonistes amb els quals es pugui identificar (responsables, col·laboradors, subalterns, etc.) i una promesa de solució (resoldre un problema, aprofitar una oportunitat) que satisfaci el seu estat de necessitat i una trama d'esdeveniments (obstacles i conflictes) que haurà de superar per aconseguir l'èxit.

Quan narrem en forma de *storytelling*, a més d'explicar alguna cosa, també ens expliquem a nosaltres mateixos com a autors-promotors de la solució que presentem. Però perquè tots dos extrems es compleixin, l'audiència ha de percebre com a versemblant allò que expliquem i ens ha de percebre a nosaltres com a creïbles. Una versemblança que s'aconseguirà si les situacions plantejades fan referència a circumstàncies (actuals o futures) pròpies de l'audiència. Pel que fa a la credibilitat, l'aconseguirem sempre que l'audiència ens atorgui autoritat (*expertise*) en allò que estem explicant.

Exemple

La versemblança la podem aconseguir si presentem un projecte d'*engagement* al responsable de Recursos Humans d'organització per abordar una falta d'identificació corporativa dels seus empleats amb la consegüent falta de compromís amb els seus objectius. La credibilitat, a més de ser garantida per la qualitat del projecte que presentem, ha de ser avalada, sobretot, pel nostre *background* professional.

Un aspecte que cal destacar des del principi és que en l'elaboració d'un *storytelling* podem:

- Utilitzar diferents llenguatges (textual, gràfic, auditiu, visual, etc.).
- Triar entre diferents tipus d'història en funció del resultat que n'esperem.
- Utilitzar diferents canals per fer-ne la difusió (intranet corporativa, blog, etc.).
- Presentar-lo en diferents modalitats (oral, escrit, visual, transmèdia, etc.).

Però, sobretot, i això és clau, el que fa que la història que volem explicar es converteixi en un *storytelling* és que tingui una estructura narrativa que provoqui curiositat, generi identificació, inclogui el conflicte i generi el suspens necessari per mantenir l'interès fins al moment del desenllaç de la història.

Una última observació sobre això consistiria a suggerir que, per elaborar un bon *storytelling*, cal que tingui una història que permeti certa flexibilitat, sense perdre la seva essència i sentit, i tenint en compte els diferents destinataris (*stakeholders*). Amb això s'aconseguirà que cadascun d'ells pugui fer-ne una interpretació personal i se l'apropriïn.

1.2. En quins àmbits podem utilitzar l'*storytelling*?

Totes les àrees d'una organització estan obertes a aquesta utilització: Màrqueting el fa servir profusament per vendre la marca, Vendes ho fa diàriament en un sentit més tàctic i Comunicació l'utilitza internament i externament. Però aquí destaquem possibles utilitats per a la funció de Recursos Humans en l'organització. Els usos principals els podem trobar en:

- L'*employer branding*, per a l'atracció i la retenció del talent.
- La cultura corporativa, per a la transmissió dels valors de l'organització.
- La lleialtat del treballador en la generació de comunitat i identitat d'equip.
- La selecció de personal, per elaborar una proposta de valor al futur treballador.
- Altres.

1.3. Avantatges de l'*storytelling*

L'*storytelling* és l'«art» de construir un relat destinat a provocar el màxim impacte possible i la recordació al cervell mitjançant la generació d'una connexió íntima entre el destinatari i el missatge. Per això, és una eina propícia per millorar la nostra comunicació, però, perquè aquesta connexió es produeixi, cal que la història explicada:

1) **Faciliti l'associació** entre els continguts transmesos (valors, coneixements, normes, etc.) i les sensacions i emocions generades en l'audiència per la manera de narrar-les.

Exemple

Explicar la història en la qual es relaten les dificultats dels fundadors de l'organització per transmetre els valors que van fer possibles l'inici, el progrés i l'estat actual de l'empresa, marca, etc. D'aquest tipus d'història s'espera que serveixi perquè l'audiència prengui consciència de quins són els valors de l'organització i contravalors que cal evitar. Els valors s'han de percebre com una cosa positiva i han de servir-los de guia; i els contravalors s'han de percebre com una cosa que cal evitar a tot preu.

2) **Generi confiança** en l'audiència mitjançant la identificació amb la situació narrada. Si el destinatari s'identifica amb el tema, la trama o els sentiments que se'n deriven, aquesta identificació constituirà la base de la confiança.

Exemple

Una situació de partida que conté elements amb els quals el destinatari de l'*storytelling* estigui acostumat a conèixer. D'altra banda, la identificació també pot generar-se a partir de compartir gustos i interessos per metodologies, per la manera d'abordar les situacions, llocs, manera de vestir, de viure, etc.

3) **Potenciï el record**, ja que és més fàcil recordar-se d'una història en la qual hem participat si ens hi vinculem emocionalment (memòria episòdica). L'*storytelling* permet guardar a la nostra memòria aquestes sensacions i emocions generades pel que hem explicat i, amb això, facilitar el record.

Exemple

Recordar llocs agradables dels quals hem gaudit, moments satisfactoris viscuts, etc.

4) **Possibiliti la creativitat**, perquè, a partir de la història explicada, cada interlocutor crea i recrea constantment les «seves històries».

Exemple

Alguns casos típics són aquestes històries que s'expliquen i es tornen a explicar de tal manera que es van transformant en funció del qui les explica. El destinatari ha de poder «reformular» la història rebuda i així fer-se-la seva.

5) **Actualitzi temes antics**, en permetre presentar de manera diferenciada temes molt antics afegint-hi trames divertides i personatges atractius.

Exemple

Situacions d'esforç o de risc que, en ser explicades com històries, adquireixen connotacions contràries a la seva realitat objectiva. Abans eren els diversos episodis i contrarietats del servei militar que passaven a ser explicats com unes «batalletes» divertides. Ara, la creació en situacions precàries d'una *start-up* en un soterrani humit i incòmode passa a ser un procés èpic i creatiu d'una *start-up* al garatge de casa a l'estil de Bill Gates, o similar.

6) **Experimenti alguna cosa**, en permetre imaginar-se fent alguna cosa o gaudint-ne sense haver fet encara cap esforç per aconseguir-ho (llevat de la interpretació, és clar).

Exemple

Quan algú et proposa alguna cosa i et diu: «Imagina que còmode que serà, el que podràs aconseguir, fer, gaudir, etc.».

7) **Provoqui interès** per una situació, projecte o problemàtica específica en generar vincles emocionals cap a ells.

Exemple

Quan ens relaten una història sobre les treballadores que són mares i han de compaginar la vida professional en circumstàncies més que precàries, en un entorn rígid i poc sensible a aquesta realitat de la qual, fins aleshores, no teníem coneixement o no havíem prestat prou atenció.

8) Faciliti la interpretació de les dades. La història crea o mostra el context en el qual cal interpretar les dades. Aquest context dona significat a les dades exposades i també els atribueix sentit.

Exemple

Quan ens presenten els beneficis que obté una empresa, però no es descriu el context en el qual han estat obtinguts, és difícil que puguem vincular-los a alguna cosa (bonança del mercat, estratègia de direcció, esforç dels empleats, compenetració dels equips de treball, etc.). És, per tant, imprescindible que la història mostri la situació en què són obtinguts aquests beneficis i doni prou pistes per poder inferir de què són conseqüència.

9) Faciliti la viralitat. En combinar originalitat i provocació, la història pot convertir-se en un fenomen viral en poc temps i arribar a una gran audiència.

Exemple

Una història amb imatges, moralitat, frases d'alt impacte, seqüències de situacions curioses i emotives. Hi ha nombrosos exemples d'això diàriament a internet.

En conclusió, alguns dels avantatges d'utilitzar l'*storytelling* es poden resumir en els següents:

- Permet crear vincles subjectius (connexions emocionals) entre el missatge (la nostra proposta) i l'audiència.
- Augmenta el record del missatge (*feu, compreu, comprometeu*, etc.) en estimular la memòria narrativa de l'audiència.
- Viralitza el missatge, ja que permet compartir-lo ràpidament amb un públic ampli (avui les xarxes són de gran ajuda).
- Humanitza la imatge de qui la fa servir (permet generar empatia i confiança en l'audiència).

2. L'*storytelling*: modalitats i tipus

2.1. Modalitats de *storytelling*

Les persones acumulem moltes històries i, des de temps immemorials, les hem explicat i ens les han explicat. Amb tot, la modalitat d'explicar-les ha anat variant al llarg de la història. Primer les històries eren orals, narrades; quan va sorgir l'escriptura, també es va utilitzar aquest mitjà per explicar-les. Però, actualment, la tecnologia ens permet disposar d'una infinitat de possibilitats per poder narrar relats. Ara el repte és triar la modalitat adient als nostres interessos i, amb això, aconseguir el màxim impacte possible en la nostra audiència.

2.1.1. *Storytelling* oral

En aquesta categoria incloem els relats que s'expliquen «de viva veu», en què es fa servir, exclusivament o primordialment, la paraula en un contacte directe i recíproc amb l'audiència.

Aquesta modalitat exigeix un narrador capaç no només de mostrar una sèrie d'esdeveniments, sinó de captar el tipus d'audiència que l'està escoltant per crear l'humor correcte i, així, poder arribar al clímax de la narració. Aquest contacte «directe» exigeix versatilitat i flexibilitat al narrador, però té el gran avantatge que aquesta adaptació permanent a l'audiència en facilita la participació.

2.1.2. *Storytelling* escrit

En aquesta categoria podem trobar històries que, en escriure-les, responen als criteris següents:

- Senzillesa: que es basin i es reflecteixin situacions i continguin experiències quotidianes que hagi viscut o pugui viure l'audiència a la qual s'adrecen.
- Emocional: han d'aparèixer un elenc d'emocions, de manera que es pugui partir d'una situació crítica (frustració, dolor, impotència, etc.), es transiti per dificultats (temors, incerteses, preocupacions, angoixa, etc.) i es finalitzi amb un resultat satisfactori (plaer, harmonia, orgull, etc.).
- Real o versemblant: si pots triar, no dubtis a explicar una història real (passada o actual) amb esdeveniments perfectament constatables. Aquesta és la millor opció. Si això no és possible, és important que la història explicada contingui esdeveniments i accions possibles.

- Escalable: la història ha de contenir una estructura i uns patrons que la facin vàlida en diferents entorns i amb diferents audiències.

2.1.3. *Storytelling* visual

Avui dia és una modalitat que està en plena expansió, ja que és utilitzada per empreses, per professionals independents i, fins i tot, per candidats a un lloc de treball.

Si ens atenim a l'expressió «una imatge val més que mil paraules», el cinema, el vídeo, les caricatures, etc. són formats perfectes per elaborar un *storytelling* visual. I, sobretot, per a aquelles situacions o continguts en els quals la paraula pronunciada o escrita no és possible o no és el suport més adequat.

2.1.4. *Storytelling* transmèdia

Aquesta modalitat contrasta una mica amb el sentit tradicional d'explicar històries, sempre més lligat a l'oralitat o al text escrit. Actualment, amb el progrés de les tecnologies de la informació, les possibilitats de suports idonis per ser utilitzats s'han ampliat enormement, de manera que un relat pot narrar mitjançant diferents canals, canviar d'un a un altre i, fins i tot, integrar les diverses modalitats de manera complementària per a la seva narració. Dit d'una altra manera, cada mitjà ens ofereix una part del relat global i la integració de tots forma l'*storytelling*.

2.2. Tipus de *storytelling*

Igual que hi ha diferents modalitats en què es pot presentar un *storytelling*, també podem classificar-los en diferents tipus en funció de la naturalesa de la història que volem explicar.

2.2.1. Ficció

Aquesta modalitat és recomanable quan volem explicar una història que representi fets quotidians, que no són literalment reals, però sí que són versemblants. És a dir, aquí utilitzarem situacions, trames i personatges ficticis creats per transmetre un missatge a l'audiència desitjada.

Exemple

L'advertència que surt al principi d'algunes històries explicades en què s'afirma que «qual-sevol semblança amb la realitat és pura coincidència», encara que, a vegades, podem identificar els personatges de ficció amb personatges reals.

2.2.2. Històric

Es recomana quan cal fer referència a la història d'alguna idea, projecte, marca o organització perquè serveixi de garant de les qualitats del missatge i de la reputació del missatger. En aquest cas, explicar la seva història és un element fonamental per generar aquesta confiança apel·lant la nostàlgia i despertant emocions.

Exemple

L'empresa ... que va ser creada el 1879 i des de llavors no ha deixat de ... fins avui, que és ...

2.2.3. Empàtics

Són especialment útils quan volem que els nostres interlocutors se sentin identificats amb els protagonistes de la història, amb la situació presentada o amb les emocions que senten a l'hora d'interaccionar amb l'objecte del missatge.

Exemple

Aquells que inciten a imitar els comportaments dels protagonistes en l'estil de vida, de consum, de compromís, d'implicació, etc.

2.2.4. Identificatius

Són recomanables quan volem transmetre valors (humans, de marca o organitzatius, etc.) a la nostra audiència. Volem que els protagonistes siguin els referents per a l'audiència.

Exemple

Aquells en què els seus protagonistes encarnen els valors que volem transmetre, de manera que l'audiència relacioni la marca o organització amb els valors que encarnen els protagonistes.

Podem concloure que no hi ha límits ni en les modalitats en què puguem presentar el nostre *storytelling* ni en el tipus de *storytelling* que podem utilitzar. Haurem de considerar tots dos aspectes en funció dels nostres objectius, la naturalesa del missatge que cal transmetre i les característiques de l'audiència que s'hi vulgui implicar.

3. Funcions de l'*storytelling*

«Les persones es converteixen en els relats que escolten i els relats que expliquen.»

Elie Wiesel

Com hem vist fins ara, podem presentar el nostre *storytelling* mitjançant diferents modalitats i triar-ne diferents tipus. Però l'únic que hem de demanar, independentment de la modalitat o del tipus, és que aconseguim que la seva audiència li presti moments d'atenció observant-lo, llegint-lo o escoltant-lo i, sobretot, que s'hi impliqui.

3.1. Objectius clau de l'*storytelling*

La clau de l'*storytelling* és que la seva audiència participi d'alguna manera en la història explicada (interpretant, aportant, experimentant, sentint, etc.). Per això, a l'hora d'elaborar un bon *storytelling* haurem de tenir en compte que ha d'impactar, interessar, emocionar, enganxar (connectar) i visualitzar.

3.1.1. Impactar

La història que conté l'*storytelling* ha de generar curiositat i predisposar l'audiència des del principi. Per això, és clau un bon començament que inciti a continuar observant, llegint o escoltant la història.

Si la modalitat triada és l'*storytelling* escrit o explicat, per començar podem ajudar-nos amb frases com aquestes:

«Sabies que...?»

«Qui deu ser...?»

«Fa uns dies que...»

«Al començament de...»

«Era un dia... quan...»

«Tot just s'havia fet de dia quan...»

En el cas de la modalitat audiovisual, a més de les frases, podem disposar d'imatges de gran impacte que, per si mateixes, poden ser un element provocador i catalitzador de l'atenció.

3.1.2. Interessar

Si volem que el nostre interlocutor s'interessi per la història que li volem explicar, aquesta ha de contenir situacions i personatges amb els quals s'identifiqui, una trama amb algun element conflictiu i algun àmbit d'incertesa que la his-

tòria ajudi a resoldre o aclarir. Només així el destinatari es podrà identificar amb la situació plantejada en la història i, en conseqüència, esperar-se i «participar» en la resolució.

El cas de Pedro Martínez

El nivell de conflictivitat era tan gran al departament que Pedro Martínez, el cap, temia pels objectius anuals. Tot plegat no tenia gaire bona pinta i s'hi jugava el lloc de treball. Sabia que havia de fer-hi alguna cosa, però no sabia exactament què. Només tenia una cosa clara: aquest estat de coses no podia continuar així.

3.1.3. Emocionar

La història esmentada ha d'aconseguir algun tipus d'identificació del destinatari amb el tema, la trama, els personatges o altres elements de la història, és a dir, ha de possibilitar que l'interlocutor visqui o experimenti alguna emoció. Sense emoció no hi ha connexió amb el missatge.

El cas de Pedro Martínez

Pedro Martínez havia apostat fort per estar en aquest lloc, i havia sacrificat el seu temps lliure i també el gaudi amb la família. No recorda quan va ser l'última vegada que va arribar d'hora a casa i va poder acompanyar els seus nens abans d'anar a dormir.

3.1.4. Enganxar (connectar)

Identificar-se amb un sol element (situació, tema, protagonistes, etc.) de la història explicada no és suficient perquè el destinatari s'hi senti connectat. Perquè es produeixi aquesta «connexió» cal que la història permeti sentir-se identificat amb més d'un dels seus elements. La identificació ha de ser recurrent al llarg del desenvolupament de tota la trama perquè generi empatia entre els protagonistes i el destinatari; d'aquesta manera, el missatge contingut en la història pot provocar diversos ancoratges en l'audiència.

El cas de Pedro Martínez

El destinatari de la història ha de sentir-se identificat amb els esforços de Pedro Martínez a la feina, amb les seves renúncies a poder gaudir del temps lliure (amics, etc.), la seva renúncia a gaudir de la vida familiar, etc.

3.1.5. Visualitzar

Qualsevol història ha de permetre que l'audiència visualitzi el final (reeixit, feliç, etc.) que li proposa. Per fer-ho, atès que presenta el tema en un moment concret (a l'inici), ha de suggerir o anunciar un punt d'arribada promissori. La història, a més, ha d'incloure els protagonistes, els obstacles que han de

salvar i les ajudes i dificultats que poden tenir. En conseqüència, ha de proposar alguna cosa (ajuda, solució: valors, mètodes, eines, etc.) que animi i ajudi l'interlocutor a fer aquest «viatge» cap a un futur desitjable.

El cas de Pedro Martínez

L'audiència de la història (que ha d'identificar-se amb Pedro Martínez) ha de poder visualitzar com Pedro, després d'acceptar la proposta (projecte, etc.), pot sortir de la feina a hores prudencials, compartir temps amb els amics i gaudir del temps familiar.

Cal tenir present que la història explicada ha de ser senzilla perquè sigui fàcil de recordar. El seu objectiu és compartir una experiència, una cosa del passat que ha de ser recordada, algun coneixement que cal transmetre, alguns valors per compartir, alguns desitjos que han de ser complets, etc. Però no oblidem que sense impacte no hi ha interès i que sense aquest tampoc hi ha emoció; i, per descomptat, difícilment podem connectar amb l'audiència si aquesta no ha visualitzat el «premi» que conté la història.

4. Elements clau d'un *storytelling* eficaç

«L'ésser humà és eminentment narrador d'històries. La cerca d'un propòsit, una causa, un ideal, una missió i coses semblants és, en bona mesura, la cerca d'un guió i d'una estructura per al desenvolupament del relat de la seva pròpia vida.»

Eric Hoffer

Una història no s'explica perquè sí. Sempre té una intenció o finalitat (transmetre un missatge) sense la qual no tindria sentit. Però aquest missatge, encara que sembli simple, no ho és tant, ja que pretén donar resposta a:

- què passa: problema o situació de partida
- on passa: context
- per què passa: causes
- a qui passa: protagonistes (beneficiaris o víctimes)
- amb què es pot resoldre: ajuda
- com es pot resoldre: fases del «viatge» (obstacles, conflictes)
- per a què: solució, finalitat, objectiu del missatge
- què hem de recordar: moralitat

Si una història no acaba amb una bona moralitat (coda) coixejirà.

Exemple

«En els canvis de fortuna, els més poderosos també necessiten l'ajuda dels febles.» Quantes vegades resulta d'un engany contra l'enganyador el major dany!

Per tant, a més d'un bon ensenyament moral, tot *storytelling*, per donar resposta a les preguntes anteriors, ha de contenir el següent:

1) **El tema.** És l'**assumpte** de què tracta la història; és a dir, el fons que serà present en tot el seu desenvolupament: la responsabilitat, la lleialtat, la innovació, l'eficiència, l'enveja, la gelosia, l'amor, la vida, la mort, etc.

El tema ha de respondre a: de què tracta la història?

Exemple

Les conseqüències de l'obsolescència en l'eficiència de l'organització i la responsabilitat del protagonista, etc.

2) **L'argument.** És la **síntesi de la història** que es vol explicar, el resum de la història. Podríem afirmar que és el conjunt d'accions cronològicament explicades que duen a terme els personatges (sense establir relacions causals entre elles) al llarg de la història.

L'argument ha de respondre a: què explica la història?

Exemple

Joan –el protagonista de la història– no va aconseguir els objectius marcats. És acomiadat i troba feina en una floristeria, on aprèn un nou ofici. Pocs anys més tard canvia de feina i comença a treballar de...

3) La trama. Correspon a la forma (cruïlla d'esdeveniments) i al moment en què es presenten els fets (principi, mig o final) que poden coincidir, o no, amb l'ordre cronològic de l'argument. La trama imposa l'estructura al relat:

- **El plantejament:** a l'inici es mostra qui és el protagonista de la història, d'on ve, a qui coneix, on es troba. Es marca el començament de la història, és a dir, la situació de partida (*pain*: desitjos, temors i problemes de l'audiència i circumstàncies en què es produeixen).
- **El nus o desenvolupament:** tot seguit s'ha de mostrar la interacció entre els diferents protagonistes de la història. Si no es pot visualitzar la interacció entre els personatges i no respon a la manera en què estan succeint les coses i per què, la història està mal explicada. En aquesta part cal mostrar les interaccions entre l'heroi –protagonista–, el dolent –aquell o aquella cosa que s'oposa entre el protagonista i l'èxit– i els «capacitatius» –allò que capacita l'heroi a superar la situació de partida.
- **El desenllaç:** al final, la història ha d'explicitar el que s'aconsegueix, que ha de ser la conseqüència de com es va iniciar el tema, com es van abordar les situacions i, en definitiva, de quina manera es va resoldre perquè tot quedés conclòs i comprensible.

La trama, per tant, ha de mostrar a l'audiència les causes, els seus efectes i les solucions corresponents. La base de la trama és que alguna cosa va passar a causa d'alguna cosa i, com que va passar, s'ha de resoldre.

Per tant, ha de respondre a: què ha passat, per què ha passat, quines conseqüències ha tingut i com s'han solucionat.

Sense caure en l'absència o excés de detalls, la clau no consisteix a adornar els esdeveniments que succeeixen, sinó a connectar-los entre si de manera natural, sense ornaments superflus.

Exemple

Un treballador va ficar la mà a la màquina (causa), es va lesionar els dits (conseqüència) i el van haver d'atendre d'urgències a l'hospital (solució).

Un dels problemes més recurrents és que, en comptes de mostrar la trama (interrelació i interferència entre les parts de l'assumpte, confrontació d'interessos dels protagonistes, incerteses per decidir-se entre dues o més opcions, etc.), s'expliqui l'argument i no s'aclareixi el tema. La trama i els conflictes, les incerteses i el suspens corresponents són els que provoquen l'emoció, i sense emoció no hi ha vivència de la història.

En resum, la història ha de partir d'una situació concreta (*pain*: temors, desitjos i necessitats) i, des d'aquí, ha de girar entorn de l'eix heroi (protagonista)-dolent (adversari), la funció principal del qual és lluitar contra l'heroi. Aquesta lluita és el nucli del conflicte de la història que s'explica. La resolució d'aquest conflicte o lluita a favor de l'heroi-protagonista ha de desembocar en el final-premi de la història.

Exemple

A partir de la implementació o instal·lació d'un projecte o sistema incrementa l'eficiència o comoditat.

4) **El missatge.** Consisteix en allò que es vol transmetre. Generalment, fa referència a valors, missions, visions d'una persona o organització.

El missatge ha de respondre clarament això: què passa si se segueix un determinat curs d'acció i què passa si se segueix el contrari?

Exemple

Si vols «aconseguir...» has de fer o no fer... Si ho fas, el premi serà...; si no ho fas, el càstig serà...

5) **Els personatges.** Són els protagonistes de la història i han de ser seleccionats de manera que l'audiència pugui identificar-s'hi. La identificació provocarà l'empatia que obrirà les portes al món de les emocions.

Si la història té personatges adequadament seleccionats que interaccionen al llarg d'una trama ben definida, en algun moment entraran en conflicte entre ells, que és quan es produeix el punt d'inflexió de la història.

Per aconseguir l'«esquer» que ha d'atraure l'audiència, la història ha de presentar una situació de necessitat (*pain*: necessitats, desitjos, temors) i estar protagonitzada per uns personatges (amb pors i desitjos comuns) amb què l'audiència pugui identificar-se.

Però quin tipus de personatges hem de triar per construir una història?

D'una banda hi haurà:

- **L'heroi**, protagonista de la situació plantejada en la història i amb el qual volem que s'identifiqui i empatitzi la nostra audiència.

- El **dolent**, adversari que encarna les dificultats de l'heroi-protagonista per assolir els seus objectius.
- L'**aliat**, *supporter*, la fada protectora que ajuda l'heroi amb «alguna cosa» a vèncer l'adversari i arribar a la meta.

De l'altra hi haurà:

- El **mentor**, que fa la proposta: organització, marca, projecte, etc.
- La **meta**, el premi o regal que rep l'heroi al final del viatge.
- El **beneficiari**, a qui afecta el resultat.

És recomanable que tant el protagonista de la història (amb el qual s'ha d'identificar l'audiència) com el benefactor (qui fa la proposta) comparteixin valors i puguin identificar-se tots dos a partir d'algun dels arquetips de Jung i els seus diferents tipus de personalitats:

- l'innocent
- l'home corrent
- l'explorador
- el savi
- l'heroi
- el malfactor (fora de la llei)
- el mag
- l'amant
- el bufó
- el cuidador
- el creador
- el governant

6) **El conflicte.** És la força motriu i indispensable en un relat. Les persones ens sentim atretes per històries que impliquin dificultats, reptes i superació. Sense conflicte no hi ha història, simplement serien una sèrie de seqüències juxtaposades sense emoció i amb una finalitat evident i avorrida. Com més gran sigui el conflicte, més adeptes (i detractors) tindrà la proposta de la història.

Les preguntes que ha de respondre són: quins interessos hi ha en joc?
Quins són els personatges i com actuen en conflicte?

Exemple

El missatge de Greenpeace lluita per canviar la consciència de la població; la seva història parla de lluites contra petrolieres i empreses «malvades» que contaminen; el conflicte és bastant dramàtic, la qual cosa és directament proporcional a la força amb què els seus seguidors poden involucrar-se per la causa.

7) **El suspens.** Atreu l'atenció de l'audiència si està expectant del que succeirà després. La tensió del conflicte, dels assumptes no resolts, de les històries sense acabar no són agradables per al cervell humà i aquest es veu impulsat a acabar-les per tornar a la seva zona de confort.

Podem provocar aquest suspens ocultant alguna cosa o avançant-ne una altra (la solució?), hem de generar una tensió perquè el cervell es focalitzi en la situació i segueixi la trama buscant el desenllaç (solució).

Exemple

Ocultar informació de com abordar la situació, com aconseguir l'èxit, de quina ajuda ha disposat, etc. Altres vegades s'avança informació de l'assoliment aconseguït, però es deixa pendent allò que han fet servir com a ajuda per aconseguir-ho.

Preguntes com ara «el dolent se'n sortirà?», «aquest personatge superarà la mala ratxa?», «sobreviurà?», «per què ho deu haver fet?»... poden funcionar molt bé com a eix del suspens.

El més important és detectar el focus de tensió que volem explotar i fer-ho.

8) **El desenllaç.** És el punt àlgid de la narració i ha de mostrar com se sent el personatge principal en resoldre la situació que va donar lloc a la història, si va resoldre el problema, si va guanyar el concurs, etc.; en definitiva, l'afirmació «van ser feliços per sempre». Aquí acaba la narració.

Però només es pot arribar a aquest desenllaç si l'audiència s'ha sentit identificada amb algun dels personatges de la història i aquests han estat seguits mitjançant el seu trànsit pel plantejament, nus i desenllaç de la història.

5. Les etapes de la trama de l'*storytelling*

«L'*storytelling* revela el sentit sense cometre l'error de definir-lo.»

Hannah Arendt

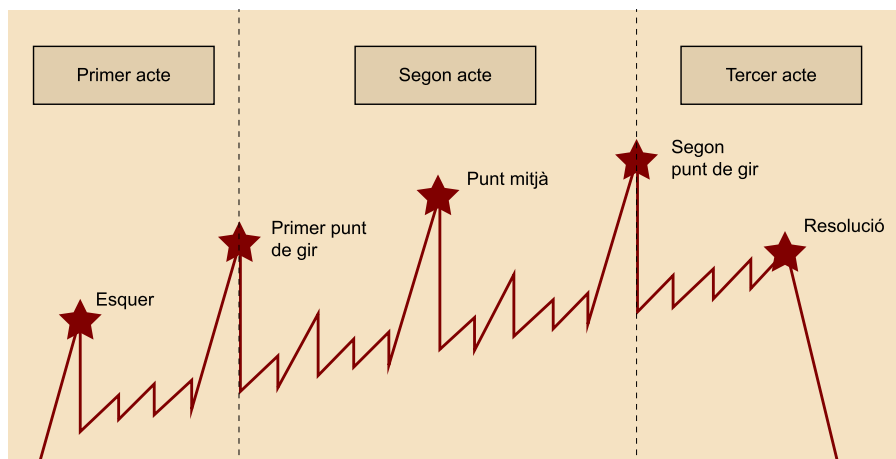
Elaborar una història que enganxi exigeix que tots els elements que la componen estiguin connectats. En aquesta connexió és on hi ha la clau per diferenciar-se d'altres històries i relats que saturen el mercat. Per aconseguir el seu objectiu, la trama de l'*storytelling* s'ha de dotar d'una estructura dividida en diferents actes:

5.1. Estructura de la història

Etapa de la història		Descripció
Acte 1r: el plantejament		
1	Origen de la història: el món ordinari en què es troba el protagonista de la història.	Té en compte les circumstàncies habituals d'una organització, d'un departament, d'un col·lectiu professional, etc. Qui és l'heroi de la història? No ho dubtis, és el destinatari de la teva proposta-projecte (client intern o extern del projecte, l'audiència receptora a la qual et dirigeixes, interlocutor individual, etc.). Generalment comença amb aquest personatge corrent que està esperant que passi alguna cosa, resignat a la seva situació actual.
2	La crida: aparició del conflicte i els valors que impulsaran a fer el «viatge».	Apareix un «senyal o desencadenant» (perill, avís, oportunitat, etc.) inesperat que fa que l'heroi-protagonista es vegi «impel·lit» a sortir de la seva zona de confort. Aquí apareix el dolent o adversari que li impedeix continuar amb el seu estatus confortable. Es posen de manifest els valors que li donaran prou força per assumir el repte.
3	Les reticències del protagonista	En aquesta etapa el personatge de la història percep algunes reticències o temors a sortir de la seva zona de confort. Vol complir els seus desitjos i objectius, però té dubtes per les conseqüències negatives que pugui tenir.
4	La trobada amb el mentor	En aquests moments d'ansietat sorgeix un nou personatge (el mentor), que l'aconsella i anima per lluitar per uns objectius. El mentor li proporciona una «eina» i el capacita en el seu ús perquè emprengui el viatge a la recerca dels seus objectius.
Acte 2n: el desenvolupament		
5	La cruïlla del llindar	El protagonista, ja capacitat i amb l'assessorament del seu mentor, es llança a l'aventura. Pateix el seu primer succés (conflicte) a conseqüència de l'aparició d'un adversari, que l'avisava que el viatge no serà senzill. Es troba un aliat, o disposa de la seva ajuda, que li permetrà anar superant les dificultats que es presenten.

Etapa de la història		Descripció
6	El desafiament més gran	Representa el moment més crític per al protagonista. S'enfronta a la possibilitat de triomfar o fracassar. És el moment en què surten temors més grans. És el moment de crisi per antonomàsia.
Acte 3r: el desenllaç		
7	La recompensa	Després de superar la crisi, el protagonista pot vèncer les seves pors i aconseguir els seus objectius (recompensa). És el moment en què l'heroi gaudeix del seu triomf.
8	El retorn a l'estabilitat	El protagonista incorpora el seu assoliment a la vida quotidiana i, a més, ha après a enfrontar-se a situacions adverses i superar períodes de crisi.

Al seu torn, ha de crear un ritme i un suspens que mantingui l'interès al llarg de tota la trama:



En el seu èxit, per tant, tenen molt a veure les etapes següents a l'hora de narrar:

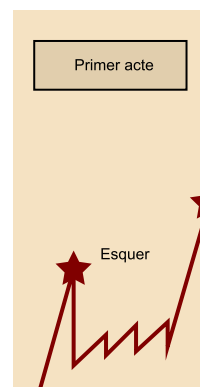
- Acte 1r: el plantejament
- Acte 2n: el desenvolupament
- Acte 3r: el desenllaç
- Casos exemple

5.2. Acte 1r: el plantejament

Implica un començament en el qual es descriu la **situació de partida** i se situen els **personatges** en la història. Per fer-ho, s'han de dur a terme els passos següents:

5.2.1. Descriure l'escenari o context (món ordinari)

És recomanable començar amb alguna cosa impactant, interessant o que generi curiositat (esquer). Per fer-ho, es poden emprar imatges que reflecteixin una situació o frases com les ja esmentades («qui deu ser...?», «fa dies que...» o «al començament de...»). Amb això, es contribueix a crear un escenari emocional de partida i l'ambient en què situarem els personatges de la història amb els quals desitgem que l'audiència s'identifiqui.



Alguns exemples d'inici

- Des que una tarda, en sortir de l'escola, anés amb la mare a comprar menjar i des de l'altre costat del taulell de la botiga sentís «Senyora Josefa, ho sento molt, però ja no la puc fiar més», la seva vida ja no tornaria a ser la mateixa.
- Un dia de maig, dos anys després que el promocionessin, li van presentar els resultats de... i va ser aleshores quan va decidir que el seu futur era...
- Als afores de... hi havia un poble silenciós i afable anomenat... Allà vivia/va començar..., etc.

La història ha de descriure el moment inicial en què l'heroi-protagonista es troba en una situació habitual i de normalitat que li pot agradar o no quan succeeix, escolta o veu alguna cosa (esquer) que li genera inquietud, por, curiositat, etc. El començament de la història té l'objectiu de cridar l'atenció i despertar l'interès de l'audiència perquè «es posi en situació» i s'identifiqui amb els personatges.

5.2.2. Presentar els personatges

Són els subjectes als quals els passen les coses. Poden ser persones, animals o coses. També poden ser reals o ficticis. A més, tenen característiques que els diferencien els uns dels altres; és a dir, tenen personalitat pròpia.

El cas d'Amancio Ortega

Tenia dotze anys quan el sou de peó ferroviari del seu pare (300 pessetes) no permetia arribar a final de mes la família, formada per tres fills: Antonio, el fill gran; Pepita, l'única noia, i el petit, Amancio.

Respecte a les seves característiques, haurem de tenir en compte que les físiques és recomanable que facilitin la identificació de l'audiència amb ells; pel que fa a les psicològiques, han de permetre una associació fàcil amb els valors (aventura, innovació, risc, conformitat, etc.), o contravalors, que representen.

Podem dividir les seves característiques en dos grans grups: les físiques i les psicològiques. En utilitzar les característiques físiques haurem de tenir en compte que han de facilitar que l'audiència s'identifiqui amb els personatges descrits. Pel que fa a les psicològiques, han de permetre fàcilment una associació amb els valors (aventura, innovació, risc, conformitat, etc.) o contravalors que representen.

Podem classificar aquests personatges segons la seva funció en:

1) **Principals.** Són l'**heroi** i el **dolent** de la història.

a) El **protagonista-heroi** destaca sobre els altres i el relat gira al seu voltant. A més, pot ser un protagonista individual (personatge concret) o col·lectiu (el poble, els joves, els emprenedors, etc.).

El cas d'Amancio Ortega

Amancio Ortega.

b) El **dolent-antagonista** és el que s'oposa al protagonista i pot ser també individual i col·lectiu. De la mateixa manera, no es limita tan sols a persones, també poden ser conceptes abstractes o objectes.

El cas d'Amancio Ortega

Amb les 300 pessetes del sou de peó ferroviari del seu pare no podien arribar a final de mes.

2) **Secundaris.** La seva importància és menor i serveixen per conèixer millor el protagonista. En algun moment agafen rellevància per facilitar ajuda al protagonista principal i permeten que l'acció avanci.

a) El **mentor** és aquella persona, animal o cosa que serveix de referència, anima i guia la trajectòria del protagonista.

El cas d'Amancio Ortega

Un familiar llunyà sempre li havia dit que treballant a jornal no es faria mai ric. Que si volia aconseguir alguna cosa, havia d'esforçar-se i muntar el seu negoci.

b) L'**aliat** és aquell que ajuda i dona suport al protagonista durant el «viatge».

El cas d'Amancio Ortega

Al costat de Mera, els seus germans, Antonio i Pepita, la seva cunyada Primitiva i el futur empresari tèxtil i amic, José Caramelo.

Pot aparèixer al llarg de la trama, però adquireix molta rellevància en l'acte segon, en acompanyar l'heroi-protagonista durant el viatge.

c) **Circumstancials**: poden existir o no. En el cas que apareguin, tenen un paper tangencial i es limiten en algun moment de la trama.

5.2.3. Primer punt de gir

És un fet o esdeveniment que fa sortir el protagonista de la zona de confort i l'empeny a prendre una decisió.

El cas d'Amancio Ortega

En aquell moment, Amancio Ortega va tenir plena consciència de la injustícia que representava «matar-se treballant» i no arribar a final de mes. En aquest punt va ser quan es va obsessionar amb la idea de compensar, com més aviat millor, el sacrifici dels seus pares amb una feina que més endavant li permetés viure amb dignitat.

5.2.4. Els valors

El mentor, en els moments de tribulacions de l'heroi-protagonista, ha d'evidenciar l'arquetip que representa o anuncia perquè l'heroi surti del seu estat de confort.

El cas d'Amancio Ortega

Però, per fer-ho, havia de dedicar-se plenament al seu objectiu, ser molt autoexigent i no estar mai del tot content amb el que s'ha aconseguit. És a dir, havia de tenir sempre un afany de superació i una capacitat crítica constant per millorar.

5.2.5. El «regal» del mentor

Consisteix en allò que capacita l'heroi-protagonista a emprendre el «viatge» rere l'èxit (solució a la problemàtica inicial plantejada).

El cas d'Amancio Ortega

Aquests consells i comentaris, entre d'altres, van anar entrant dins seu i li van donar forces per desplaçar-se cap a la Corunya, a buscar feina i aprendre un ofici.

Les preguntes a què ha de respondre en aquest acte són:

Quina és la situació?	Descripció (ambient)
Quin és el conflicte inicial?	Desencadenant (allò que provoca el conflicte)
Per què tenen un conflicte?	Causes (objectius contraposats)
Qui és el protagonista?	Personalitat (valors que representa)
Qui és l'antagonista?	Personalitat (contravalors que representa)

Exemple

En la venda d'un projecte (pla, programa d'acció, programari, etc.) a un responsable de Recursos Humans, els elements quedarien repartits de la manera següent:

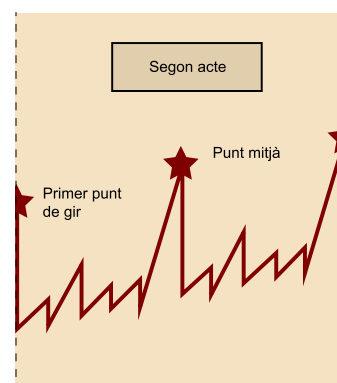
- L'**heroi-protagonista** seria el responsable de Recursos Humans que, amb el nostre projecte, aconseguiria un resultat (millorar el clima laboral, avaluar l'acompliment de tasques, motivar els treballadors, etc.).
- El **dolent-adversari (persona, animal o cosa)** seria aquell que dificulta la vida i l'èxit de l'heroi-protagonista (enrareix el clima, desmotiva les persones, etc.).
- El **mentor** podries ser tu si fossis el creador del projecte o la marca, si allò que li presentes és una solució ja creada. En tot cas, has de posar de manifest els valors que tu (o la marca) representes i que coincideixin amb aquells que el protagonista-heroi té o pretén tenir.
- El «**regal**» consistiria en el projecte que li proposes a l'heroi perquè aconseguixi l'èxit desitjat.

Nota: en el cas d'un projecte de nova creació dut a terme per un emprenedor, professional autònom, etc., generalment el mentor i l'aliat solen ser la mateixa persona. No obstant això, farà de mentor quan parli de la filosofia de la proposta (valors encarnats en el projecte i de l'«arquetip» que ha inspirat la creació del projecte). D'altra banda, serà l'aliat en les ajudes i l'acompanyament de l'heroi durant el llarg del viatge.

5.3. Acte 2n: el desenvolupament

El conflicte apareix en els tres actes. És el que genera tensió i manté el suspens en la trama de la història. Per això, ha de planificar adequadament la seva aparició i resolució perquè la trama sigui creïble i avanci cap a una solució. De la seva bona gestió dependrà el suspens de la història i és obligatori que aparegui:

- Al **principi** (en acabar el primer acte), com a part fonamental del desencadenant de la història que, a més de captar l'atenció de l'audiència, permet situar els personatges (principals, especialment) i descriure l'objectiu que en motiva les actuacions.
- En el **desenvolupament** (punt mitjà) cal que apareguin dos tipus d'incidents o conflictes: un que doni un gir a la història o faci perillar la consecució de l'objectiu; un altre que permeti superar l'anterior i conduïxi la història cap al final.



- El **desenllaç** (punt final) ha de contenir la resolució del conflicte (moment de màxima tensió) i l'assoliment de l'objectiu final (final feliç o no).

Existeixen **diferents tipus de conflictes** i pots triar el que calgui. Aquí en tens una representació dels principals:

- **Personatge contra personatge:** dos personatges tenen objectius contraposats i entren en conflicte per aconseguir els seus en cada cas. Aquest conflicte pot tenir lloc entre protagonista i antagonista (el bé i el mal) o bé entre diferents protagonistes (no hi ha bons ni dolents). S'ha d'escollir entre una opció i una altra, totes dues són vàlides.
- **Personatge contra la societat:** el protagonista es rebel·la contra la societat en què viu (regles, costums, exigències, etc.). Aquesta societat sol estar representada per uns personatges (antagonistes).
- **Personatge contra tot allò sobrehumà** (natura, déus, dimonis, fantasmes, vampirs, destí, atzar, etc.): el protagonista lluita per la seva supervivència en una situació de debilitat. La seva resolució és difícil i aquesta dificultat és allò que ens manté en suspens anhelant-ne la victòria.
- **Personatge contra si mateix:** es manifesta quan el protagonista lluita contra si mateix com a conseqüència de compromisos personals, desitjos contraposats, etc. que l'obliguen a triar. És a dir, el protagonista es troba davant una situació que ha de resoldre i que l'allunya de la seva zona de confort.

Però aquest apartat se centra en els conflictes que apareixen en el segon acte (desenvolupament) i descriu l'**entramat** (és convenient que hi hagi canvis, conflictes i suspens) que dona versemblança a la història fent-la creïble o versemblant.

5.3.1. El conflicte a la cruïlla del llindar

És el moment en què el protagonista inicia el camí, on es trobarà amb obstacles i podrà comptar amb aliats-ajudants i també topirà amb dificultats.

El cas d'Amancio Ortega

Amb catorze anys, Ortega va trobar la seva primera feina a la camiseria Gala –una botiga que encara existeix– a la plaça de Galícia de la Corunya, amb la condició que cobraria en funció del rendiment. Allà va observar com es confeccionaven i es venien les camises i va començar a assimilar les futures bases de Zara: confeccionar peces sense generar estocs i atendre les peticions directes de la demanda.

5.3.2. Els aliats del viatge

Els aliats (persones, animals o coses) representen ajudes per salvar els obstacles i sortir indemne d'un conflicte.

El cas d'Amancio Ortega

Al costat de Mera, els seus germans, Antonio i Pepita, la seva cunyada Primitiva i el futur empresari tèxtil i amic, José Caramelo, Ortega va abandonar La Maja el 1963 i va crear GOA –acrònim, a l'inrevés, d'Amancio Ortega Gaona– per produir bates de buata. Als vint anys, va trencar amb el concepte tradicional de bata i va intentar dignificar la vestimenta de la dona espanyola a la llar.

En un projecte, l'aliat pot ser l'assessor (tu, si ets qui ha d'ajudar el protagonista a implementar el projecte). En el cas que sigui una «solució ja empaquetada», els aliats seran els assessors o tècnics de la marca.

5.3.3. Dificultats, desafiaments i reptes

Hi són representats pels reptes que cal abordar en cada moment, els desafiaments que cal vèncer i les dificultats que s'han de superar per continuar el viatge cap a l'objectiu final.

El cas d'Amancio Ortega

Els inicis d'aquest nou projecte no van ser fàcils. Els crèdits que calia pagar a final de mes sempre van ser una cosa que no deixava tranquil Amancio. Al seu torn, el mercat, que estava acostumat al concepte tradicional de vestimenta, i el públic objectiu al qual es dirigia eren molt tradicionals i no estaven avesats a aquests canvis. Finalment, la competència que operava en aquest sector solia «rebotar preus» i utilitzar pràctiques deslleials. Aquests desafiaments, entre d'altres, van ser els principals en aquests inicis.

En aquest camí de l'heroi es presenten reptes si vol continuar avançant cap a la meta. En la història de l'heroi, tan sols podrà continuar endavant cap a la meta superant els reptes que van sorgint. I aquests, generalment, solen ser de més envergadura a mesura que avança en el viatge.

El cas d'Amancio Ortega

Amancio Ortega va pensar ràpidament que la solució era incrementar la mida del grup i expandir el seu àmbit geogràfic. Però això suposaria necessitats de finançament més grans, amb el risc de no poder amortitzar adequadament les inversions realitzades i, amb això, tornar els préstecs als bancs. No era fàcil, i això era una de les seves màximes preocupacions.

Un dels punts clau és triar el tipus de conflicte principal de la nostra història. Per ajudar a seleccionar-lo, cal fer-se alguna de les següents preguntes:

Quins fets agreugen el conflicte?	Desenvolupament (de la trama)
Hi ha conflictes majors?	Complicacions (màxims reptes)
Quin és el repte final?	Solució final (assoliment de l'objectiu)

5.4. Acte 3r: el desenllaç

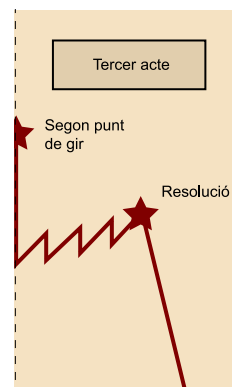
En aquesta part final de la història cal imprimir una sensació d'urgència.

5.4.1. El repte final

Aquí els temps són curts i el protagonista ha d'enfrontar-se al seu major obstacle per assolir la seva meta.

El cas d'Amancio Ortega

No hi havia temps per perdre. Era créixer o morir. Va pensar que hi havia diversos punts clau per sortir-se'n, però els principals consistien a segmentar adequadament el públic objectiu, presentar al mercat dissenys moderns, incrementar la rapidesa en la presentació de noves col·leccions i disposar d'una logística que permetés que els productes arribessin ràpidament a totes les seves botigues.



5.4.2. El clímax

Un cop superat el repte final apareix el moment del clímax, en què la catarsi es produeix i l'heroi-protagonista és conscient de la moralitat-missatge que conté el relat. De la mateixa manera, la catarsi es produeix en l'audiència en descobrir la premissa de la narració.

El cas d'Amancio Ortega

Aquesta és la filosofia que va traslladar amb èxit pocs anys després al Grup Inditex per mitjà de diferents marques: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterqüe. Avui, aquest grup té set mil botigues a tot el món i 171.839 treballadors. Els seus beneficis nets el 2017 van ascendir a 3.368.000 d'euros.

Per tant, el clímax constitueix el punt culminant de l'*storytelling* i ha de ser el resultat de la progressió dramàtica que s'ha anat construint des del plantejament, incloent-hi el desenvolupament, fins a desembocar en el desenllaç.

És el moment de la «conversió», en la qual, si es produeix, s'haurà guanyat o perdut l'audiència.

5.4.3. El retorn a la «vida quotidiana»

Reflecteix el retorn de l'heroi-protagonista a una situació estabilitzada en la qual es vegi el gaudi d'èxit aconseguit gràcies als «sacrificis» realitzats al llarg de l'accidentat viatge.

El cas d'Amancio Ortega

Actualment, Amancio Ortega està tranquil·lament retirat sabent que deixa el funcionament del Grup a mans de grans professionals i viu discretament gaudint dels beneficis de tota una vida de treball i dedicació.

Aquest acte ha de respondre les preguntes següents:

Quin és el repte final?	Màxima dificultat
Quan aconseguix el clímax?	Superació del repte final
Com és el retorn?	Recompensa final obtinguda

5.5. Casos exemple

5.5.1. El projecte Inditex

Un exemple d'història biogràfica sobre Amancio Ortega.

Origen de la història: el món «quotidià»

Des que una tarda, en sortir de l'escola, anés amb la mare a comprar menjar i des de l'altre costat del taulell de la botiga sentís «Senyora Josefa, ho sento molt, però ja no la puc fiar més», la seva vida ja no tornaria a ser la mateixa. Tenia dotze anys quan el sou de peó ferroviari del seu pare (300 pessetes) no permetia arribar a final de mes la família, formada per tres fills: Antonio, el fill gran; Pepita, l'única noia, i el petit, Amancio.

La crida: motius que l'impulsen a posar-se en funcionament

En aquell moment, Amancio Ortega va tenir plena consciència de la injustícia que representava «matar-se treballant» i no arribar a final de mes. En aquest punt va ser quan es va obsessionar amb la idea de compensar, com més aviat millor, el sacrifici dels seus pares amb una feina que més endavant li permetés viure amb dignitat.

Les reticències: abandonar la zona de confort

L'edat primerenca i la dependència de l'entorn familiar en què vivia no li posaven les coses fàcils. Mal que bé, anava tirant i se sentia protegit en aquest ambient. No obstant això, desitjava compensar els seus pares pels esforços que estaven fent i la precarietat en què vivien.

El mentor: la trobada (els valors)

Amancio Ortega vivia uns moments d'angoixa i incertesa. D'una banda, volia trobar feina per ajudar els pares; de l'altra, volia que aquesta feina permetés que ell i la seva família visquessin dignament.

Un familiar llunyà sempre li havia dit que treballant a jornal no es faria mai ric. Que si volia aconseguir alguna cosa, havia d'esforçar-se i muntar el seu negoci.

Però, per fer-ho, havia de dedicar-se plenament al seu objectiu, ser molt auto-exigent i no estar mai totalment content amb el que s'ha aconseguit, és a dir, havia de tenir sempre un afany de superació i una capacitat crítica constants per millorar.

L'eina: el «regal» que rep el protagonista

Aquests consells i comentaris, entre d'altres, li van donar forces per desplaçar-se cap a la Corunya a buscar feina i aprendre un ofici.

El viatge: la cruïlla del llindar

Amb catorze anys, Ortega va trobar la seva primera feina a la camiseria Gala –una botiga que encara existeix– a la plaça de Galícia de la Corunya, amb la condició que cobraria en funció del rendiment. Allà va observar com es confeccionaven i es venien les camises i va començar a assimilar les futures bases de Zara: confeccionar peces sense generar estocs i atendre les peticions directes de la demanda.

Temptat pels seus germans, que treballaven a La Maja, una empresa de confecció de la Corunya amb botigues situades als punts més estratègics de la ciutat, va conèixer els secrets de la venda en cadena i totes les persones amb les quals crearia el germen del que seria la primera botiga Zara; una d'elles era una jove aprenent de setze anys, Rosalía Mera, que es convertiria en la seva esposa anys més tard i amb la qual tindria dos fills: Sandra i Marcos.

El viatge: el desafiament –el projecte–

Al costat de Mera, els seus germans, Antonio i Pepita, la seva cunyada Primitiva i el futur empresari tèxtil i amic, José Caramelo, Ortega va abandonar La Maja el 1963 i va crear GOA –acrònim, a l'inrevés, d'Amancio Ortega Gaona– per produir bates de buata. Als vint anys, va trencar amb el concepte tradicional de bata i va intentar dignificar la vestimenta de la dona espanyola a la llar.

L'inici d'aquest nou projecte no va ser fàcil. Els crèdits que calia pagar a final de mes, el mercat (acostumat al concepte tradicional de vestimenta) i la competència que operava en aquest sector van ser els seus dos grans reptes en aquests inicis. La superació d'aquests reptes va fer que Amancio Ortega pensés en una major expansió, tant pel que fa a la mida com a l'àmbit geogràfic.

La recompensa: l'arribada

Pocs anys després va crear el Grup Inditex, al qual va traslladar aquesta mateixa filosofia Inditex, format per vuit marques: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterqüe, amb set mil botigues arreu del món i 171.839 treballadors. Els seus beneficis nets el 2017 van ascendir a 3.368.000 d'euros.

El retorn a la vida quotidiana

Acualment, Amancio Ortega està retirat i gaudeix discretament dels beneficis de tota una vida de treball i dedicació.

5.5.2. Pedro Martínez, l'inconscient

Pedro Martínez era un jove que vivia amb els seus pares en una casa amb jardí i disposava d'habitació pròpia. Els seus pares pertanyien a una posició social i econòmica acomodada, fet que li permetia no treballar i sortir cada dia a divertir-se.

Es podria dir que era un jove poc previsor, sense plans, ja que ho tenia tot fet. No acostumava a tenir compromisos i, si en tenia algun, els solia incomplir o els endarrerir. Els seus pares li exigien que acabés d'estudiar i que busqués feina, però ell continuava dient que encara era molt jove per tancar-se en una oficina o treballar. Li agradava sortir, comprar roba elegant, aparentar davant els amics i portar una vida dissipada.

Tot anava bé fins que un dia el seu pare li va comunicar que a l'empresa en la qual treballava li havien proposat que es prejubilés i que ho havia acceptat. Pedro va preguntar en què l'afectava una decisió com aquesta i el pare li va respondre que, a partir d'aquell moment, es traslladaria a viure a un apartament que tenien a la costa i vendria el pis en què vivien a la ciutat. Ell havia de ser responsable de la seva vida i, per descomptat, de les despeses que això implicava.

Animat per un amic de festes i més inconscient que voluntariós, Pedro va decidir embarcar-se en el lloguer d'un pis compartit. Mai havia imaginat la quantitat de despeses que comportava el fet de viure pel seu compte: llum, gas, etc. Ara havia de trobar una feina que li permetés viure de manera independent. El tema no era senzill, ja que no havia acabat els estudis, no havia tingut pressa, i ara les feines que tenia a la seva disposició no estaven ben remunerades. Amb tot, en va trobar una que li permetia pagar les despeses i, a més, acabar els estudis.

No era fàcil: llargues jornades de treball i hores d'estudi. Acabava el dia esgotat. Però, a poc a poc, anava aprovant i anava millorant discretament a la feina. Semblava que tot se solucionava. Ja era una persona «de bé» que treballava i estudiava, tot i que encara no podia divertir-se. No obstant això, tot es complica quan comença a sortir amb una companya de feina. Amb prou feines tenen temps, però ho compensen veient-se durant la jornada laboral: hores d'esmorzar, dinar i alguna vegada es veuen a la nit.

Tot sembla que va bé fins que Ana, la seva companya de feina, li diu que ja fa temps que es veuen i que «han de parlar». A Pedro la frase «hem de parlar» li resulta familiar, i no perquè ho hagi viscut abans en la seva vida dissipada anterior, sinó perquè el fet de parlar no entrava en els seus càlculs. Però ara era diferent: tenia una feina, estava a punt d'acabar els estudis i Ana realment li agradava i s'hi sentia a gust. Però la frase «hem de parlar» realment va fer que se li disparessin totes les alarmes.

Van quedar per sopar un dia d'aquests que es podien veure a la nit. Pedro estava nerviós, tot i que intentava no aparentar-ho. Es van asseure i Ana va començar a dir: «Ja fa mesos que sortim i jo he de saber...» «que si no és així, prendria una decisió». Li hauria agradat dir que així ja estaven bé, que havien de conèixer-se més i millor, però, pel que semblava, Ana no convidava a plantejar ajornaments ni a acceptar respostes ambigües. Pedro va empassar saliva un parell de vegades i, finalment, va donar una resposta afirmativa.

Li va caure el món a sobre: treballar, estudiar i, ara, conviure amb una altra persona no entrava en els seus càlculs fins aleshores. Però ho va veure ràpidament, amb l'ajuda d'Ana, és clar, i va decidir apostar per tot a la feina, als estudis i en la relació més formal que tenia. Això implicaria sacrificis, però estava disposat a assumir-los.

Avui dia han ascendit Pedro a la feina, ha acabat els estudis i viu en parella en un apartament molt assolellat a prop del centre. Els seus esforços han estat compensats.

Moralitat: «Qui alguna cosa vol, alguna cosa li costa».

Bibliografia

Auvinen, T., Aaltio, I., Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling—the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.

Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of organizational change management*, 9(5), 5-26.

Bruner, J. (2003). *La fábrica de historias: Dret, literatura, vida*. Buenos Aires: FCE.

Campbell, J. (2014). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica.

CEPAL (2015). *La nueva revolución digital: De la internet del consumo a la internet de la producción*. Santiago: Naciones Unidas.

Eliade, M. (1980). *La prueba del laberinto: Conversaciones con Claude-Henri Rocquet*. Valiente Malla, J. (Trad.). Madrid: Ediciones Cristiandad.

Frankl, V. (2009). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Kaufman, B. (2003). Stories that sell, stories that tell. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 11-15.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Aprendizaje situado: Participación periférica legítima*. Espíndola, M. i Alfaro, C. (Trad.). Nova York: Cambridge University Press.

Mittins, M., Abratt, R., Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405-421.

Moorman, D. (2015). *This Is Not a Fable: Using Storytelling in a College Classroom to Enhance Student Learning*. Geòrgia: SoTL Commons Conference.

Morgan, S., Dennehy, R. F. (1997). The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*, 16(7), 494-501.

Núñez, A. (2007). *¡Será mejor que lo cuentes!: Los relatos como herramientas de comunicación (Storytelling)*. Barcelona: Empresa Activa.

Salmon, C., Roig, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Wiessner, P. (2014). *Embers of society: Firelight talk among the Ju/'hoansi Bushmen*. Michigan: Board.

Ressenyes bibliogràfiques

Denning, S., Vin, C. B. (2005). *La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial*. Empresa activa.

Fairstein, G. A. (2007). La fábrica de historias: Derecho, literatura, vida. *Propuesta Educativa*, (28), 116-121.

Salmon, C., Roig, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Blogs

El boom de l'*storytelling* www.arboldehistorias.com/el-boom-del-storytelling/

La narració oral en antropologia www.arboldehistorias.com/857-2/

Deu característiques del text narratiu www.caracteristicas.co/texto-narrativo/

Érase una vez... www.javipastor.com/erase-una-vez/

