

Sensemaking: istruzioni per l'uso

di Andrea Granelli

Il bell'articolo di Madsbjerg e Rasmussen "Un antropologo entra in un bar..." (HBR, marzo 2014) ci illumina sulle grandi opportunità offerte dal *sensemaking* e, più in generale, sulla ritrovata importanza delle scienze umane anche nel mondo del business. La centralità della lettura fenomenologica - che ridà centralità all'osservazione e all'esperienza del consumatore - e l'efficacia delle tecniche di osservazioni etnografiche - che raccolgono di prima mano grandi quantità di dati nei formati più vari - ne sono un limpido esempio. Oltretutto l'attività di raccolta dei dati grezzi e la scoperta degli schemi e delle connessioni assume piena efficacia quando è collegata a un'ulteriore attività: lo storytelling e cioè la costruzione di una storia e di un'argomentazione che persuadono che quella lettura dei dati è non solo corretta ma anche convincente. Un approccio puramente fenomenologico - raccogliere quanti più dati grezzi possibili e poi si vedrà - rischia di essere molto costoso e farci cadere nella nuova moda dei "big data". Il grande poeta Coleridge ha descritto con anticipatoria efficacia questo rischio: "acqua, acqua dovunque, e neppure una goccia da bere". Non basta, inoltre, avere una intuizione, sentire che quella è la strada giusta: bisogna costruire una proposta che convinca i decisori - siano essi il capo azienda, un consiglio di amministrazione, il comitato del credito di una banca o un venture capitalist. Il *sensemaking* ha quindi due facce: non solo trovare tracce e anticipazione negli indizi e connettere i puntini, ma anche creare argomentazioni convincenti, spesso collegando elementi già noti. È infatti questa la dote dei grandi investigatori. Il *sensemaking* è dunque parte di

un metodo più ampio, la retorica, che costituisce il cuore delle scienze umane, la sua principale e più potente tecnologia. I latini - nella strutturazione del canone retorico - lo suddividevano in 5 fasi: *inventio*, *dispositio*, *elocutio*, *memoria* e *actio*. Trovare gli indizi (o gli elementi del ragionamento) era molto legato non solo alla costruzione di un ragionamento convincente (*dispositio*) ma anche all'adozione di uno stile e degli esempi propri per il target a cui si voleva comunicare (*elocutio*).

Anche le aziende tecnologiche - quelle che più di altre si sono staccate dalle scienze umane, sostituendo il metodo retorico con quello scientifico - possono trarre grande beneficio da una reintroduzione sistematica della cultura umanistica fra i manager. Vengono in mente le parole di Steve Jobs pronunciate all'Apple World Wide Developers Conference del 2010: "*The reason Apple is able to create products like the iPad is because we've always tried to be at the intersection of technology and liberal arts*". Ma quante aziende italiane possono permettersi di assoldare squadre di antropologi? Probabilmente poche. E allora che si può fare per cogliere queste opportunità?

Il creare senso e raccontare storie - e quindi produrre valore simbolico partendo da semplici funzionalità, forme o prestazioni dei prodotti - è stato da sempre una specificità del Made in Italy. Come pure anticipare, e talvolta orientare, le preferenze e i gusti dei consumatori. Non stiamo quindi parlando di cose astruse, di teoria lontana dal nostro modo di operare: le competenze di *sensemaking* e di storytelling sono parte integrante dei fattori di successo delle aziende tipicamente italiane. Potremmo dire che il Made in Italy è una straordinaria

operazione di *sensemaking*.

E allora, se è troppo oneroso utilizzare sofisticate competenze esterne, vanno potenziate le capacità interne. Lo sforzo deve essere pertanto innanzitutto educativo: introdurre nella formazione manageriale queste discipline, assumere giovani anche con background umanistico, rieducarci a osservare la realtà che ci circonda, esercitarsi a raccogliere indizi da comportamenti apparentemente insignificanti dei nostri clienti. Non possiamo "connettere i puntini" se prima non li abbiamo scovati e se non li abbiamo conservati. Per farlo, come ci ricorda Steve Jobs, dobbiamo seguire il nostro istinto e le nostre passioni, anche se non sappiamo darcene una ragione. Solo molto dopo riusciremo a connettere i puntini.

Questo tipo di attività presuppone una forma mentale particolare che gli psicologi chiamano mente "bisociativa", che è in grado di convivere con le ambiguità, con le questioni aperte, con le contraddizioni. Figura molto diversa dal classico ingegnere razionalista o dal manager focalizzato sui risultati. Pertanto, per affrontare un futuro incerto e ambiguo e navigare in un mare complesso e mutevole, dobbiamo essere un po' meno scienziati e un po' più Sherlock Holmes, e soprattutto dobbiamo imparare a convivere con la complessità e l'ambiguità, estraendone valore. ▀



Andrea Granelli è presidente della società di consulenza Kanso.