

# Le nuove frontiere della **SCUOLA**

**PERIODICO QUADRIMESTRALE  
DI CULTURA, PEDAGOGIA E DIDATTICA**

# 42

Anno XIII – novembre 2016

## L'intuizione

**Direttore responsabile** Vito Sammartano **Direttore editoriale** Salvatore La Rosa **Capo redattore** Isabella Munda **Comitato di redazione** Vincenzo Bandi, Antonio Bellingreri, Piero Cattaneo, Sandra Chistolini, Roberto Cipriani, Luciano Corradini, Giuseppina D'Addelfio, Antonio La Spina, Toni Lupo, Erasmo Miceli, Maurizio Muraglia, Luigi Papa, Luciano Pazzaglia, Livia Romano, Giuseppe Savagnone

**Editore** © La Medusa Editrice, Marsala

**Segreteria e redazione** C/da Pispisia 166, 91025 Marsala (TP) –  
Tel. +39 0923 968701

<http://www.lenuovefrontieredellascuola.it>

e-mail: [isabella.munda@gmail.com](mailto:isabella.munda@gmail.com)

**Progetto grafico** Alessandro Fiore

**Impaginazione e cura redazionale** Debora Marchingiglio (Modo)

**Editing** Laboratorio Lector in fabula

**Stampa e allestimento** Universal Book srl – Cosenza

Registrazione presso il Tribunale di Marsala n. 127/5 dell'11/5/2001

L'abbonamento annuale per le scuole è di € 50,00, per i docenti è di € 40,00. Una copia € 18,00

I versamenti vanno effettuati sul c/c postale n. 10283919 intestato a:  
La Medusa Editrice – Marsala

mente e coscientemente pratica il bene. Ogni virtù consente alla persona di dare il meglio di sé, non soltanto di compiere atti buoni. Infatti, con tutte le proprie energie sensibili e spirituali la persona virtuosa tende verso il bene; lo ricerca e lo sceglie in azioni concrete». Così afferma il Catechismo della Chiesa Cattolica. Alcune virtù hanno la funzione di cardine; sono dette cardinali: la giustizia, la forza, la prudenza e la temperanza. «Se uno ama la giustizia, le virtù sono il frutto delle sue fatiche. Le virtù insegnano, infatti, la temperanza e la prudenza, la giustizia e la forza» (*Sap* 8,7). Attorno ad esse gravitano le altre virtù, che non sono declamate ma vissute, maturate giorno per giorno, anche nelle piccole scelte ed azioni della nostra vita.

Perciò occorre promuovere e implementare l'appetito del bene. Esso orienta e sostiene nel compiere scelte di qualità e nel far diventare il vivere virtuoso uno stile di vita. È un buon appetito che sin dall'infanzia spinge ogni persona a diventare protagonista e a spendersi per crescere e per far crescere in maniera eticamente corretta. A proposito di appetito, penso metaforicamente ad un ristorante che riempie la strada di buoni profumi, presenta piatti che stimolano occhi, pancia e cervello, che offre anche la possibilità di imparare a cucinare piatti prelibati e, nel contempo, coinvolge i clienti nel mettere a frutto ciò che sanno fare. L'esempio, l'apprezzamento e il fraterno accompagnamento trascinano verso il bene. Ogni istituzione, a partire dalla famiglia, deve essere considerata e vissuta come spazio educativo, luogo eticamente fecondo e significativo, ove in un clima virtuoso si affina l'appetito nutrendosi di atti virtuosi. La stessa attenzione alla legalità, oggi sovente richiamata e manifestata, non ha valore se non è strettamente connessa alla virtù della giustizia e al concreto e quotidiano impegno perché la giustizia sia il modo naturale di essere e di agire di ogni persona e di ogni istituzione. Occorre, però, un maggiore e condiviso impegno per garantire a tutti una buona educazione, grazie ad un'alleanza educativa che accomuni famiglie, scuola, istituzioni civili ed ecclesiali, associazioni e movimenti.

A proposito, papa Francesco insiste parecchio sulla necessità di educare al buono, al bello e al vero. Ha più volte affermato che «ci sono tre linguaggi: il linguaggio della testa, il linguaggio del cuore, il linguaggio delle mani. L'educazione deve muoversi su queste tre strade. Insegnare a pensare, aiutare a sentire bene e accompagnare nel fare. Occorre cioè che i tre linguaggi siano in armonia; che il bambino, il ragazzo pensi quello che sente e che fa, senta quello che pensa e che fa, e faccia quello che pensa e sente. E così, un'educazione diventa *inclusiva* perché tutti hanno un posto; *inclusiva* anche umanamente». Sono buone indicazioni per una via virtuosa.

Siamo tutti chiamati a profumare di virtù, in modo che il buon profumo riempia case, scuole, istituzioni, spazi privati e pubblici, aiutando ciascuno a maturare quella cittadinanza attiva necessaria a star bene e a risolvere i complessi problemi del nostro tempo. Un augurio: che si eviti ogni sorta di tiepidezza, devianza o anoressia etica. Il nostro appetito sia sempre di qualità perché bello, buono e vero!

## MENTALITÀ INDIZIARIA E SAPER “CONNETTERE I PUNTINI”: LE DUE DIMENSIONI DELL'INTUIZIONE

di *Andrea Granelli*

Il punto di partenza: vivere e agire  
in un mondo sempre più sfuggente e imprevedibile

*Se incontri un bivio, imboccalo.*  
Jorge Luis Borges

*Dov'è il pericolo, cresce anche ciò che salva.*  
Friedrich Hölderlin

*Io mi contraddico, sono ampio, contengo moltitudini.*  
Walt Whitman

La complessità, novità e mutevolezza in cui le aziende operano – e soprattutto opereranno – non richiede commenti. Un fatto evidente già oggi è che mette in crisi i modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa di controllo e predittività dell'ambiente sia esterno (il mercato, la concorrenza, i fornitori, il sistema di regolazione...) sia interno (i dipendenti).

Ma purtroppo, al crescere delle nostre capacità tecnologiche, non è cresciuto il nostro “dominio” (sia dal punto di vista pratico sia conoscitivo) dell'ambiente che ci circonda. Questa consapevolezza si è originata proprio all'interno del nucleo duro della scienza (biologia, fisica, chimica) e si è progressivamente esteso a molte altre discipline (come la psicoanalisi e le scienze economiche), come la varietà (e importanza) dei nomi di molti dei protagonisti di questo nuovo pensiero critico testimonia: Darwin, Freud, Heisenberg, Monod, Einstein, Gödel, Simon, Kahneman. Gli economisti, prendendo a prestito un'espressione usata nell'ambiente militare americano, incominciano a descrivere il contesto in cui ci muoviamo come caratterizzato da *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). La sfida del *VUCA* – e cioè di operare in un ambiente imprevedibile, complesso, ambiguo e soprattutto mai sperimentato pri-

ma – vanifica molta della nostra conoscenza pregressa accumulata in anni di esperienza. La sfida è ridurre le componenti VUCA per controllare meglio la situazione e ridurre i gradi di indeterminatezza. Ma ciò può essere, talvolta, ingenuo e semplicistico: in particolare l'ambiguità non va ignorata/eliminata ma utilizzata perché è ricchissima di informazioni, anche se non facili da estrarre e utilizzare.

Ha osservato il filosofo Gustave Thibon che uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti, e cioè una tensione feconda tra poli diversi e complementari fra loro. Friedrich Nietzsche, in *Così parlò Zarathustra*, ha notato con straordinaria profondità poetica che «bisogna avere un caos dentro di sé, per generare una stella danzante».

Le aziende hanno naturalmente creato metodi e strumenti per contrastare queste criticità: flessibilità (per imbrigliare la volatilità), statistica (per contrastare l'incertezza), approccio sistemico (per ridurre la complessità). Ma l'ambiguità si ostina a non essere controllabile, riducibile. Anzi crea disagio e riappare dove meno la si aspetta. Ma è un dato di sistema e, se ben compresa, è fonte di ricchezza informativa. Ma gestire, anzi alimentarsi, di ambiguità non è più un tema di strumenti e metodi, bensì di mentalità e attitudine.

I grandi sapienti di ogni epoca, pur tentando ogni forma di rappresentazione, hanno sempre accettato che una parte del mondo non fosse conoscibile, che l'uomo non fosse la misura di tutte le cose. Ciò non era in nessun modo un freno alla ricerca. Ne è un esempio, fra i tanti, uno dei motti della Compagnia di Gesù: «Agisci come se tutto dipendesse da te, sapendo poi che in realtà tutto dipende da Dio».

La trama nascosta ha sempre attratto l'uomo. Una metafora potente è quella dell'arazzo rovesciato, la figura che si vede è incomprensibile quando viene guardata dal retro, ma non significa che la trama sia assente; è proprio quell'intreccio caotico di fili che consente la rappresentazione dell'immagine nel lato corretto. Come ha infatti osservato Eraclito: «Connessione inevidente è superiore all'evidente».

Ma come fare a svelare ciò che non si vede, a presagire ciò che inizia timidamente a manifestarsi, a comporre in un'unità di senso frammenti disarticolati e apparentemente scollegati, ad andare oltre le apparenze, e a spezzare i pregiudizi che, per Albert Einstein, erano più duri dello stesso atomo? Serve l'intuizione, quel *quid* che consente, come recita il vocabolario Treccani, la «conoscenza diretta e immediata di una verità, che si manifesta allo spirito senza bisogno di ricorrere al ragionamento, considerata talora come forma privilegiata di conoscenza che consente, superando gli schemi dell'intelletto, una più vera e profonda comprensione».

Come si può rafforzare questa capacità, in parte dote naturale in parte competenza acquisita? Non ho certo le pretese né le competenze per una disamina teorica. Quello che questo articolo si propone è di gettare un poco di luce su questo misterioso quanto affascinante meccanismo dell'uomo, provando a identificare alcuni elementi che lo caratterizzano e alcune attività che lo potenziano.

## Cercare tracce e segnali deboli: non dare nulla per scontato

*Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto.*  
Ronald Coase

*Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere.*  
Samuel Taylor Coleridge

*L'abbondanza di informazioni genera scarsità di attenzione.*  
Herbert Simon

In un mondo che cambia, l'informazione è la bussola per orientarsi: non cadere nelle trappole delle novità apparenti, capire ciò che sta tramontando davvero e individuare – prima degli altri – il nuovo, la sua forma, la sua direzione, i luoghi dove inizierà a manifestarsi.

I dati non sono marginali ma tendono, nell'era della conoscenza, a diventare un fattore competitivo e differenziante. Inoltre la loro materia non è solo "numerica"; ci sono anche, per esempio, le descrizioni dei comportamenti (dei clienti, dei concorrenti...), oppure le affermazioni – i *verbatim* (o "quote" per la cultura anglosassone) – fatte dai clienti alla *front-line* di un'azienda o durante un'intervista etnografica, oppure ancora il *sentiment* degli opinion leader, che può addirittura condizionare le scelte di investimento delle aziende... Anzi la dimensione qualitativa del dato sta assumendo una rilevanza crescente. E poi ci sono i segnali deboli, gli indizi che normalmente non hanno la dignità di dato (per parzialità, incompletezza e talvolta ambiguità) ma che sono sempre più indispensabili per anticipare il futuro, per prefigurare quello che sarà. I grandi investigatori, ma anche i grandi medici (pensiamo al dr. House della omonima serie TV di successo) sanno trasformare le tracce in conoscenza "obiettiva" (che consente loro di identificare con precisione un colpevole tracciandone il profilo psicologico o di diagnosticare una malattia prevedendone il decorso). Ma da solo il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Gregory Bateson (nella sua famosa *Alfred Korzybski Memorial Lecture*) chiamò la «differenza che fa la differenza», serve lo scarto informativo, quel *quid* in grado di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo: c'è quindi sempre il rischio di riempirci di dati inutili, vuoti, che non ci dicono niente, che non ci servono a prendere decisioni, a risolvere emergenze, a imboccare nuovi percorsi.

Vi è anche un altro rischio, forse più insidioso; come ha osservato lo statista Ronald Coase, premio Nobel per l'Economia nel 1991: «Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto». La grafica, con le sue capacità suggestive e il suo mettere in luce alcune cose e marginalizzarne delle altre, può diventare un pericolosissimo strumento di manipolazione, ancora più insidioso perché ha per definizione l'apparenza di un insieme di dati obiettivi e "tecnici".

Il dato deve dunque aiutare a decidere, a capire meglio; ma dobbiamo ricordarci che l'uomo è un Giano bifronte: si orienta, decide, usando un misto di credenze e di fatti oggettivi, usa processi razionali ma si lascia contaminare dalle emozioni (grazie anche a ciò che Daniel Goleman chiama «intelligenza emotiva»). La decisione viene orientata da un misto di dati da correlare e credenze organizzate in un ragionamento, più o meno esplicito. L'argomentazione è dunque un processo ibrido dove entrano numeri "obiettivi", credenze, luoghi comuni, ragionamenti. Dobbiamo sempre tenere a mente questo fatto per ricordarci che la qualità del dato è condizione necessaria ma non sufficiente per un buona decisione.

Per trasformare il dato in informazione ci vuole dunque discernimento, competenza retorica – che consente di costruire ragionamenti persuasivi – e quell'abilità che Steve Jobs chiamava "connettere i puntini", di cui parleremo più diffusamente nel seguito. Detto in altre parole, ci vuole una vera e propria "cultura del dato". Questa è una competenza articolata e multidisciplinare. Edward Tufte, il padre delle rappresentazioni grafiche per il business, nel suo libro del 1990, parla di «general principles that have specific visual consequences, governing the design, editing, analysis, and critique of data representations»<sup>1</sup>.

In una recente intervista che ho fatto a Brian Gentile<sup>2</sup>, dal 2007 CEO di Jaspersoft e vulcanico vicepresidente di TIBCO Software (leader nel mercato della gestione dei dati digitali), ho chiesto quali competenze fossero necessarie per usare con efficacia e abilità gli strumenti più sofisticati di *business intelligence*.

La sua risposta ha sottolineato tre competenze-chiave:

- la prima – forse la più importante – è la curiosità: la voglia di capire e scoprire fenomeni, di percorrere nuove strade, ma anche di mettere in dubbio le proprie certezze. Purtroppo non è un tratto comune. Soprattutto in tempi di crisi le aziende tendono a irrigidirsi, a perdere curiosità e coraggio, a richiudersi in se stesse;
- la seconda competenza è la conoscenza del problema, o meglio, del dominio in cui l'azienda opera. Si è fatta troppa mitologia sulla *serendipity* (la scoperta quasi casuale di cose utili ma non cercate), ma in realtà più conosciamo un fenomeno, più saremo in grado di capirne comportamenti (passati e futuri) e anomalie, e di fare le domande "giuste". Solo allora nuovi dati ci potranno davvero dare nuovi *insight*. Tale conoscenza, peraltro, non può essere esclusivamente qualitativa: l'abitudine ai formalismi matematici – costruire e leggere modelli numerici – è fortemente raccomandata;
- la terza competenza è la dimestichezza nell'uso degli strumenti di *business intelligence*: l'agilità nel muoversi da una funzione all'altra, la naturalezza nel

passare da una rappresentazione all'altra o nel variare i parametri del problema. Occorre fare molta pratica, ed "imparare facendo". Non servono competenze iperspecialistiche, ma voglia e passione.

«Bisogna andare da quella parte [...] dove la ragione ama essere in pericolo» ci suggerisce Gaston Bachelard. E questo atteggiamento non è né follia né onnipotenza ma saggezza, in quanto – come ci ricorda Friedrich Hölderlin – «là dove è il pericolo, cresce anche ciò che salva». Ed è su questo gusto di abbandonare le certezze per scoprire cose nuove che si fonda il pensiero critico. Non parliamo di scetticismo ma di quel dubbio metodico lanciato da Cartesio che differisce molto dal dubbio scettico, che è invece un dubitare per dubitare. In questo caso il dubbio è fine a se stesso per la totale sfiducia nelle qualità dell'uomo. Mentre gli scettici greci dubitavano effettivamente della possibilità di avere una conoscenza vera della realtà, il pensiero critico si differenzia da questa corrente perché usa il dubbio solo come metodo per mettere alla prova le conoscenze in nostro possesso. Funge, cioè, da "prova del fuoco" e solo le conoscenze che sopravvivono a questa verifica possono essere considerate davvero robuste e quindi classificabili come conoscenza autentica.

Spesso la causa di tutto ciò è l'autoinganno. Osserva Cartesio che spesso «l'errore consiste semplicemente nel fatto che non sembra esser tale» e Baudelaire in un suo famoso aforisma (peraltro ripreso nel film *I soliti sospetti*) ci ricorda che «l'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste». Solo applicando in massima misura il dubbio sistematico possiamo essere certi che le fondamenta sui cui stiamo costruendo la nostra conoscenza siano davvero solide.

Armando Massarenti ha spesso affrontato questo tema sulle pagine del "Il Sole 24 Ore Domenica". Il 22 giugno 2014 ha addirittura titolato un articolo con una proposta relativa al tema "*Critical Thinking* obbligatorio per tutti" e, in un precedente articolo, ha osservato: «è necessario sviluppare nei ragazzi la capacità di pensare con la propria testa, in maniera consapevole e responsabile, attraverso gli strumenti ormai ampiamente codificati in quello che gli anglosassoni chiamano "pensiero critico", un mix efficace di strumenti della logica, della retorica e della teoria dell'argomentazione basati sul rispetto dei fatti, oltre che dei diversi punti di vista, e che inducono all'elaborazione di opinioni ben fondate e difendibili e allo smascheramento di quelle fallaci o fuorvianti». Questo tema è vasto e ha accompagnato lo sviluppo del pensiero dell'uomo nella sua storia. Forse qualche scheggia di ragionamento, qualche illuminazione aforistica può venirci in aiuto e orientarci un poco:

- «Forse la massima espressione di intelligenza umana può essere racchiusa nel concetto di *pensiero critico*, che potremmo tranquillamente chiamare intelligenza critica» (Giampaolo Perna).
- «Il dubbio è uno dei nomi dell'intelligenza» (Jorge Louis Borges).
- «Molte persone credono di pensare ma in realtà stanno solo riorganizzando i loro pregiudizi» (William James).

<sup>1</sup> Cfr. E. TUFTE, *Envisioning information*, Graphic Press, Cheshire CT 1990.

<sup>2</sup> Cfr. A. GRANELLI, *Saper fare le domande giuste*, in "ADV strategie di comunicazione", marzo 2015.

Anche Jack Welch, leader della General Electrics e considerato da molti il manager del secolo, abbraccia questa visione affermando: «non mi importa se un *executive* ha frequentato la scuola di business prestigiosa [...] Ciò di cui tengo conto è invece un particolare modo di pensare, qualcosa che chiamo "sano scetticismo"».

Ma forse il suggerimento più efficace ci viene da una celebre intervista del 1954, dove il grande scrittore Ernest Hemingway ha riassunto l'importanza di possedere un autentico pensiero critico, sempre in allerta, con un potente aforisma: «Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him».

*Numerical ability e visual thinking:*  
come numeri e immagini ci aiutano a capire meglio

*Non tutto quel che conta può essere contato.*  
cartello scritto a mano e appeso nello studio di Albert Einstein  
all'Università di Princeton

*Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale.*  
Donald Norman

*Ecco il mio segreto. È molto semplice: non si vede bene che col cuore.*  
*L'essenziale è invisibile agli occhi.*  
Antoine de Saint-Exupéry, *Il Piccolo Principe*

Gerd Gigerenzer, psicologo esperto di processi decisionali e direttore del Center for Adaptive Behavior and Cognition al Max Planck di Berlino, sostiene in un suo recente libro che nella nostra epoca, caratterizzata dalla disponibilità di elaboratori potentissimi e incredibili messe di dati, la nostra capacità di prevedere il futuro con esattezza non è migliorata<sup>3</sup>.

L'analfabetismo matematico e statistico dilaga e, sempre più frequentemente, prendiamo decisioni sbagliate o ci impauriamo per dei rischi che non hanno quella rilevanza statistica che tendiamo ad attribuire loro. Il disastro dei mutui spazzatura, la trasformazione delle nostre abitudini alimentari a valle della "sindrome" della mucca pazza, ma anche l'ossessione per una continua e sempre più invasiva diagnosi preventiva o i comportamenti irrazionali a fronte del rischio terrorismo sono il tipico prodotto di questa carenza educativa.

Troppo spesso, infatti, ci guidano l'illusione e i pregiudizi. Inoltre – in molte situazioni –, disporre di più informazioni non porta sempre a prendere le decisio-

ni più corrette. Spesso i risultati migliori si ottengono quando abbiamo meno conoscenza e seguiamo l'istinto, e questo è il punto forte del suo libro: la reintroduzione dell'euristica nei processi decisionali razionali. Seguire le regole del pollice, farsi guidare dall'intuito (come fanno spesso molti esperti, soprattutto quando la decisione deve essere presa in tempi brucianti) non è magia: è spesso la regola migliore e la più "razionale". Per questo motivo egli introduce anche il concetto di *adaptive toolbox* – il repertorio di euristiche posseduto da un individuo o un'organizzazione. E anche la comunicazione dei fatti statistici richiede specifiche competenze per evitare messaggi fuorvianti.

Gigerenzer prende gli esempi dalla vita comune – finanza, salute, terrorismo – e afferma: «Come proteggersi dalla prossima crisi finanziaria? Regole più rigide e consulenti più numerosi, nonché più bravi. E dalla minaccia del terrorismo? Misure di sicurezza sul territorio nazionale, scansione corporale totale, nuovi sacrifici della libertà individuale. C'è però un'idea che manca dalla lista, quella di un cittadino che sappia rischiare con intelligenza». La tesi di questo libro molto interessante è che questa mancanza non è il semplice risultato dell'ottusità degli esseri umani, ma prodotto di una società non alfabetizzata al rischio.

Oltretutto la comprensione del rischio non è identica all'avversione al rischio. Capire le dinamiche dei rischi non vuol dire non rischiare più; se non corriamo rischi, finirebbe l'innovazione, anzi la vita. Ma capire il rischio non significa nemmeno «trasformarsi in un rompicollo temerario o in un acrobata convinto che tanto lui il naso non lo sbatterà mai».

Un altro passaggio importante sta nelle competenze necessarie per illustrare la probabilità di un fenomeno. Spesso i comportamenti irrazionali della gente (come nel caso di alcuni farmaci contraccettivi, o durante il picco mediatico della "mucca pazza") dipendono dal fatto che molti esperti non hanno mai imparato a spiegare le probabilità. Su questo punto Gigerenzer dà due suggerimenti:

– chiedi sempre qual è la classe di riferimento;

– chiedi sempre qual è l'aumento del rischio assoluto.

Nel caso del terrorismo, invece, sono proprio i terroristi che decidono di comunicare per suggestionarci. I terroristi usano il nostro cervello o meglio fanno leva sulle modalità di funzionamento della sua componente più antica.

Tutti ricordiamo l'11 settembre 2001. Subito dopo si scatenò la paura di volare e l'aumento dei viaggi in auto ebbe conseguenze gravi. Prima dell'attacco il numero degli incidenti di macchina mortali era assai vicino alla media dei cinque anni precedenti; viceversa, questo numero restò sopra la media in ciascuno dei dodici mesi successivi all'11 settembre e superò anche, quasi sempre, tutti i dati dei cinque anni precedenti. Si stima che complessivamente circa 1.600 americani abbiano perso la vita sulle strade per avere deciso di evitare il rischio di volare.

Osama bin Laden commentò soddisfatto l'attentato alle Torri Gemelle spiegando di avere usato pochissimo denaro per produrre un altro enorme danno: «Al-Qaeda ci ha speso 500.000 dollari, mentre l'America ne ha persi – secon-

<sup>3</sup> Cfr. G. GIGERENZER, *Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste*, Cortina, Milano 2015.

do la stima più bassa – più di 500 miliardi, fra l'incidente e le sue conseguenze; questo significa che ogni dollaro di Al-Qaeda ne ha sconfitto un milione»<sup>4</sup>. Perché questo? Dipende dal funzionamento del nostro cervello (di una parte più antica, formatasi quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoltori). Quando sono in parecchi a morire in modo spettacolare e tutti insieme, come l'11 settembre, il nostro cervello reagisce con l'ansia: ma quando sono altrettanti, o ancora di più, a morire in un modo distribuito nel tempo, come negli incidenti di macchina o di moto, è meno probabile che ci venga paura. Nei soli Stati Uniti muoiono sulle strade circa 35.000 persone all'anno; eppure, pochi hanno paura di andarsene mentre viaggiano in macchina. I terroristi, dunque, tendono a sfruttare gli eventi a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone – i cosiddetti "rischi terrificanti" – poiché essi fanno scattare un principio psicologico inconscio: "se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed evita quella situazione." Non si tratta di paura della morte in quanto tale, ma di morire in un determinato modo: tutti insieme nello stesso istante, o a breve tempo.

Ma i rischi reali sono radicalmente più bassi. Allora l'autore ci fornisce un'altra raccomandazione di valutazione intelligente del rischio: contrasta le paure del "vecchio cervello" con altrettante rassicurazioni: ad esempio l'amore materno o paterno. L'amore materno ha probabilità ben maggiori di battere la persistente paura dei viaggi in aereo, e un "nuovo cervello", se è furbo, può giocare l'una contro l'altra due paure, nate dall'evoluzione, in modo da sopravvivere meglio nel mondo moderno.

Dobbiamo quindi imparare a convivere con l'incertezza. È tempo di guardare questa cosa in faccia. Bisogna saper separare il rischio dall'incertezza. Il rischio è conosciuto (spesso viene "progettato" come nel gioco d'azzardo) ed è semplicemente "la più pallida delle ombre dell'incertezza". Mentre l'incertezza ha a che fare con i rischi sconosciuti, tipici di un mondo complesso e in continua trasformazione. In un mondo incerto e impossibile determinare il corso d'azione ottimale calcolando con precisione i rischi. Abbiamo a che fare con "incognite sconosciute", ci capitano delle sorprese.

Quando prendiamo delle decisioni abbiamo bisogno di due insiemi di strumenti intellettuali:

- *rischio*: se i rischi sono noti, le buone decisioni richiedono logica e pensiero statistico;
- *incertezza*: se c'è qualche rischio sconosciuto, le buone decisioni richiedono anche intuizione e regole del pollice intelligenti (l'euristica).

L'obiettivo è dunque imparare a comportarsi con intelligenza davanti al rischio e ciò dipende da tre fatti:

1. ognuno può imparare a gestire il rischio e l'incertezza: basta un po' di alfabetizzazione statistica;
  2. gli esperti sono un aspetto del problema, non la sua soluzione: molti esperti hanno loro per primi delle difficoltà a capire i rischi, non sono bravi a comunicarli e hanno interessi che non collimano con i vostri;
  3. meno è più: di fronte a un problema complesso noi cerchiamo una soluzione complessa, e quando questa non funziona, ne cerchiamo un'altra ancora più complicata. In un mondo incerto questo è un grosso errore. I problemi complessi non richiedono sempre soluzioni complesse. Invece, delle regole semplici – di tipo euristico – possono renderci intelligenti e creare un mondo più sicuro. Queste abilità numeriche vengono fortemente potenziate dalle rappresentazioni grafiche, quelle efficaci – non necessariamente quelle belle. Per esempio la semplificazione di una rappresentazione non è necessariamente un contributo alla chiarezza ma è spesso una preferenza estetica. Dobbiamo infatti conoscere i principi neurofisiologici che sottendono alla *business graphic* per costruire rappresentazioni efficaci e *insightful*. Come osserva Alberto Cairo, «il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle superfici; è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza. Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle sono fuorvianti. Fanno sottovalutare le differenze»<sup>5</sup>. E la lista potrebbe continuare. Inoltre la cultura del dato non è solo competenza *hard*; è soprattutto arte, è *techné* come dicevano gli antichi Greci. Anzi, è una nuova forma di *techné rethoriché*, di arte retorica. Philip Morrison l'ha chiamata «arte cognitiva». Il termine *techné* è profondo e quindi ambiguo, e lo è pure in forma doppia: – perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento. – perché designa tanto una semplice tecnica quanto, all'opposto, ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore. Questa è la natura della competenza alla base della cultura del dato. La sua rilevanza mi è risultata evidente scrivendo, insieme a Flavia Trupia, il libro *Retorica e business*<sup>6</sup>.
- Ora la retorica ha sempre unito parole e immagini; le immagini erano però costruite con la parola – erano metafore, ipotiposi, prosopopee – per usare il linguaggio tecnico della retorica. Oggi le immagini non sono solo evocate ma soprattutto mostrate. E, quando ben costruite, producono grande ricchezza informativa, grazie a quello che viene considerato il principio fondamentale

<sup>4</sup> Cfr. D. GARTENSTEIN ROSS, *Bin Laden's War 'of a Thousand Cuts' Will Live On*, in "The Atlantic", 3 maggio 2011.

<sup>5</sup> Cfr. A. CAIRO, *L'arte funzionale*, Pearson, Milano-Torino 2013.

<sup>6</sup> A. GRANELLI – F. TRUPIA, *Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale*, Egea, Milano 2014.

dell'information design: e cioè che 1+1 fa 3 o più. Nella sua forma più semplice, quando tracciamo due righe nere, ne risulta un terzo elemento visivo: lo spazio bianco fra le due righe. E su questo tipo di proprietà delle rappresentazioni grafiche è nata una vera e propria disciplina: la teoria della *Gestalt*.

Non basta però produrre grafici suggestivi per creare conoscenza. Spesso i grafici "ricchi" sono più faticosi da leggere del testo. Inoltre non tutto è semplificabile, riducibile, anzi. E non si deve confondere la semplificazione con il semplicismo o addirittura con la banalizzazione.

Bisogna dunque reintrodurre i metodi della retorica anche nel ragionamento fattuale (e scientifico) per contrastare gli eccessi della cultura dei numeri, che tende a scambiare l'apparente obiettività con la rinuncia alla comprensione. In un famoso articolo di "Wired" del 2008, l'allora direttore Chris Anderson osservava: «gli scienziati hanno sempre contato su ipotesi ed esperimenti. [...] Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio – ipotesi, modello teorico e test – diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I petabytes ci consentono di dire: "la correlazione è sufficiente". Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrare. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o una qualche tipo di spiegazione meccanicistica».

Ma non bisogna neanche aggiungere immagini a vanvera: la nuova moda delle infografiche o delle presentazioni powerpoint riempite di immagini inutili rischia di trasformare le rappresentazioni grafiche in decorativismo: quello che gli esperti chiamano *chartjunk* ("ciarpame grafico") – e cioè l'uso di elementi visivi non necessari per comprendere le informazioni rappresentate – e considerano un classico indicatore di "stupidità statistica". Come non ricordare allora quello che il grande architetto Adolf Loos disse nel 1908: «l'ornamento è un delitto». Il *chartjunk* non arricchisce l'informazione ma la corrompe. Il risultato che genera assomiglia più a un poster che a una mappa: una rappresentazione che attrae da lontano ma, a una lettura più attenta e "da vicino", non restituisce nessuna nuova informazione.

Abduzione e pensiero diagonale:  
la rinascita dell'*agudeza* e dell'*ars retorica*

*Il linguaggio non rende l'uomo migliore, ma più potente.*  
Thomas Hobbes

*Le rivoluzioni si annunciano sempre per tempo. Basta saperne leggere i segni.*  
Maximilien de Robespierre

*È la teoria che determina ciò che noi possiamo osservare.*

Albert Einstein

Intuire è dare corpo e plausibilità alle nostre ipotesi; e ciò grazie al cosiddetto metodo abduittivo. Il termine, ripreso in tempi recenti dal semiotico americano Charles Sanders Peirce, viene dal latino *abducere*, che significa «condurre da» (i dati sperimentali) verso la comprensione seguendo uno dei cammini possibili. Aristotele chiamava questo processo *apagoghé* – intendendo un metodo di dimostrazione indiretta, che procede accertando, in base alle sue conseguenze, la falsità di una tesi, per poter dedurre la verità della tesi contraddittoria – mentre Einstein lo chiamava semplicemente intuizione. L'espressione inglese – *abduction* – mette maggiormente in luce la caratteristica non logica di strappo del portare via; non a caso, quando gli inglesi parlano di *abduction* si riferiscono nel linguaggio corrente al rapimento dei bambini, o alle incursioni degli alieni. Come osserva Rossella Fabbrichesi Leo, «la parola ha dunque il significato di "rapimento di senso all'esistente", un atto violento, e sempre presuntivo e parziale, mai innocente»<sup>7</sup>. Il contributo dell'abduzione alla creatività, al marketing – e più in generale al progresso scientifico – sta proprio nel fatto che né la deduzione né l'induzione sono in grado di far emergere nella conclusione qualcosa di qualitativamente diverso dal già dato: la proprietà generale da cui si deduce il particolare o casi particolari da cui si induce la proprietà generale. L'abduzione è invece creativa: non analizza o rielabora informazioni, ma ne produce di nuove. I suoi oggetti sono le prove raccolte: per esempio nuovi fatti sperimentali non ancora spiegati, ma anche indizi di un crimine da svelare, sintomi di una malattia da diagnosticare, frammenti di ossa di un animale preistorico da decifrare. L'obiettivo dell'abduzione è dunque individuare le cause possibili degli eventi osservati, dare corpo a ipotesi solo intuite: è quindi il motore dell'intuizione. Ma come funziona questo motore? Un giorno, notando un fatto straordinario, assumiamo che se fosse vera una determinata regola, questa potrebbe provare il fatto osservato: ne concludiamo che probabilmente questa regola è vera. Questa è l'abduzione e gli inglesi parafrasano questo metodo dicendo "taking the best shot". Mentre la deduzione è un'inferenza che trae delle conseguenze e l'induzione è un'inferenza che generalizza i dati, l'abduzione è un'inferenza che formula una ipotesi esplicativa, cercando la ragionevolezza fra dati incompleti e spesso contraddittori – come nel tempo presente. Peirce infatti la chiamava anche "reverse deduction". È dunque fondamentale quando vi sono grandi discontinuità, quando il mercato è incerto e imprevedibile, quando le nuove tecnologie creano cambiamenti radicali, perché crea un piccolo ponte fra il passato noto e i frammenti che prefigurano il futuro.

<sup>7</sup> Cfr. R. FABBRICHESI LEO, *Immaginazione e ipotesi*. "La necessità è madre dell'invenzione", dispense del corso di Ermeneutica filosofica, Università degli Studi di Milano, Facoltà di Lettere e Filosofia, a.a. 2002-2003.

Come afferma sir John Templeton, considerato uno dei più saggi e rispettati investitori finanziari, «le performance passate non sono una garanzia, ma forse nemmeno una coincidenza». Ma questo parlare per segni, questo valorizzare le trame nascoste e mai completamente svelabili è noto fin dagli albori della cultura e fa parte della sapienza antica. Prendiamo ad esempio due frammenti di Eraclito<sup>8</sup>: «Il signore, di cui è l'oracolo di Delfi, né dice né occulta ma dà segni» (Fr 93)<sup>9</sup>; e – già citata – «Connessione inevidente è superiore all'evidente» (Fr 54). Gli antichi Greci ne erano consapevoli; siamo noi che ci siamo smarriti. La complessità del metodo abduttivo, il motivo per cui sfugge a facili definizioni dipende dal doppio legame che crea con l'indizio: esso viene visto sia come prova che suscita l'ipotesi (guidando lo "sguardo indagatore") sia come prova che conferma l'ipotesi formulata; è un legame apparentemente paradossale ma è ciò che ci consente di creare nuova conoscenza.

Sempre Rossella Fabbrichesi Leo, richiamando il metodo di indagine usato dai medici greci e codificato da Ippocrate, osserva: «Il medico assume l'*ekaston*, il frammento, il sintomo individuale come *semeion*, come significante, rendendo significativo (semiotico) appunto l'individuale. Il sintomo diviene così prova (*techmerion*) della validità dell'inferenza stessa; assume dunque questa doppia natura: segno che rimanda ad altri segni in un contesto interpretante [...] prova della validità del processo inferenziale». In questo modo un semplice indizio, un segnale debole, si "semiotizza" e diventa un'ipotesi. Come ci ricorda Ippocrate nella *Scienza della medicina*, «il medico, non essendo capace di vedere la natura della malattia o di essere informato al riguardo, deve ricorrere al ragionamento sulla base dei sintomi che gli si presentano». Il meccanismo abduttivo aiuta dunque a vedere parentele tra cose lontane e nuove dimensioni; è uno strumento euristico capace di connettere e far progredire la nostra conoscenza pratica: ci consente di cogliere i segnali deboli e generare intuizioni; una idea appena abbozzata riesce infatti a farsi strada abduttivamente nella nostra consapevolezza. Se ci fossero solo i ragionamenti logici, queste intuizioni verrebbero uccise in fasce, bollate come credulonerie o irrazionalità.

Antonio Valleriani, nel suo *Pellegrini nel labirinto del mondo*<sup>10</sup>, analizza il Seicento, il secolo del metodo. Un secolo – a ben guardare molto simile al nostro prossimo futuro – in cui si cercava un metodo essenziale per sapere e poter vivere: non il metodo scientifico basato sul sistema deduttivo, bensì il metodo ingegnoso, sistematizzato dal gesuita spagnolo Baltasar Gracián y Morales (1601-1658) nel suo *Agudeza y Arte de ingenio*.

Egli pone al centro lo stupore evocatore della curiosità e sprone dell'ingegno: è da quel desiderio di conoscenza che nasce la novità. È il concetto, tipicamen-

te barocco, del *desengaño*, che non è una «malinconica rassegnazione di fronte a una realtà in crisi, fatta di apparenza, menzogna, vanità, precarietà, né visione oggettiva, scientifica, frutto di un crudo realismo, che genera una distaccata e impotente contemplazione dell'esistenza, bensì suggerisce un'immagine del reale lucida, chiara, liberata dal falso illusionismo prospettico prodotto dal caos passionale, dalle affezioni disordinate, dalla confusa ridda dei sensi». È la voglia di scoprire la verità nascosta dietro i veli dell'apparenza che caratterizza l'uomo *desengañado* definito da Gracián, il "descifrador", "el hombre juicioso y notante", che osservando con attenzione riesce sempre ad andare oltre la superficie e a decifrare l'intima essenza delle cose. Usando le parole del gesuita: «È lui che [...] osserva acutamente, pensa sottilmente, argomenta giudiziosamente: ogni cosa discopre, avverte, penetra e comprende».

Le radici del pensiero di Gracián sull'*agudeza* si rintracciano nell'antico sapere greco della *Metis*, fondato sull'"astuzia" (*phronesis*). L'astuzia non è "furbizia" ma saggezza, capacità di scovare di volta in volta il "punto di equilibrio" tra forze contrarie, la sua funzione è la scoperta del punto debole per avvantaggiarsene, la sua forma è la prudenza necessaria a chi anticipa l'evento senza certezza e senza principi universali, il suo tempo è quello cairologico: in quest'universo pratico non è importante che le cose siano vere, basta che siano persuasive, come spiega Umberto Galimberti<sup>11</sup>, e che accadano al momento opportuno.

Marcel Detienne e Jean-Pierre Vernant hanno mostrato<sup>12</sup> che nella Grecia arcaica *Metis* è una divinità femminile, figlia di Oceano, ma è anche una forma di intelligenza astuta e obliqua, accorta e polivalente, prudente e mobile, che attraversa orizzontalmente tutti i settori dell'esperienza concreta ed è a suo agio nel regno dell'ambiguo e dell'imprevedibile.

Raggruppa un insieme complesso, ma molto coerente, di atteggiamenti e comportamenti mentali che uniscono «l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, la vigile attenzione, il senso dell'opportunità, l'abilità in vari campi», il frutto dunque di una lunga esperienza sul campo. Infatti, osserva ancora Valleriani, «i cacciatori e i pescatori sono scaltri – grazie alla loro lunga esperienza – nel preparare le trappole e nel neutralizzare le astuzie della *metis* animale, di cui la volpe per la furbizia, il polipo per la polimorfia, la rana per la vigilanza, il granchio e la foca per le virtù dell'obliquo e del curvo, rappresentano gli emblemi [...] E tanto nell'uomo quanto nell'animale appare vigile e molteplice, acuta e doppia, screziata e ondeggiante, per rendersi inafferrabile e controllare realtà fluide e instabili».

Dominare una realtà cangiante, quasi inafferrabile per le sue continue mutazioni, è possibile solo con una maggiore mobilità e flessibilità che consente una maggiore complicità col reale.

<sup>8</sup> Cfr. A. LAMI (ed.), *I Presocratici. Testimonianze e frammenti da Talete a Empedocle*, Rizzoli, Milano 1991.

<sup>9</sup> H. DIELS – W. KRANZ (edd.), *Die Fragmente der Vorsokratiker*, 3 voll., Weidmann, Berlin 1958<sup>6</sup>.

<sup>10</sup> A. VALLERIANI, *Pellegrini nel labirinto del mondo. Gracián e Comenio educatori del Barocco*, Unicopli, Milano 2006.

<sup>11</sup> Cfr. U. GALIMBERTI, *Il gioco delle opinioni*, Feltrinelli, Milano 1989.

<sup>12</sup> M. DETIENNE – J.-P. VERNANT, *Le astuzie dell'intelligenza nell'antica Grecia*, Laterza, Roma-Bari, 1978.



“Connettere puntini” e presentare nuove idee:  
*storytelling* e *pitch* che parlano di futuro

*Nella relazione fondamentale con se stessi,  
quasi tutti gli uomini sono dei narratori.*

Robert Musil

*Dimmi un fatto e apprendereò, dimmi una verità e crederò,  
ma raccontami una storia e vivrà nel mio cuore per sempre.*

Antico proverbio indiano

*I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo.*

Ludwig Wittgenstein

Il *Commencement Address* dato da Steve Jobs a Stanford il 12 giugno 2005 è un bellissimo discorso, particolarmente famoso per l’appello che il fondatore di Apple fa nella sua conclusione: «Stay hungry. Stay foolish». Ma uno dei passaggi – credo – più importanti del discorso è relativo al modo di innovare usato da Jobs. Leggiamo le sue parole: «Il Reed College all’epoca offriva probabilmente la miglior formazione del Paese relativamente alla calligrafia. Attraverso tutto il campus ogni poster, ogni etichetta, ogni cartello era scritto a mano con calligrafie meravigliose. Dato che avevo mollato i corsi ufficiali, decisi che avrei seguito la classe di calligrafia per imparare a scrivere così. Fu lì che imparai dei caratteri Serif e Sans Serif, della differenza tra gli spazi che dividono le differenti combinazioni di lettere, di che cosa rende grande una stampa tipografica del testo. Fu meraviglioso, in un modo che la scienza non è in grado di offrire, perché era artistico, bello, storico e io ne fui assolutamente affascinato. Nessuna di queste cose però aveva alcuna speranza di trovare una applicazione pratica nella mia vita. Ma poi, dieci anni dopo, quando ci trovammo a progettare il primo Macintosh, mi tornò tutto utile. E lo utilizzammo tutto per il Mac. È stato il primo computer dotato di una meravigliosa capacità tipografica. [...] Se non avessi mollato il college, non sarei mai riuscito a frequentare quel corso di calligrafia e i personal computer potrebbero non avere quelle stupende capacità di tipografia che invece hanno. Certamente all’epoca in cui ero al college era impossibile unire i puntini guardando il futuro. Ma è diventato molto, molto chiaro dieci anni dopo, quando ho potuto guardare all’indietro. Di nuovo, non è possibile unire i puntini guardando avanti; potete solo unirli guardandovi all’indietro. Così, dovete aver fiducia che in qualche modo, nel futuro, i puntini si potranno unire. Dovete credere in qualcosa – il vostro ombelico, il destino, la vita, il karma, qualsiasi cosa. Questo tipo di approccio non mi ha mai lasciato a piedi e invece ha sempre fatto la differenza nella mia vita». Ma i puntini non vanno solo connessi nella nostra testa, vanno raccontati e giustificati soprattutto all’esterno della nostra mente, ai capi, ai decisori, ai finanziatori, agli elettori...

E parlare di futuro è molto difficile. Soprattutto quando siamo digiuni anche della materia di cui vogliamo parlare, non abbiamo esperienza sul campo che possa parlare per contro nostro. Il caso dei pitch delle start-up agli investitori ne è il caso estremo. Infatti, a ben vedere, in un classico pitch di start-up si parla di cose mai viste (su cui spesso “mancano le parole”) dove i racconti sono fatti da persone “senza storia” e ambientati in un futuro solo ipotizzato che forse non si avvererà.

Infatti, una start-up innovativa si confronta più con il futuro che con il presente e il passato (e cioè più con ipotesi prospettiche che non con dati fondamentali) e ha quindi bisogno di metodi e linguaggi per “parlare del futuro”, per descrivere eventi, servizi e risultati che ancora non ci sono. Deve anche convincere i propri interlocutori (azionisti, investitori, fornitori, partner e collaboratori) non solo che le sue intuizioni e previsioni sono giuste (ed è già una grande sfida), ma anche che chi parla è la figura giusta e idonea per cogliere questa sfida, anche se non ha una storia (un *track record*) che gli viene in soccorso.

Per questi motivi solo la retorica – e la componente più sofisticata, quella degli “addetti ai lavori” – può venire in soccorso dei giovani start-upper:

- *iniziare l’intervento nel modo migliore*. Soprattutto in queste presentazioni (spesso molto brevi) l’*incipit* (con tanto di *captatio benevolentiae*) è critico: non ci si può permettere di partire con il piede sbagliato;
- *analizzare in profondità l’audience* (prima della presentazione) per “catturarla” da subito. Vista la fragilità logica del discorso, è fondamentale agganciare chi ci ascolta su temi di reale interesse per lui: il focus è dunque fondamentale e va chiarito e reso interessante, prima di dedicare l’energia al discorso vero e proprio;
- *puntare più su pathos ed ethos che non su logos*. Ricordandosi che l’*ethos* è più legato alle energie e passione che non al “già fatto”; ciò implica anche una maggiore attenzione all’*actio* (quella che oggi chiamiamo *performance*), capace di veicolare moltissime informazioni in poco tempo e di parlare direttamente al cuore e alla pancia;
- *usare più esempi* (induzione) e *frammenti che suggeriscono* (abduzione) piuttosto che *non modelli e ragionamenti strettamente logici* (deduzione) da cui derivare la necessità e la bontà della proposta;
- *appellarsi* – quando serve – *a figure carismatiche che vengano in aiuto*, con la loro autorevolezza, del presentatore per supportare la sua tesi: è la cosiddetta *prosopopea* (“questo progetto va nella direzione indicata da Steve Jobs”), figura retorica molto amata nell’antichità (“se Cicerone fosse presente, direbbe...”);
- *saper dare forma e concretezza a ciò che non esiste* (ancora) e spesso non si è ancora visto, rendendo comprensibili ed evocando concetti, prodotti, figure, situazioni che oggi non esistono. In questo ambito entra il grande potere di analogie e metafore.

## Attingere a piene mani dal potere delle metafore

*La metafora è probabilmente il potere più fertile posseduto dall'uomo.*  
José Ortega y Gasset

*L'immaginazione metaforica conosce ragioni che la ragione non conosce.*  
Francesca Rigotti

*La censura è la madre della metafora.*  
Jorge Luis Borges

Le metafore sono state molto studiate (e ancora lo sono) e vi sono molti testi – più o meno tecnici – che ne parlano. Come ha osservato, però, John Middleton Murry in un suo famoso studio su Shakespeare (considerato da molti forse il più grande costruttore di metafore), «la metafora appare come un atto necessario ed istintivo della mente che esplora la realtà ed ordina l'esperienza. Tentare un esame approfondito della metafora vorrebbe dire addirittura tentare una ricerca sulla genesi del pensiero stesso». Ho trovato quindi particolarmente pratico e illuminante un capitolo scritto da Gianrico Carofiglio in un suo recente libro<sup>13</sup>. Ne attingo a piene mani in questo paragrafo.

Ogni narrazione, sia essa buona, cattiva, efficace o inefficace, si avvale (più o meno inconsapevolmente) della metafora. Se usata «come ponte tra esperienza percettiva, emozione, pensiero e linguaggio, la metafora è forse il più potente meccanismo di elaborazione e di arricchimento cognitivo di cui disponiamo». Grazie alla metafora possiamo infatti afferrare concetti e descrivere esperienze che sarebbe molto difficile, se non impossibile, rendere in maniera puramente descrittiva. Aristotele ha approfondito questo meccanismo, mostrando come una buona metafora può produrre effetti molto difficili da ottenere con argomentazioni ordinarie e lineari:

- può illuminare un concetto altrimenti troppo oscuro;
- può risolvere un problema intricato;
- può evidenziare un aspetto decisivo, e fino a quel momento trascurato, di una questione importante.

E ciò è possibile perché la metafora “usa” i meccanismi del pensiero. Infatti, secondo Carofiglio, la metafora, più che una semplice figura retorica, è una vera e propria forma del pensiero che rappresenta il modo in cui funziona la nostra mente nel momento in cui tenta di allargare il suo campo di conoscenza. Utilizziamo ciò che ci è noto, una categoria che già possediamo, per definire quello che ancora non sappiamo e per comunicare nuove scoperte, a volte quasi inconcepibili. Ma proprio questa capacità di insinuarsi nel modo con cui for-

mano i nostri pensieri e le nostre emozioni fa della metafora anche un potentissimo e insidiosissimo mezzo di manipolazione.

Per comprendere cos'è una metafora, la possiamo confrontare con la similitudine, dove si associano due cose diverse allo scopo di spiegarne una – meno nota – attraverso il riferimento a un'altra – più nota. Si dice, per esempio, che un bombardamento continuo è “come una tempesta”, e questa è una similitudine, uno strumento immediato per chiarire un concetto. Ma è molto più potente – come fece Ernst Jünger per descrivere i bombardamenti continui sulle trincee della Grande Guerra – l'espressione “tempesta d'acciaio” (dove peraltro sostituire bombardamento con il materiale di cui sono fatte le bombe è un'altra potente figura retorica, la metonimia).

Conclude Carofiglio: «A prima vista la metafora parrebbe solo una similitudine abbreviata, ma in realtà l'assenza dell'avverbio “come” produce una drammatica moltiplicazione di senso. Il salto, apparentemente piccolo, che compiono la frase e l'intelligenza quando devono fare a meno del “come”, si traduce (si può tradurre) in uno spettacolare incremento della comprensione. La metafora è più potente della similitudine perché quando è ben concepita e non volta alla manipolazione, costringe la mente a un cambio di piano, a un vero e proprio scarto della conoscenza o dell'intuizione».

Come ha osservato uno dei più famosi “studiosi” di metafore, il linguista statunitense George Lakoff, «molte trasformazioni culturali nascono dall'introduzione di nuovi concetti metaforici e dalla perdita dei vecchi. Ad esempio, l'occidentalizzazione delle culture di tutto il mondo è in parte dovuta all'introduzione della metafora “il tempo è denaro” in quelle culture»<sup>14</sup>.

Richard Sennett, nel suo, parla addirittura di “attrezzi immaginativi”, sostenendo che le metafore aiutano a «liberare ciò che è sepolto nel caveau del sapere tacito»<sup>15</sup>.

Un esempio recente e straordinario nell'uso efficace delle metafore ci viene da papa Francesco. Ne ha costruite veramente moltissime e tutte di grande efficacia: «valori avariati», «Chiesa babysitter», il «dio-spray», il confessionale che «non è una tintoria», «cristiani da salotto», quelli «inamidati» e quelli «da museo», la «preghiera di cortesia», il «collirio della memoria», la vita cristiana che non deve essere «una terapia terminale». Ma anche la Chiesa non è «una ONG pietosa», «i dimenticati delle periferie dell'esistenza» o l'ammonimento che non bisogna «maltrattare i limiti».

Il pensiero metaforico aiuta dunque sia a esprimere il non ancora espresso sia a semplificare concetti complessi e difficili da spiegare, sia – soprattutto – a connettere puntini, ad avvicinare concetti lontani creando nuove intuizioni e unità di senso. È dunque uno strumento indispensabile.

<sup>13</sup> G. CAROFIGLIO, *Con parole precise. Breviario di scrittura civile*, Laterza, Roma-Bari 2015.

<sup>14</sup> Cfr. G. LAKOFF – M. JOHNSON, *Metafora e vita quotidiana*, Bompiani, Milano 1988.

<sup>15</sup> Cfr. R. SENNETT, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008.

Da dove partire per rafforzare la nostra capacità intuitiva?

*Se non si conosce il porto di approdo, nessun vento è favorevole.*

Lucio Anneo Seneca

*Il futuro entra in noi molto prima che accada.*

Rainer Maria Rilke

*Non andare sempre fino in fondo. C'è tanto in mezzo.*

Elias Canetti

L'intuizione non è dunque né un muscolo né un metodo, ma un modo di porsi nei confronti della vita e un'attitudine a non dare nulla per scontato, a stupirsi davanti l'apparente quotidianità... che si può sviluppare, rafforzare, affilare... Dobbiamo dunque potenziare le nostre capacità di scoprire tracce, valorizzare i dettagli apparentemente banali e avvicinare cose lontane e – soprattutto – di saper trasformare la contraddizione in contrasto, l'ambiguità in ambivalenza o – detto in modo più semplice – non provare a eliminare l'ambiguità, ma convivere, attraversarla, abitarla.

Facile a dirsi, ma che si può fare nel concreto? Non si tratta tanto di usare formule ma piuttosto di prepararci ad affrontare senza disorientarci un contesto sempre più ambiguo e ad abitare l'ambiguità, a valorizzare la marginalità, a trovare le coerenze fra le dissonanze... Come dice il *design thinker* Roger Martin: «The business leader of the 21st century will no longer be measured by how much uncertainty he or she can eliminate but how much uncertainty he or she can tolerate».

Certamente ci sono alcune persone più dotate di altre per vivere ed eccellere in questi contesti complessi, poco definiti e talvolta addirittura opachi. Per esempio coloro che hanno menti dette bisociative. Secondo il filosofo-psicologo Arthur Koestler, l'associazione creativa avviene tramite la cosiddetta bisociazione, che è una sorta di assurdità coerente, un po' come le "figure impossibili" che sono assurde e coerenti allo stesso tempo. Altri studiosi parlano di "menti opponibili" o di pensiero "bifronte" o "gianico", derivando il termine dalla divinità che guardava in due direzioni grazie ai suoi volti opposti; i prodotti artistici e scientifici si determinerebbero quindi nella combinazione consapevole di termini antitetici e apparentemente paradossali.

Ma questa attitudine si può, anzi, si deve coltivare. Allora qualche consiglio – risultato del combinato disposto della mia articolata esperienza professionale e delle mie numerose letture – che ho applicato nel mio ambito professionale (e nella mia vita):

– *rafforzare il senso critico*, applicandolo come regola a qualsiasi affermazione o teoria. Deve diventare, come suggeriva Hemingway, una nostra facoltà automatica, un *crap detector* in grado di segnalarci ogni possibile manipolazione. È proprio dalla messa in discussione delle certezze e del senso comune

che si afferma l'uomo *desengañado* di Gracian e si aprono gli spazi creativi dove interviene l'intuizione;

- *cultivare una sensibilità psicoanalitica*, che con la pratica diventa un vero e proprio "sesto senso". Lo sguardo psicoanalitico è a suo agio nel decodificare e trovare sintesi nei messaggi contraddittori, nei contesti ambigui, negli indizi frammentari. Basti pensare alla famosa espressione paradossale – «sii spontaneo» – usata da Gregory Bateson per sbloccare situazioni patologiche e avviare un percorso di cura;
- *dedicare tempo significativo alla buona lettura (e all'arte)*, perché ci insegna come convivere con il mistero. Solo l'artista può esplorare l'ineffabile senza offrirci una risposta, perché a volte non c'è risposta. John Keats chiamò quest'impulso romantico "negative capability" (capacità negativa). Disse che certi poeti, come Shakespeare, sono capaci «di essere nell'incertezza, nel mistero, nel dubbio senza l'impazienza di correre dietro ai fatti e alla ragione»;
- *sviluppare una propensione al rischio e saper trarre beneficio dai fallimenti*. Affrontare in maniera consapevole (e non incosciente) un rischio richiede di accettare l'imprevedibilità e l'ambiguità e soprattutto deve mettere in conto il fallimento, che diventa naturale, quasi consustanziale al rischio. Inoltre un'esperienza di fallimento costringe a sostenere eventi straordinari, e ad affrontare imprevisti ed eventi avversi in modo nuovo. Abraham Zaleznik, in un famoso articolo del 1977 più volte ripubblicato<sup>16</sup>, ha osservato che il fallimento porta il vero leader a estraniarsi dall'ambiente circostante e quindi a «volgersi verso la sua interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Questa riemersione è una vera e propria rigenerazione, anzi rinascita; per questo motivo Zaleznik ha introdotto, per i leader che hanno vissuto questa potente esperienza (ad esempio Steve Jobs) l'espressione "twice-born", nato due volte;
- *rafforzare la propria capacità metaforica*, costruendo metafore efficaci (idealmente "vive", come suggeriva Paul Ricœur). Come abbiamo visto, la metafora ci consente di avvicinare cose lontane e trovare similitudini fra le disuguaglianze. La scienza ha usato in abbondanza le metafore: pensiamo alle "onde sonore", alla "catena del DNA", ai "buchi neri"; anche l'economia non è stata da meno ("mano invisibile", "marketing virale"). Se ben usate, le metafore diventano "detonatori semantici" e producono nuovi *insight*.

Un'ultima riflessione sulla psicoanalisi, stranamente poco frequentata nelle business school: questa disciplina studia l'uomo, i suoi comportamenti e i meccanismi interiori che li determinano. Filippo Gentiloni l'ha definita «scienza della profondità dell'io». È dunque una conoscenza indispensabile per i manager, che sono innanzi tutto gestori di risorse umane. E non solo perché ci consente di capire meglio noi stessi e quindi gli altri, ma anche perché ci svela i per-

<sup>16</sup> A. ZALEZNIK, *Managers and Leaders. Are They Different?*, in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 1977.

corsi tortuosi ma sempre affascinanti del nostro pensiero, dove la razionalità è ostaggio di paure, barriere difensive, pregiudizi, ricordi che non si cancellano, traumi mai sanati...

Oltretutto alcune teorie – come quelle riconducibili a Carl Gustav Jung – affermano che la conoscenza ambivalente degli uguali consenta la comprensione della polarità. La teoria degli archetipi, ad esempio, identifica coppie di opposti (ad es. *animus* e *anima*, *puer* et *senex*, ...) che sono, in realtà, la segreta identità delle due facce che la caratterizzano. Tant'è vero che – quando si supera il limite, spesso un'entità diventa il suo opposto. La luce, si sa, illumina, ma quando è in eccesso può anche accecare (da cui l'espressione alchemica "sole nero"). In questo percorso che ci obbliga a uscire dalla nostra *comfort zone* e affrontare temi nuovi – dove la conoscenza pregressa è di scarso aiuto –, può essere utile ri-attingere alla saggezza degli antichi (la sapienza), visto che consideravano l'ambiguità consustanziale al proprio mondo. L'antica sapienza è un tesoro straordinario e ricchissimo che può essere, ancora oggi, una grande fonte sia di ispirazione sia di ri-orientamento. E non c'è solo l'arte della guerra di Sun-tzu o la regola di San Benedetto... Il patrimonio è ricchissimo e molto vario; prendiamo ad esempio il già citato Eraclito («Il conflitto [*polemos*] è padre di tutte le cose») o Pindaro («Diventa ciò che sei!»), oppure Maometto («La più eccellente jihad è quella per conquistare se stessi»), oppure ancora la saggezza Yddish («Vuoi far ridere Dio? Raccontagli i tuoi progetti») o quella orientale di Ts'ai Ken T'an («Nell'acqua troppo pura non vive nessun pesce»).

Questa conoscenza aforistica, frammentaria, può farci vedere le solite cose sotto una luce diversa, suggerirci correlazioni prima non apparenti, attivare nuovi *insight*... Il formidabile potere di questa forma di conoscenza risiede nella sua diromponente essenzialità.

Per cogliere questa forma di sapienza è però necessaria una grande pratica di lettura, soprattutto dei cosiddetti classici. Interessante a questo proposito una riflessione del grande critico letterario Harold Bloom fatta per i manager su "Harvard Business Review": «La letteratura ha una grande verità da insegnare riguardo al cambiamento. Il cambiamento nasce sempre dall'inatteso: pertanto, leggere la grande letteratura fantastica ci prepara alla sorpresa, anzi ci dà una certa confidenza che rende l'imprevisto addirittura gradito, poiché ci consente di esplorare nuovi territori»<sup>17</sup>. Anche le parole – pensiamo ad ossimori come "convergenze parallele" o *festina lente* che svelano ambiguità ricche di suggestioni. L'ambiguità – o meglio la polisemia – è sempre presente nelle parole antiche e fondative. Recita il salmista: «Una parola ha detto Dio, due ne ho udite».

Ma soprattutto, la cosa più importante per potenziare l'intuizione è comunque la voglia di futuro, di sfide e di confidenza in noi stessi e nelle nostre capacità.

Come ha osservato il grande scienziato del MIT e padre della linguistica computazionale Noam Chomsky: «Quando affrontiamo un mistero possiamo solo abbandonarci allo stupore e alla meraviglia. Non conoscendo per il momento neppure i contorni di una spiegazione».

Dobbiamo quindi non solo affrontare il futuro, ma immergerci in esso senza timore, con curiosità e umiltà. Un insegnamento, a questo proposito, ci viene da Adriano Olivetti: «È vero che non siamo immortali: ma a me pare sempre di avere davanti un tempo infinito. Forse, perché non penso mai al passato, perché non c'è passato in me [...] in me non c'è che futuro».

In un mondo incerto non possiamo pianificare ogni cosa in anticipo, possiamo attraversare un ponte solo quando ci arriviamo, non prima.

<sup>17</sup> Cfr. H. BLOOM, *A Reading List for Bill Gates – and You. A Conversation with Literary Critic Harold Bloom*, in "Harvard Business Review", maggio 2001.