

<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Tutto è comunicazione: l'ars retorica e la leadership del XXI secolo

L'introduzione più efficace all'importanza della comunicazione non può non essere essa stessa un atto di comunicazione efficace e coinvolgente. Ho quindi pensato di costruire una riflessione sul tema usando una selezione molto meditata di aforismi (fulminei corto circuiti linguistici e mentali, secondo la definizione di [Franco Volpi](#)), ideati e pronunciati da persone illuminate e autorevoli. Infatti:

Ci vuole una grande abilità a racchiudere tutto in poco spazio ([Seneca](#), *Lettere a Lucilio*)

Inoltre questa riflessione vuole anche essere un esempio concreto di narrazione costruita "connettendo i puntini" (come ci raccomandava Steve Jobs nel suo famoso discorso di Stanford) ... siano essi indizi e segnali deboli raccolti sul campo o – e questo è il caso – frammenti sapienziali e intuizioni brucianti. Incominciamo da dodici intuizioni "fondative" che ci danno – da diversi punti di vista – elementi sull'importanza della parola e del "bene dicendi":

In principio era il Verbo ([Giovanni](#), *Vangelo* 1, 1)

Non si può non comunicare ([Paul Watzlavick](#), *Pragmatica della comunicazione umana*): e quindi anche il silenzio è comunicazione

Si conserva solo ciò che è stato drammatizzato dal linguaggio ([Gaston Bachelard](#), *La poetica della rêverie*)

La parola di Dio è viva, efficace e più tagliente di ogni spada a doppio taglio; essa penetra fino al punto di divisione dell'anima e dello spirito, fino alle giunture e alle midolla, e discerne i sentimenti e i pensieri del cuore ([San Paolo](#), *Eb* 4, 12)

Il pensiero è reso logico dallo sforzo (scritto) che tende all'espressione ([Edgar Allan Poe](#))

Ti piaccia o no, tutti siamo negoziatori. La negoziazione è un aspetto della nostra vita. La sfida non è però eliminare i conflitti, ma trasformarli ([Roger Fisher](#), [William Ury](#), *Getting to Yes*)

Il linguaggio non rende l'uomo migliore, ma più potente ([Thomas Hobbes](#), *Leviatano*)

Che mi si diano due righe scritte dalla mano dell'uomo più onesto, e ci troverò di che farlo impiccare (attribuita al [Cardinal de Richelieu](#))

Parla solo se hai da dire qualcosa che valga più del silenzio ([Gregorio di Nazianzo](#), *Discorsi*)

L'inconscio è strutturato come un linguaggio ([Jacques Lacan](#))

Poiché l'argomentazione tende, mediante il discorso, ad esercitare un'azione efficace sulle menti, la sua teoria avrebbe potuto essere considerata come un ramo della psicologia ([Perelman e Olbrechts-Tyteca](#), *Trattato dell'argomentazione. La nuova retorica*)

Io non nascondo la verità: la filtro [...] Questo è il bello della discussione: se argomenti in modo giusto non hai mai torto (il lobbista [Nick Naylor](#), protagonista del film *Thank you for smoking*)

Due ulteriori aspetti ci ricordano la potenza della parola e quanto noi dipendiamo dalla nostra capacità di costruirla, maneggiarla, ripararla ...:

La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione ([Gorgia da Lentini](#), *Encomio di Elena*)

I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo ([Ludwig Wittgenstein](#), *Tractatus*) o – detto in altro modo – Noi possiamo conoscere più cose di quelle che siamo in grado di dire ([Michael Polanyi](#))

Sono passati più di duemila anni fra le riflessioni del siciliano Gorgia (morto nel 375 a.C.) e quelle del filosofo Ludwig Wittgenstein (morto nel 1951) eppure non smettiamo ancora di interrogarci e ancora di rimanere stupiti dal potere della parola. Perfino la fisica – la scienza più obiettiva di tutte e cuore della matematica applicata – si è dovuta confrontare con i limiti del linguaggio per definire e comprendere quanto le formule rappresentavano.

Siamo sospesi nel linguaggio. Non sappiamo ciò che è giù e ciò che è su. Nelle nostre lingue europee ci sono oggetti ben definiti, rappresentati dai nomi, che interagiscono tramite forze e campi, rappresentati dai verbi. Questo linguaggio però rispecchia il mondo newtoniano: non è adatto a comprendere il mondo della fisica quantistica ([Niels Bohr](#), premio Nobel per la fisica nel 1922)

La retorica è l'ambito non del vero ma del verosimile: fatto che però, a ben vedere, non ne sminuisce la portata e rilevanza. Tutti vorremmo occuparci solo di verità ma – nei fatti – il verosimile è il nostro pane quotidiano sia nella vita di tutti i giorni che nel mondo del lavoro. Anzi la crisi dei paradigmi scientifici e dell'obiettività della scienza (vedi [Ambiguità e VUCA: abitare l'imprevedibilità del business](#)) ha indebolito il linguaggio logico-matematico della scienza e sta riportando alla ribalta l'antica ars retorica. Come nota il retore ed educatore Reboul:

Fra la dimostrazione scientifica o logica, e l'ignoranza pura e semplice (che viene dominata con la violenza o la seduzione) esiste un intero ambito (quello del probabile, del plausibile, dell'opinabile), che è quello proprio dell'argomentazione ([Olivier Reboul](#), *Introduzione alla retorica*)

La retorica è stata ripetutamente attaccata e disprezzata nel corso della sua storia. Un po' per la sua potenza e pericolosità un po' per l'uso spesso deviato ("come sei retorico", "che prosopopea"). Spesso si è confusa con una sua parte – l'*elocutio* o ornato, e cioè la componente decorativa ... frequentemente pesante

e ampollosa. Altre volte si è guardato con timore alla sua capacità di muovere gli animi, al potere del suo pathos che spesso eccede e supera il logos in capacità persuasive indicando inoltre la vitalità e la forza di chi la manifesta.

La differenza sostanziale tra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione a trarre conclusioni ([Donald Calne](#), neurologo)

[Il depresso usa] parole devitalizzate, banalizzate, logore, parole dalle quali è scomparso ogni appello all'altro ([Julia Kristeva](#), *Sole Nero. Depressione e melanconia*)

Uno degli aspetti più interessanti dell'ars retorica è la sua capacità di costruire storie persuasive e avvolgenti, di dare corpo al potere dello story telling.

La gente non vuole più informazioni, vuole credere - in te, nei tuoi fini, nel tuo successo, nella storia che tu racconti. È la fede che smuove le montagne, non i fatti ([Annette Simmons](#), *The Story Factor*)

L'economista americano Chase rinforza questo concetto: Per coloro che credono, nessuna prova è necessaria. Per coloro che non credono, nessuna prova è sufficiente ([Stuart Chase](#))

Dimmi un fatto e apprendereò, dimmi una verità e crederò, ma raccontami una storia e vivrà nel mio cuore per sempre ([antico proverbio indiano](#))

Secondo una suggestiva tradizione chassidica, Dio avrebbe creato l'uomo perché raccontasse storie, soprattutto a Dio stesso ([George Steiner](#), *Il Libro dei libri. Un'introduzione alla Bibbia ebraica*)

Narrando anche nel modo più semplice la più semplice cosa, noi ne estraiamo il significato. Ogni narrazione è la trasformazione di un fatto o accadimento in un significato ([Andrea Emo](#), *Quaderno 28*, 1934)

L'importanza dello story telling viene inoltre amplificata dagli ambienti digitali – essendo non solo veicolatori di parole e messaggi ma essi stessi composti di parole (il software o “linguaggio di programmazione”). Il punto di partenza di questa considerazione è stato il famoso Clutrain Manifesto del 1999, dove l'incipit recitava:

I mercati sono conversazioni ([ClueTrain Manifesto](#))

Vi è un altro straordinario aspetto della parole che – come ci ricordava Gorgia poco sopra – non va trascurato. E cioè il potere motivazionale e curativo della parola:

Il signore Dio mi ha dato una lingua da discepolo, perché io sappia indirizzare una parola allo sfiduciato ([Isaia 50,4](#))

Costruire insieme: per interrogarci e interrogare, nel rispetto reciproco, nell'attenzione alle parole. Le parole sono importanti. Possono avvicinare o allontanare, incoraggiare o ferire, accogliere o emarginare. E' importante allora parlare, anche denunciare, ma con rigore, competenza, spirito costruttivo. Non per colpire le persone ma per rafforzare la ricerca di verità. Guai ad alimentare il disorientamento, la rassegnazione. Nel nostro cammino contano anche lo stile e il metodo ([don Luigi Ciotti](#), discorso d'apertura a "Contromafie" (24 ottobre 2009)

Per gli psicoanalisti la parola è un'arma risanatrice. Quanti sono guariti più da una voce che da una medicina? ([Anna Maria Romagnoli](#), *La parola che conquista. Manuale di pronuncia e dizione per i "professionisti della parola"*)

E la parola non solo come contenuto ma anche come forma, come stile, come abilità di organizzazione del pensiero. Per tutti questi motivi – e in effetti per molti altri ... – l'arte della parola non è separabile dalla leadership anzi ne è concausa. Oltretutto – come ci ricorda un famoso ghost writer –

Every time you open your mouth your capability as a leader is judged (James. C.Humes, USA presidential speechwriter)

Alcune raccomandazioni (sempre nello stile aforistico):

It's Not What You Say, It's What People Hear (Frank Luntz, *Words That Work*)

C'è una voce per insegnare, un'altra per lusingare, un'altra ancora per rimproverare (Montaigne)

La parola, per metà appartiene a chi parla, per l'altra metà invece a chi ascolta (Montaigne)

Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point (Blaise Pascal, *Pensée*)

Il Signore che ha l'oracolo in Delfi non dice e non nasconde, ma accenna (Eraclito, fr 66)

Il "perfetto" oratore possiede «l'acume del dialettico, la profondità dei filosofi, l'abilità verbale dei poeti, la memoria dei giureconsulti, la voce dei tragici, il gesto dei migliori attori ... dimostrare è il suo compito, intrattenere è il suo mezzo di seduzione, coinvolgere il suo trionfo. (Cicerone, *De Oratore*)

I media devono essere molto limpidi, molto trasparenti, e non cadere nella malattia della coprofilia, che è voler sempre comunicare lo scandalo, comunicare le cose brutte, anche se siano verità. E siccome la gente ha la tendenza alla malattia della coprofagia, si può fare molto danno (papa Francesco, intervista sul settimanale belga *Tertio*, 7 dicembre 2016)

Il contenuto di una comunicazione costituisce solo il 7% della stessa; il resto è rappresentato dalla comunicazione non verbale – paraverbale (tono, volume, ...) e metaverbale (mimica facciale, abbigliamento, ...) (la cosiddetta legge di Albert Mehrabian)

Non è possibile pensare con chiarezza se non si è capaci di parlare e scrivere con chiarezza (John Searle, *The Storm Over the University*)

Il dolore lacera il linguaggio (Salvatore Natoli, *Edipo e Giobbe*) ... e neutralizza le capacità persuasive del logos. La "voce rotta" si lega alle grandi emozioni.

Bisogna evitare di "adattare a un bambino i calzari di Ercole" (Erasmus da Rotterdam), cioè di usare uno stile non appropriato al contenuto e al contesto.

E infine il Manifesto della retorica (www.perlaretorica.it/manifesto) lanciato dall'associazione PerLaRe che ho contribuito a far nascere.

Considerazioni conclusive (ma non troppo ...): una nuova centralità delle scienze umane

Etimologicamente, la parola "barbaro" designa nel mondo greco-romano colui che non possiede il linguaggio, colui che "farfuglia" in modo incomprensibile. Il padroneggiare la parola, l'arte di ragionare e di "bene dicendi" hanno pertanto sempre fatto parte del *cursus honorum* della classe dirigente occidentale, a partire dalla formazione personale in vigore presso l'antichità greco-romana, passando per il sistema delle università nate nel medioevo e sviluppatasi nel Rinascimento per arrivare ai metodi educativi dei Gesuiti e della loro *Ratio studiorum*.

L'era moderna ha deciso, però, di buttarsi fideisticamente nelle braccia esclusive del metodo scientifico, arrivando a considerare le scienze umane non più come fondamento di ogni sapere ma come ambito specialistico.

Questo abbandono va recuperato e la retorica deve riprendere il suo posto, tenendo però presente che non è solo una tecnica, un metodo, ma è anche un'arte e – come testimonia l'espressione in greco antico *techné* – è ambigua, e lo è pure doppiamente:

- 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.

Il suo fine è produrre un impasto indissolubile fra *res* e *verba*, tra argomenti e forme espressive; i fatti non sono più importanti delle parole e le parole non lo sono più dei fatti. Insieme – e solo insieme – contribuiscono alla costruzione di un dire potente, capace di lasciare un segno nell'uditorio.

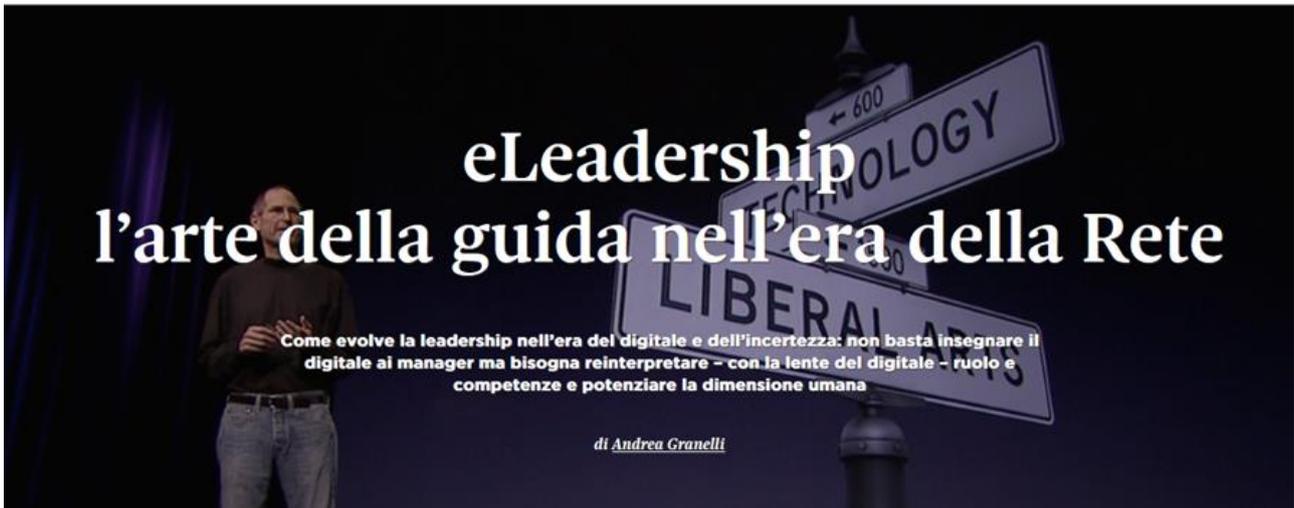
Solo la retorica può (ri)mettere al centro l'arte del dialogo, il cui fine non è ottenere ragione, ma capire, e soprattutto com-prendere le ragioni dell'altro – e in ultima istanza – conoscere meglio sia l'interlocutore che noi stessi.

In questo processo l'ascolto è centrale: non c'è comunicazione efficace senza un autentico ascolto dell'altro. Oltretutto l'uomo che parla cerca un monologo e un dialogo con se stesso ([Friedrich Nietzsche](#), *corso universitario sulla retorica*). Ed è in questo processo – come ha più volte osservato [Ezio Raimondi](#) – che riconosciamo il nostro ruolo nel momento in cui parliamo con un altro, ed è qui che nasce la prospettiva in cui diviene legittimo parlare di antropologia della retorica, ossia della retorica come un momento della dottrina dell'uomo e dei suoi comportamenti. Infatti – come sostiene [Clifford Geertz](#) – l'uomo è un animale in cerca di significati e la retorica rientra in questo atteggiamento critico: si ostina infatti a cercare dei significati, ma al tempo stesso li mette in discussione, ne radicalizza le possibilità, ne indica le debolezze.

Bisogna riportare in vita i valori dell'Umanesimo e riscoprire – grazie alla parola – l'*humanitas*, il senso diretto dell'uomo e della sua vita concreta nella società e nella città. La parola quindi, «come fondatrice dell'umanità ed elemento principale della costruzione della *civitas* umana, in contrapposizione al formalismo scolastico medievale, vale a dire a una filosofia dell'astrazione che sembra dimenticare la presenza dell'uomo.» ([Ezio Raimondi](#)) Si può addirittura vedere nella retorica un luogo vero della nostra *humanitas*, vale a dire di ciò che è permanente nell'uomo anche attraverso il modificarsi delle ragioni storiche: la retorica diviene allora una sorta di fondazione dell'uomo.

Va dunque recuperata quella tradizione occidentale dell'istruzione liberale che crebbe nell'atmosfera libera della città-Stato greca: il suo scopo era di formare gli uomini a essere buoni cittadini e cioè «'cittadini socratici', ossia individui capaci di riflettere, criticare le abitudini e le tradizioni, e discutere insieme ai loro concittadini gli argomenti pro e contra una data decisione» ([Martha Nussbaum](#), *Quattro modelli di filosofia politica*).

Liberale in quanto formava l'uomo libero in quelle «arti liberali» che erano essenziali per l'esercizio della funzione a lui confacente: soprattutto, l'arte di parlare e di persuadere, una conoscenza esatta del valore delle parole e una comprensione delle leggi del pensiero e delle regole della logica. Ma liberale anche perché ci libera da pregiudizi e stereotipi. Come hanno osservato [Jay Heinrichs](#) e [David Landes](#) (www.arguelab.com): «Rhetoric offers intellectual liberation: freedom from the prejudices and constraints of small minds and tribal instincts. That's why we call it a "**liberal art**". **It liberates**».



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Raccontare l'innovazione: lo story-telling alle prese con il futuro

Cantami, o Diva del Pelide Achille l'ira funesta
(*Iliade*, proemio)

Tutto conta, e tutto RACconta! E anche il corpo parla: il corpo umano è corpo narrante ... e la narrazione opera mutamenti (Luciano Manicardi, vicepresidente di Bose)

La gente non vuole più informazioni, vuole credere - in te, nei tuoi fini, nel tuo successo, nella storia che tu racconti. È la fede che smuove le montagne, non i fatti (Annette Simmons, *The Story Factor*)

Dimmi un fatto e apprenderò, dimmi una verità e crederò, ma raccontami una storia e vivrò nel mio cuore per sempre (antico proverbio indiano)

Raccontare storie è connaturato all'uomo. George Steiner ricorda addirittura che, secondo la tradizione ebraica, Dio avrebbe creato l'uomo perché raccontasse storie, soprattutto a Dio stesso. Siamo tutti come il marito di Sheherazade, che vuole sapere che cosa succede dopo e continua – compulsivamente – a chiedere ancora una storia ...

Una buona storia avvicina oggetti, eventi e idee apparentemente lontane, creando un legame narrativo – e quindi di senso – fra di loro. Ed è lo scoprire questa vicinanza inattesa che crea lo straordinario potere delle storie; più la distanza diventa vicinanza più si genera piacere.

Anche la scienza ha bisogno di raccontare storie; anzi "l'universo è fatto di storie non solo di atomi", come titola un suo libro il fisico Stefano Ossicini. Per questo motivo David Buckland ha lanciato il progetto "Cape Farewell": l'obiettivo è sviluppare un nuovo linguaggio in grado di trasformare in storie gli aridi numeri e dati della ricerca scientifica, in modo da informare – ma nel contempo appassionare – l'opinione pubblica alla scienza e, in particolare, alla scienza del clima.

Per tutti questi motivi anche il mondo aziendale ha iniziato a occuparsi del racconto di storie, cercando di rubare alla letteratura, alla religione, al cinema tecniche, metodi, trucchi e suggestioni.

Prendiamo ad esempio una riflessione sul potere delle storie nata in un contesto "altro" rispetto all'arena del business. Un breve estratto da "Raccontami una storia. Narrazione come luogo educativo" di Luciano Manicardi - vicepresidente di Bose: «La magia del narrare si manifesta anche nel fatto che essa è capace di

trasfigurare il reale. L'ordinario diviene straordinario grazie al racconto ... Gli eventi spesso assolutamente banali di un racconto diventano coincidenze solo «dopo», con sguardo retrospettivo, quando appaiono anelli concatenati che costruiscono una storia, nascondono lo straordinario proprio nelle pieghe della loro ordinarietà ... Nella narrazione, eventi della più assoluta quotidianità diventano tasselli di una storia e arrivano a rivestire un'importanza straordinaria e a costituire i perni di un intreccio avvincente». Quanto servirebbe ai manager seguire queste semplici raccomandazioni

Tre sono i motivi principali per cui è sempre più importante saper scrivere e raccontare storie avvincenti, appassionate e soprattutto coinvolgenti:

- **Dare senso a cose apparentemente slegate:** elementi che emergono da una ricerca di mercato, funzioni che si vogliono legare in una offerta commerciale, specifiche azioni aziendali che si vogliono veder collegate in una visione unitaria, indizi che ci aiutano a immaginare (*envision*) un futuro possibile, prestazioni di un nuovo prodotto che si vogliono legare ai bisogni – più o meno manifesti - di una certa categoria di clienti; e l'elenco potrebbe continuare.
- **Appassionare su temi e fatti non particolarmente sexy;** come per esempio la diffusione di una nuova missione aziendale o un grande progetto di ristrutturazione organizzativa che, da proclami o descrizioni fatte di nudi elenchi, diventino storie intriganti e soprattutto coinvolgenti.
- **Coinvolgere i propri clienti in modo appassionato e attivo** trasformandoli da recettori passivi di un messaggio a figure attive che chiedono in modo consapevole, usano con abilità, assimilano e restituiscono suggerimenti e migliorie. Parte della retorica del *Prosumer* (o ConsumAttore) nasce da questa esigenza di re-ingaggiare i clienti con delle storie che li riguardano.

Per questo le aziende hanno sempre più bisogno di cantastorie – o meglio di *story teller* – capaci di narrare non tanto le gesta del pelide Achille ma i progetti dell'astuto Ulisse; di prefigurare il futuro prossimo più che celebrare un glorioso passato. Devono quindi raccontare storie che spesso non possono essere vere – perché non si sono ancora manifestate – ma devono essere convincenti e appassionate.

Chi sono questi nuovi cantastorie aziendali? Non coincidono con specifiche figure (il portavoce, l'esperto di comunicazione, ...) ma sono molto più diffusi di quanto si pensi. Ad esempio quei commerciali in grado di convincere un cliente potenziale a comprare un servizio innovativo; quei top manager in grado di convincere azionisti e mercati finanziari del valore e credibilità del proprio piano aziendale; quegli startupper in grado di convincere che nonostante la loro tenera età e quasi assenza di esperienza sapranno costruire aziende di successo in grado di portare sul mercato prodotti a cui nessuno aveva pensato prima. Per questo è pericoloso e irrealistico confinare a le capacità comunicative solo alla direzione comunicazione o ad alcuni sparuti *ghost writer* ...

Parlare di qualcosa che esiste da poco ... o di cose di cui l'interlocutore non è conoscenza (e può non comprendere) è dunque una grande sfida comunicativa. Di quali strumenti possiamo avvalerci? Di moltissimi per la verità. Ma per elencarli dovremmo entrare nel cuore dell'*ars rhetorica* che non è lo scopo di questa riflessione (chi fosse interessato può leggere un libro che ho scritto con Flavia Trupia sull'argomento – "*Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale*" – pubblicato da Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi).

Concentriamoci allora su un aspetto poco analizzato ma centrale nei processi persuasivi relativi ad azioni future. Secondo Aristotele sono 3 i "moschettieri della persuasione": *logos* (il ragionamento logico, basato su fatti obiettivi), il *pathos* (le passioni e i sentimenti che l'oratore riesce a suscitare negli ascoltatori attraverso il suo discorso) e l'*ethos* (il carattere che assumere l'oratore per ottenere la fiducia dell'uditorio). Ed è proprio l'*ethos* il meno conosciuto e utilizzato; forse perché tendiamo a non considerarlo uno strumento persuasivo, una tecnica del discorso ma solo una dote dell'oratore ... una sorta di attributo naturale. Nulla di più sbagliato.

Anche se i suoi mezzi logici sono ineccepibili, l'oratore non sarà efficace se non è credibile. Certo una parte dell'*ethos* dipende da chi è l'interlocutore, da quanto è credibile (cosa che può dipendere sia dalla sua

storia sia da chi rappresenta). Ma vi è anche una componente dinamica, che si costruisce nella relazione. È in questo ambito che gli story-teller dell'innovazione devono agire e rafforzarsi.

Prendiamo ad esempio un incontro commerciale dove un venditore vuole convincere un cliente a comprare un prodotto innovativo – cioè lanciato da poco e quindi ancora poco conosciuto. Spesso l'ostacolo non è tanto il prodotto stesso ma l'idea di futuro entro il quale il prodotto si inserisce e porta uno specifico beneficio.

Parlare di innovazione, o meglio, convincere a “comprare” oggetti che non si sono ancora visti (prodotti, servizi, imprese, ...) è una grande sfida che si compone di tre aspetti:

- Rendere visibile e concreto un futuro che non si è ancora manifestato, contenendone la dimensione inquietante e ansiogena.
- Essere credibili come interlocutori che conoscono il presente e sanno anticipare il futuro, per richiamare la fiducia di chi ascolta e persuaderlo con l'*ethos*.
- Materializzare e dare concretezza a un oggetto (un prodotto, un servizio, un progetto) che non solo non esiste ma non si è ancora visto. Spesso si vuole sottolineare la dimensione “innovativa” pensando di spargiare, di differenziarsi dalla concorrenza ... ma è proprio questa dimensione che può allontanare chi ascolta.

Che fare?

Nel parlare di futuro, il *logos* è un'arma spuntata e il *pathos* può essere pericoloso perché spinge ad azioni inconsapevoli. È l'*ethos* il vero motore persuasivo. La questione è dunque come si può usare al meglio il potere dell'*ethos* nel raccontare storie ambientate nel futuro (anche se prossimo)? E soprattutto come si costruisce l'*ethos*?

Gli antichi ci ricordano che l'*ethos* si costruisce lavorando su tre specifiche dimensioni: l'**onestà** riconosciuta di chi parla, il suo **valore** (leggiamo conoscenza ed esperienza) rispetto alla materia trattata e i suoi **valori** e cioè la sua capacità (questa è la dimensione più dinamica e relazionale) di entrare in sintonia con i valori, giudizi e luoghi comuni di chi lo ascolta; di possedere (e di saper rappresentare), cioè, e i suoi stessi valori: ad esempio considerare come positivi alcuni fatto del presente e/o desiderare un futuro fatto in un certo modo.

In particolare il *decorum* tanto declamato da Cicerone coincide con l'onestà comunicativa e comportamentale: «Ciò che è decoroso è onesto e ciò che è onesto è decoroso; e la differenza che passa tra l'onestà e il decoro, è più facile a intendere che a spiegare ... le azioni disoneste offendono il decoro». (Cicerone, *De officiis*)

Si tratta di avere e usare un'autorevolezza che deriva dalla propria storia e comportamenti e non una semplice autorità derivata dal ruolo che si ricopre. I latini – grandi esperti di leadership – avevano molto riflettuto su questa differenza e sulla loro genesi (da notare che in latino i termini sembrano invertiti: autorevolezza è *auctoritas*, mentre autorità è *potestas*) che differenzia il leader dal semplice capo.

Il leader ha una autorità "naturale" che discende dal "diritto naturale" che ne fonda la legittimità (è il principio stesso che la fonda – ad esempio la giustizia che dà autorevolezza a un uomo giusto). Egli possiede dunque quell'autorevolezza che in latino è detta "*auctoritas patrum*" ed è propria del Senato e poi si trasforma nel “potere spirituale” della Chiesa),

Il capo ha invece una autorità "positiva" che si basa sul "diritto positivo", fondato sulla legge e la conseguente legalità (è il rispetto delle regole – ad esempio richiesto dal diritto – che dà autorità al capo). La sua leva è dunque l'autorità: la "*potestas*" coercitiva dei magistrati che poi diviene "*imperium*", il "potere temporale" dell'Imperatore.

È l'autorevolezza che persuade, che trascina, che fa sognare, non l'autorità. Non basta dunque una buona storia, ci vuole anche un buon narratore, persona non solo capace ma anche credibile nel raccontarla. Come ha notato Gabriele Salvatores in una recente intervista: «Probabilmente tutte le storie sono già state

raccontate ma, come cantavano i Rolling Stones, *“it is the singer not the song”*, è il cantante che conta, non la canzone».

Anzi può addirittura capitare che sia lo stesso narratore a rendere vere le storie, a “fondarle”. Il meraviglioso film *“The Big Fish”* di Tim Burton dà corpo a questa intuizione. Il protagonista è uno straordinario cantastorie – quasi un fanfarone – che racconta sue avventure incredibili dove finzione e realtà si mischiano magicamente e in modo indissolubile. Alla fine del film, durante il suo funerale, il figlio Will Bloom osserva: «a furia di raccontare le sue storie, un uomo diventa quelle storie. Esse continuano a vivere dopo di lui e in questo modo egli diventa immortale». In quel momento Will comprende davvero suo padre e il suo straordinario dono.

Una volta messo a punto l’*ethos* del narratore, serve comunque una buona storia. In estrema sintesi, sono tre gli ingredienti essenziali di una buona storia.

Il primo è **ricordarsi che tutte le storie si rifanno a una storia “originaria”**. Il grande antropologo Joseph Campbell, nel suo libro seminale del 1949 - *L’eroe dai mille volti* – analizza in modo sistematico le culture di tutto il mondo e di tutte le epoche passando in rassegna centinaia di miti, di favole e leggende, e incontrando in questo viaggio uomini, eroi, mostri, spettri, fate e geni, e un *pantheon* di dèi, alcuni clementi e altri terribili, alcuni maestosi e altri beffardi. Molti anni dopo Christopher Vogler approfondisce il lavoro di Campbell sulla struttura fondativa del mito universale per estrarre una sorta di guida per gli *story-teller*, siano essi scrittori di romanzi o sceneggiatori di cinema. L’uomo ha bisogno di miti e se ne impadronisce tramite delle storie. L’intuizione di Vogler (e di Campbell) è però che ogni racconto ha degli elementi universalmente rintracciabili ed è riconducibile a una storia “matrice” – la madre di tutte le storie –: il viaggio dell’eroe, viaggio che descrive le sue trasformazioni (cresce, apprende, cambia, attraversa soglie che lo fanno entrare in mondi mai visti, rischia di soccombere, rinasce, ...) causate da un evento che disturba l’equilibrio iniziale e che richiede un viaggio – con scoperte, scontri, auto-rivelazioni, baratri – che si conclude con il ripristino della situazione originaria e una trasformazione dell’eroe.

Il secondo ingrediente è **la conoscenza di molte esempi concreti di storie** da cui poter attingere passaggi, idee, tecniche, collanti narrativi. Non solo la trama, la sinossi, ma la sua descrizione, la caratterizzazione dei personaggi, gli elementi che ne creano il climax. È l’effetto benefico e creativo della cultura – costruita sulla lettura, sull’osservazione, sul viaggio, sull’assidua frequentazione di cinema e teatro ...

L’ultimo, infine, è il **possedere buone capacità linguistiche**. È abbastanza evidente che chi può disporre di un buon vocabolario può raccontare meglio: coloriture, giochi etimologici, musicalità, precisione nei dettagli, vaghezza evocativa, ... Vi è però uno strumento particolarmente importante per la narrazione: la metafora, figura retorica originata dalla giustapposizione di due concetti in rapporto di analogia o similitudine (che hanno quindi parziali dissonanze semantiche) e serve per spiegare meglio o dare "nuovi insight" su di un concetto. Si ottiene dunque accostando parole o concetti apparentemente distanti nel significato, ma legati fra loro da qualche analogia. È considerata una similitudine abbreviata (senza “come”). La metafora è l’operazione inventiva specifica dell’uomo, capace di stabilire rapporti tra ciò che è dissimile, nell’intravedere somiglianze nella diversità. Gli esempi sono infiniti. Per richiamarne due molto celebri: *La religione è l’oppio dei popoli* (Marx); il mercato è una mano invisibile (Adam Smith)

Oltre a questi elementi tipici di ogni storia, per parlare con efficacia di innovazione bisogna saper anche “maneggiare” il futuro. Come dicevo poc’anzi, nel racconto dell’innovazione, se non condividiamo con il nostro interlocutore una certa visione di futuro, non riusciamo a convincerlo dell’importanza e utilità della nostra proposta.

E spesso il futuro è percepito da chi ci ascolta come fosco e inquietante e non lo si vuole guardare in faccia. Anzi, quando parliamo di innovazione tecnologica ci trasformiamo inconsapevolmente proprio in quella figura di innovatore (una sorta di “mago” cattivo) che è con-causa di quel futuro non desiderato; quel futuro inquietante dove non c’è posto per la tradizione, dove il timore e l’inadeguatezza sono banditi.

Parlando di innovazione, dunque, c’è sempre il rischio di essere percepiti da chi ci ascolta – anche se in modo inconsapevole – come con-causa di questi foschi scenari. Soprattutto quando ci rivolgiamo a (piccole)

aziende tradizionali che tendono a vedere il futuro come luogo non delle nuove opportunità ma delle minacce, dove emerge la loro fragilità e inadeguatezza.

Per questi motivi il racconto deve **cambiare lo «sguardo al futuro»** dell'interlocutore; deve cambiare la sua prospettiva, riducendo le componenti problematiche e ansiose e concentrandosi sui possibili effetti positivi. Il futuro non è quindi solo la cornice della storia; è lo schema, il luogo che deve diventare desiderato e comune tra chi racconta e chi ascolta.

È quindi importante costruire una comprensione condivisa del futuro per rendere più efficace – o talvolta addirittura possibile – il processo di vendita di prodotti e servizi innovativi. Ciò consente, infatti, di enunciare e condividere un futuro più desiderabile che temibile ... e permette anche a chi lo esemplifica di accreditarsi come «colui che sa» ... e quindi di inserire – in modo naturale e intuitivo – l'offerta commerciale come parte (o talvolta anticipazione) di questo futuro

Il linguaggio per persuadere a comprare soluzioni innovative verso chi non è esperto è più simile al dialogo terapeutico di tipo psicoanalitico ... fatto meno di enunciati e di certezze e più di pause, di lunghi momenti d'ascolto e di percorsi «*smart*» per aggirare le molte barriere; barriere che spesso – chi ha il timore di un certo fenomeno – erge per «difendersi» da un futuro che non si capisce. Se non si superano quelle barriere, il vero dialogo (e la reciproca com-prensione) non può neppure iniziare.

Per tutti questi motivi, volendo dare una raccomandazione finale, dobbiamo leggere, leggere e ancora leggere; non solo per imparare concetti e nozioni ma per assorbire dai grandi narratori l'arte di raccontare storie, storie appassionanti, avvincenti, coinvolgenti e – forse soprattutto – memorabili.

maggio 2017