



<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 sparigliare, 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 “fonderle”. 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