



Tornare alle origini per fare innovazione. Intervista a Andrea Granelli

Reading time: 6 minutes

17
JUN



by Guia Pirotti

SDA Professor of Strategic and Entrepreneurial Management

[Profilo](#) | [Altri Post \(4\)](#)

La retorica non è l'arte del dire, ma l'arte del ragionare. È la principale tecnologia della mente che ci consente di intuire, fare un ragionamento, avere una visione delle cose. La retorica è lo strumento della leadership. (Andrea Granelli)

Gli scandali in politica e in economia rendono quanto mai attuale il tema della responsabilità della leadership, soprattutto e paradossalmente quando si vuole fare innovazione. Il leader responsabile e credibile, come insegnano gli antichi Greci, è colui che sa unire *logos* e *bios* – parola e azione. Da una parte si tratta di strutturare un ragionamento, avere dei contenuti in cui si crede e di cui ci si assume la responsabilità.

Dall'altra diventa necessario saper comunicare al meglio questi contenuti. L'arte della retorica, ovvero la capacità di formulare un ragionamento e di saperlo comunicare, unisce le due capacità e si pone al centro dell'attività dei leader responsabili che oggi vogliono produrre innovazione.



Il ragionamento di chi fa innovazione è basato sul mettere insieme i pezzi, anche se sconnessi e dissonanti tra loro, e saperne creare una visione univoca volta a muovere e smuovere le persone. Oggi, proprio come succedeva nell'antica Grecia, dare i nomi alle cose permette di impostare l'azione di cambiamento successiva.

Questi i temi dell'intervista fatta a [Andrea Granelli](#), fondatore e presidente di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione.

Lei ha lavorato in aziende multinazionali, ha creato e gestito [start-up](#), assistito aziende come consulente, scritto libri. Il filo conduttore che lega le sue esperienze professionali è quello dell'innovazione. Cosa vuol dire fare innovazione oggi?



L'innovazione è una predisposizione. L'innovazione, che è una necessità, non vuol dire necessariamente fare cose nuove. Parte dall'umiltà di domandarsi che cosa non funziona, mettendosi al servizio di qualcosa di più grande. L'invenzione è un fatto tecnico, si costruisce qualcosa di nuovo. Diventa innovazione se qualcuno usa questo qualcosa, questo strumento. Ci sono strumenti che agevolano l'innovazione, ma essere innovativi è più che altro una

predisposizione, una forma mentis che da pura potenzialità diventa concretezza grazie al possesso di specifiche competenze. Una è il digitale, che è una tecnologia abilitante. La seconda è la capacità di vedere oltre e pianificare. Ultima competenza è quella della comunicazione.

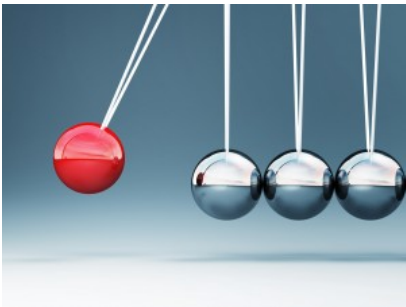
Nel suo [ultimo libro](#) – scritto insieme a [Flavia Trupia](#) – descrive uomini come Enrico Mattei, Steve Jobs, Papa Francesco. Cos'hanno in comune? Come fanno o hanno fatto innovazione?

I leader responsabili. Questi personaggi hanno e avevano una visione del futuro, una visione etica molto importante, una visione che andava al di là del puro profitto. Sono personaggi che hanno

dimostrato una straordinaria capacità di dire, erano e sono dei grandi comunicatori. La retorica non è solo l'arte del dire, ma l'arte del ragionare. È la principale tecnologia della mente che ci consente intuire, fare un ragionamento, avere una visione delle cose. Papa Francesco usa una grande capacità metaforica. Probabilmente tutti hanno sentito parlare di Adriano Olivetti, ma non tutti conoscono la sua grande capacità oratoria o le grandi ed efficacissime metafore che usava Mattei.

Uno dei principi della retorica autentica è proprio l'integrità, cioè un grande comunicatore, quello che convince le persone vere è lui stesso una persona vera, autentica, senza infingimenti. I greci hanno un termine, per indicare colui che dice la verità: [il parresiaste](#). Tutti hanno diritto di parola nell'antica Grecia, il parresiaste ha in più il diritto di essere ascoltato. Chi dice la verità solitamente rischia per quello che dice, è una persona coraggiosa, rischia per quello in cui crede e fa quello che dice.

I greci dicevano che ci vuole coerenza tra il [logos](#) e il [bios](#). Questo crea figure integre. Le figure che abbiamo citato sono figure integre. E solo le figure integre possono chiedere ai propri collaboratori di seguirli in progetti impossibili, di credere a prodotti che spesso non si riescono neanche a immaginare ...



Oggi come allora. Soprattutto nella realtà di oggi, in cui le aziende devono intraprendere percorsi difficili e fare innovazione secondo percorsi non delineati e nemmeno prevedibili, occorre essere integri per essere seguiti dalle persone, dai collaboratori. Lo scopo ultimo è quello di “muovere” le persone (*movere*, anzi *com-movere* dicevano i latini). Il grande retore unisce strumento e contenuto. Il leader deve essere uomo di contenuti, ma poi le capacità narrative servono per veicolare al meglio questi contenuti, raggiungere le persone e saperle toccare nel vivo. La retorica è lo strumento della leadership.

Come ragiona un leader in grado di portare innovazione?

Il leader ragiona mettendo insieme i pezzi. Il leader deve avere capacità metaforiche perché deve rappresentare quello che non c'è, avere capacità di vedere al di là degli obiettivi di breve termine, prendere una direzione che non è visibile. Deve saper leggere i segni. Il metodo è quello della abduzione.

Solitamente ci insegnano che il ragionamento può basarsi su induzione e deduzione. In realtà esiste una terza via, che è quella dell'[abduzione](#). La parola viene coniata da [Peirce](#), ma scoperta da Ippocrate. In Greco si chiama [metis](#), la dote di Ulisse, la dote un po' felina, un po' furba di colui che decide di pancia. Era l'arte del medico, ovvero la prima forma di ragionamento scientifico. Il medico arriva ad una diagnosi perché parte da sintomi. Il collegamento è abduzione. Un altro mondo tipicamente abduzione è quello dei gialli, quello di Sherlock Holmes. Anche l'aver fiducia è un meccanismo abduzione. Prendo di una persona piccoli comportamenti e decido di fidarmi.

Quando il futuro è incerto come in questo momento, torna la capacità di cavarsela, capire senza avere tutti gli elementi. Oggi un leader che deve prendere le decisioni e assumersi la responsabilità delle proprie azioni in un mondo incerto, deve essere in grado soprattutto di capire, di trarre da elementi parziali e contraddittori una direzione da percorrere. Questa è la raccomandazione che Steve Jobs – uno dei più grandi innovatori del nostro tempo – ha fatto agli studenti di Stanford: dovete imparare a “connettere i puntini”.

Questo approccio favorisce il cambiamento?

Il ragionamento porta azione. La conseguenza è la pragmatica, una comunicazione che genera azione. Non mi limito a ragionare e a parlare, ma anche a spingere l'azione. C'è azione se c'è intervento misurabile.

“I confini del nostro linguaggio sono i confini del nostro mondo”, diceva [Wittgenstein](#). Noi siamo esseri che danno un nome alle cose, se si riduce la nostra capacità linguistica, si riduce la possibilità definitoria, e – alla fine – non si riesce ad operare. Una riduzione delle capacità espressive, riduce pertanto anche l'azione. Il mondo si fa più piccolo. Un particolare gruppo etnico di eschimesi ha 40 modi di dire bianco, perché se vivi in un mondo bianco devi coglierne tutte le sfumature, altrimenti non sopravvivi.

Gli innovatori usano spesso dei neologismi. Il linguaggio amplia la capacità di agire e di decidere e anche di fare innovazione. Non si impara la leadership, ma si possono potenziare le capacità di ragionamento e di intuizione e si può



ampliare il linguaggio per essere dei leader migliori. In azienda occorre rigenerare le parole – soprattutto quelle che hanno perso molto del significato originario (innovazione, crescita, qualità, valore, cliente) – per cambiare, per agire, per essere leader responsabili.