

di **ANDREA GRANELLI**

La diffusione della conoscenza (e quindi dell'innovazione) è l'aspetto fondativo della nostra società, ribattezzata appunto per questo motivo "società della conoscenza". In particolare, la comunicazione tecnologica ha un ruolo centrale nell'economia in quanto strumento necessario, anzi indispensabile, che permette sia a chi utilizza la conoscenza, sia a chi la produce di identificare, qualificare, esplorare e valutare le potenzialità delle esternalità di conoscenza, e cioè la capacità di moltiplicare il valore senza necessariamente consumarsi. La conoscenza diventa dunque risorsa economica fondamentale e quindi le informazioni, e soprattutto la conoscenza tecnologica, non possono essere più considerate variabili esogene – fuori dal sistema economico – come si era serenamente ritenuto di poter postulare fino a poco tempo fa, ma diventano elemento centrale – anzi costitutivo. Ciò porta naturalmente delle implicazioni nel sistema della protezione. La conoscenza, da meccanismo ancillare da affiancare alla produzione, diventa elemento portante della nuova società chiamata volutamente "della cono-

**IL SUCCESSO
DEL "NUOVO"
DIPENDE ANCHE
DALLA CAPACITÀ
DI SAPERLO SPIEGARE.
CON LINGUAGGI
E STRUMENTI ADEGUATI**



COMUNICARE

L'INNOVAZIONE

scenza” e quindi la comunicazione assume un ruolo strategico.

Per questo motivo va ridotta l'ossessione della protezione intellettuale. Il brevetto, elemento chiave dell'economia industriale centrata sulla produzione, sta cambiando ruolo. Spesso è ostacolo allo sviluppo, altre volte ancora viene usato per “cementare” alleanze. Internet è stata ribattezzata “The biggest copy machine of the world” e questo aspetto va tenuto presente. Vanno aumentate le occasioni per il libero scambio delle idee. Per esempio, nuove iniziative come il “some rights reserved” (letteralmente, “alcuni diritti riservati”) lanciato da Creative Commons, è un aggiornamento al principio del “all rights reserved” che non ha più ragione d'essere nell'era digitale, perché sopprime la comunicazione, minando alla base la filiera dell'innovazione.

AUMENTARE LE OCCASIONI PER IL LIBERO SCAMBIO DELLE IDEE

Prodotti molto sofisticati come i videogiochi di nuova generazione non sarebbero possibili senza la condivisione delle conoscenze fra sviluppatori, società di software, di hardware, narratori e utenti.

Il concetto di “open source” – software libero – non è però applicabile solo agli “stretti” ambiti delle tecnologie informatiche.

Il campo di applicazione è molto più vasto: si va dalla meccanica alla chimica fino all'editoria. Di recente sono sorte organizzazioni indipendenti come Bios (Biological innovation for open society) e Science Commons che applicano ai temi del biotech e della genomica i principi del Creative Commons. Questo progetto è nato con la sovvenzione di un milione di dollari della Fondazione Rockefeller. Si badi bene, l'“open source” non è contro la proprietà intellettuale, non vuole distruggerne l'impalcatura giuridica, ma è una forma specifica di protezione intellettuale, anzi di copyright.

La proprietà è saldamente posseduta dagli autori o inventori che quindi la licenziano al pubblico in “maniera generosa”.

Il fenomeno è ormai inarrestabile. Basti pensare che nei soli Stati Uniti nel 2001 i progetti di software “open source” erano circa 17.000 e, quattro anni dopo, sono diventati 74.000. Oltretutto l'“open source” è una forma sofisticata e trasparente di comunicazione. Il prodotto viene “aperto” ai principi del suo funzionamento, consentendo di raccontare la competenza tecnologica impiegata, ma anche di fare formazione sulle tecniche utilizzate.

Certamente il fornire prodotti o servizi innovativi

è quindi uno dei modi più efficaci di comunicazione dell'innovazione, ma ormai non è più sufficiente: gli “stakeholder” chiedono di più alle aziende. La turbolenza degli scenari geopolitici e dei mercati rende sempre più difficile prevedere le performance aziendali.

Per questo motivo risulta importante convincere gli azionisti (e talvolta i clienti) che la leadership di oggi rimarrà anche leadership di domani. E per questo non bastano i risultati attuali, seppur brillanti. Il timore che il mercato svolti, che nascano nuovi concorrenti, che mutino le preferenze o le capacità di spesa dei consumatori sono sempre in agguato. Per questo motivo le aziende devono comunicare la loro “capacità” di essere innovatori e di sapere ascoltare il mercato: la sensibilità di cogliere prima degli altri i segnali deboli di un suo mutamento, l'abilità di riposizionarsi velocemente quando il mercato lo richiede, l'abilità di gestire in contemporanea più strategie quando le indicazioni del mercato sono contraddittorie.

Questo tipo di comunicazione deve essere quindi non solo fattuale, ma anche e soprattutto simbolica perché deve assicurare su di un futuro che sarà molto diverso dal presente. In questo caso è difficile convincere che i punti di forza dell'oggi varranno anche domani. Anzi, vi sono molti casi in cui gli aspetti più forti dell'oggi – si pensi alle competenze, ai macchinari, a una certa conoscenza dei consumatori – possono addirittura diventare le debolezze del domani.

Per questo motivo la comunicazione dell'innovazione deve fare maggiormente leva sugli aspetti simbolici ed emozionali. Nel suo fondamentale libro sul funzionamento dell'opinione pubblica, Lippman osservava già negli anni Venti che «i simboli sono così utili e così misteriosamente potenti che la parola stessa emana un fascino magico». Va quindi superato lo stadio di comunicazione semplicemente “fattuale”. Poiché il futuro rimane comunque intangibile, bisogna costruire negli “stakeholder” (in primis clienti e azionisti) la fiducia verso le possibilità dell'azienda di continuare o addirittura migliorare le proprie capacità di fornire prodotti e servizi più che adeguati. La fiducia tramuta i segnali deboli in forti. L'innovazione è complessa e per definizione “nuova” e quindi non riconducibile a “casi già visti”. Il futuro è intriso di segnali deboli; più che ignorarli le aziende devono preparare i loro “stakeholder” a





tradurli in segnali forti e di consenso. Per questi motivi i grandi leader sono anzitutto comunicatori dell'innovazione, poiché possiedono la capacità di spostare le masse verso progetti ambiziosi ma incerti nella loro definizione, riuscendo a far "materializzare" a chi li segue il futuro desiderabile. Non sono plagiatori, poiché partono da evidenze sperimentali anche se minute – i segnali deboli appena descritti – a cui riescono però ad attribuire valori emozionali e concretezza straordinari. È questa capacità di "produrre simboli" che li rende capaci di ottenere risultati considerati dai più irraggiungibili. Sono loro che ci possono liberare da questo "intontimento da declino". Come ha notato il grande storico Krzysztof Pomian, «la secolare trasformazione del mondo da passatista a futurista si manifesta soprattutto nel riorientamento temporale delle credenze fondatrici di senso», e solo i leader hanno la forza per creare e diffondere nuove credenze. Oggi, più che fare proliferare "incubatori di impresa", dovremmo rilanciare – anche nell'uso del nome – iniziative come quella lanciata a Milano nel 1838 con l'obiettivo di «migliorare le arti utili e le manifatture della provincia di Milano», dal nome programmatico di "Cassa d'incoraggiamento per le arti e mestieri".

Oltretutto la regina di tutte le comunicazioni fattuali – i risultati del bilancio – ha perso nei tempi recenti molta della sua efficacia. Non solo per i motivi appena descritti, ma anche per la progressiva artificialità con cui i fatti economici vengono descritti.

Senza arrivare alle storture dei casi Enron e Parmalat, è comunque evidente che le imprese hanno in generale aumentato il numero di operazioni straordinarie e non sempre questa non-replicabilità viene sufficientemente descritta nei bilanci. Per questo motivo bilanci e budget sono guardati con sempre maggiore scetticismo e non sono più sufficienti (se mai lo erano stati) per comunicare la capacità delle aziende di continuare a essere competitive.

Infine, comunicare l'innovazione richiede a sua volta innovazione negli strumenti stessi del comunicare. In un momento in cui la comunicazione – grazie all'avvento delle tecnologie digitali – vive una fase frenetica di innovazione aprendo modalità un tempo impensabili (per la loro efficacia come per la loro pervasività), non è possibile che la comunicazione dell'innovazione utilizzi solo strumenti "tradizionali". Tradirebbe se stessa o non raggiungerebbe una parte dei destinatari – quelli più innovativi – che di questi nuovi strumenti sono ormai quotidiani utilizzatori. Bisogna cogliere lo spirito del tempo; oggi – grazie anche alla diffu-

sione delle nuove tecnologie digitali – le tecniche di marketing e di comunicazione di massa si sono straordinariamente innovate. Pensiamo, per esempio, al "viral marketing" o al "guerrilla marketing", ma anche a iniziative di grande respiro come il premio Pirelli *Internation Award*, che premia la migliore comunicazione scientifica tramite Internet, o il premio Innovazione Finmeccanica rivolto alle migliori idee di business e mirato a dare un senso concreto dell'importanza dell'innovazione all'interno del gruppo (nella sua prima edizione, nel 2004, il premio ha registrato la presentazione di oltre trecento idee innovative). Stare al passo con i tempi o anticipare nuove tendenze richiede

L'ABILITÀ DI GESTIRE IN CONTEMPORANEA PIÙ STRATEGIE

anche l'adozione di linguaggi e strumenti contemporanei. Spot televisivo e comunicato stampa non sono più sufficienti. Non è solo un problema di tecnica. Galileo non fu solo un grande scienziato, ma innovò anche nel modo di comunicare. Quando sceglieva un genere letterario – il trattato, la lettera, il dialogo – lo faceva per ragioni sia di contenuto sia di pubblico da raggiungere. La sua grande idea di servirsi del dialogo per parlare di scienza era legata a una precisa strategia di comunicazione. Il dialogo – come ha osservato Paola Govoni in un recente libro sulla storia della comunicazione scientifica italiana – richiama l'oralità e l'azione del teatro e ha insito in sé lo scopo pedagogico di coinvolgere l'interlocutore/discepolo in un procedere dell'argomentazione radicalmente diverso da quello, già dato, del trattato. Galileo scelse inoltre di rinunciare al latino per rivolgersi anche ai non specialisti.

Bisogna giungere a costruire una vera e propria cultura della comunicazione, che parta innanzitutto all'interno delle aziende.

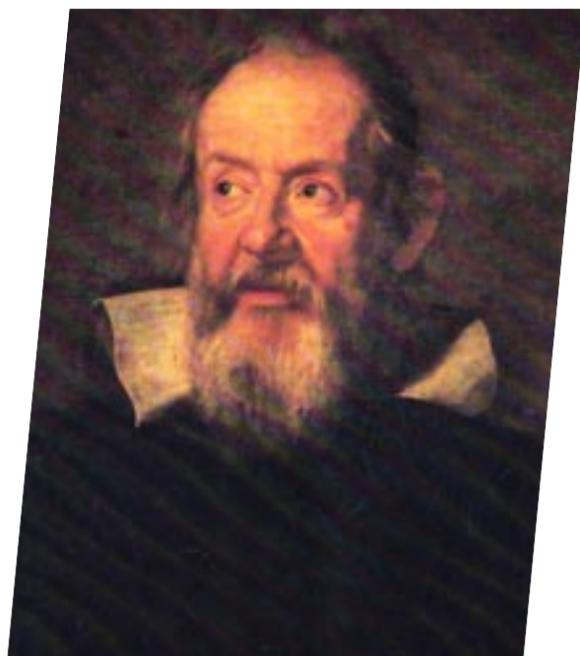
Il primo target di ogni comunicazione dell'innovazione devono essere i dipendenti stessi, soprattutto oggi che una delle priorità per rilanciare l'economia è scrollarci di dosso l'imperante "cultura del declino".

Un'autentica cultura dell'innovazione richiede inoltre che si possa (anzi in un certo senso si "debba") sbagliare, per testimoniare la vera sperimentazione, che non può essere sempre fortuna o "rischio calcolato". Per questo motivo, premiare gli errori può essere uno straordinario strumento di comunicazione. Non si tratta di valorizzare gli errori banali o fraudolenti, ma quelli coraggiosi, dove la competenza, la passione e l'energia si sono canalizzate in maniera straordinariamente efficace, ma forse su un obiettivo troppo ambizioso.

Il problema non è solo giuridico; non si tratta solo di normare in maniera diversa il fallimento aziendale. Si tratta di combattere uno degli stereotipi che uccide l'innovazione: "chi non fa non sbaglia". Le professionalità si sviluppano se l'errore diventa palestra d'analisi e di riflessione e non *notitia crimini*. Lo stesso Michelangelo ci conforta su questo tema: «Assai acquista chi perdendo impara».

D'altra parte, comunicare l'innovazione è difficile. La paura dell'innovazione è molto presente nella gente. L'uomo è abitudinario e guarda sempre con sospetto le novità, soprattutto quelle complesse. Inoltre l'uomo ha sempre temuto la tecnica. La letteratura e il cinema sono pieni di racconti dove è protagonista la tecnologia che si rivolta contro il

GALILEO NON FU SOLO UN GRANDE SCIENZIATO,



suo inventore: dai robot che si ribellano al loro creatore alle molecole di studio costruite in vitro che diffondono epidemie, dal software che non accetta più i comandi del proprio programmatore alle sostanze chimiche che risultano nocive quando se ne fa un impiego diffuso.

Ma la paura della tecnica e del suo potenziale innovativo non è legata solo alle forze che essa può scatenare (di cui l'energia nucleare è stata per molto tempo simbolo), ma anche per la sua crescente imprevedibilità. Con sempre maggiore frequenza la tecnologia viene impiegata per usi diversi da quelli che aveva in mente il suo inventore. Un esempio paradigmatico è la storia del Ddt. Venne scoperto da Ziegler nel 1874, ma si dovettero aspettare 65 anni prima che il chimico svedese Paul Müller, nel 1939, ne scoprisse le proprietà insetticide, lanciando una vera e propria rivoluzione agricola. Passò poi un altro notevole lasso di tempo prima che venisse ammessa la sua nocività. Problemi di questo genere sono naturalmente sempre in agguato; in generale capita frequentemente che le motivazioni intuite dal suo inventore non diventino le successive motivazioni d'uso. Gli esempi sono numerosi: Edison, dopo aver costruito il prototipo del registratore nel 1877, scrisse un articolo in cui proponeva dieci possibili usi per il nuovo oggetto: fissare per sempre le ultime parole dei moribondi, registrare libri da far ascoltare ai ciechi, annunciare l'ora esatta, insegnare a scrivere sotto dettato e altri ancora. La riproduzione della musica sembrava non interessarlo particolarmente. Il Viagra venne scoperto alcuni anni fa come rimedio per l'angina pectoris; la novocaina venne pensata per i chirurghi, ma poi utilizzata dai dentisti.

Questa non pianificabilità dell'innovazione è stata recentemente analizzata dal sociologo francese Jean-Louis Gasse. Egli sostiene che esistano tre tipi di innovazione:

- 1) fare meglio ciò che si faceva ieri,
- 2) fare oggi ciò che ieri era impossibile,
- 3) fare oggi ciò che ieri era impensabile.

Per esempio, gli Sms e molte delle innovazioni recenti abilitate dalle nuove tecnologie digitali appartengono all'ultimo tipo; questo genere di innovazioni vengono spesso "inventate dall'utente".

Sono cioè "impensabili" per lo scopritore della tecnologia, che ne ipotizza un certo utilizzo; ma è poi l'utente che ne determina il "vero" utilizzo.

Questa paura – che ha quindi certamente delle componenti irrazionali – è però anche legata a

MA INNOVÒ ANCHE NEL MODO DI COMUNICARE

quella che potremmo chiamare "ansia da non comprensione". È quest'ultimo aspetto che può essere contrastato da una comunicazione efficace. Gli "evangelisti" di Steve Jobs furono straordinariamente efficaci in questo ambito. Nei loro seminari non promuovevano i computer della Apple, ma spiegavano, con parole semplici ed efficaci, le incredibili funzionalità dei neonati personal computer, suggerendo nel contempo che erano veramente alla portata di tutti. Il messaggio che diffusero al mercato era che la Apple era un'azienda innovativa non solo per i prodotti che concepiva, ma anche per il modo con cui sensibilizzava e aiutava i consumatori a comprendere le meraviglie della tecnica. Il tutto era naturalmente rafforzato da una efficacissima e rivoluzionaria campagna pubblicitaria. Nel 1984 il lancio del Macintosh venne accompagnato da uno spot visionario firmato da Ridley Scott e trasmesso durante il Super Bowl.

Infine va tenuto presente che la comunicazione dell'innovazione deve risolvere un aspetto apparentemente contraddittorio: il successo richiede una "banalizzazione" dell'innovazione, che quindi deve diventare ordinaria e non più stupefacente. La vera innovazione si riconosce quando non innova più. È probabilmente questa dimensione che la rende così "difficile da maneggiare".

Andrea GRANELLI, docente di Sistemi e Tecnologie della comunicazione all'Università La Sapienza di Roma è co-autore del libro "Comunicare l'innovazione" (Ed. Il Sole 24 Ore) da cui è tratto questo brano.



Thomas A. Edison. La riproduzione della musica non era contemplata nei possibili usi del prototipo di un registratore da lui costruito nel 1887.