



Arte della comunicazione e leadership

Colloquio tra Andrea Granelli (autore per Egea – insieme a Flavia Trupia – del libro "Retorica e business", consulente, già AD Tin.it, responsabile R&D del gruppo Telecom Italia) e Salvatore Dimaggio (Corporate advisor, direttore MtM)

S.D.: *Partirei dal corporate storytelling. In un'epoca dove i dati sono sovrabbondanti, un modo efficace di far emergere quelli che interessano all'azienda o istituzione o lobby è quello di incastonarli in una storia, che li renda vivi ed attraenti e che spinga il fruitore a notarli nel mucchio e preferirli. Parafrasando Quintiliano: laddove troppi tentano di docere et probare, delectare e movere sono il miglior viatico per conquistare un rapporto con il pubblico che si è scelto. Ma ciò non è esente da rischi: chi vuol convincere con una storia, deve poi incarnarla, viverla con coerenza, pena un'amara disillusione di chi sta cercando di persuadere.*

A.G.: Le storie devo catturare l'attenzione, coinvolgere, trasformare chi le ascolta in protagonista che le vive. Questa vivacità e coinvolgimento devono però non essere fine a se stesse ma rispondere a un progetto più ampio e strategico e soprattutto aderire ad un imperativo etico. La retorica è un arte potente, ma va utilizzata con cautela e consapevolezza. Inoltre quando le informazioni sono troppe (big ...), non bastano le storie a darne il senso: bisogna sapere cogliere i segni, gli indizi ed eliminare il non necessario, rumore di fondo che può diventare assordante. Antoine de Saint-Exupéry ha osservato che un designer capisce di aver raggiunto la perfezione non quando non c'è più nulla da aggiungere, ma quando non rimane più nulla da togliere.

Solo dopo questa pulizia radicale si può seguire il suggerimento di Steve Jobs e "connettere i puntini", costruire la storia. Oggi - con la "retorica" dei big data - non è più vero che "informazione è potere" ma piuttosto che "il troppo stroppia". Il grande poeta Coleridge ha descritto con anticipatoria efficacia il rischio dei big data in un passaggio della sua ballata del vecchio marinaio: "acqua, acqua dovunque, e neppure una goccia da bere".

La coerenza della comunicazione con chi la pronuncia è condizione necessaria per una sua vera efficacia; si ritorna al tema etico. Michel Foucault - nel suo "Discorso e verità nell'Antica Grecia" definisce il parresiastes - colui che dice la verità - chi esercita non solo la libertà di parola ma anche la franchezza nell'esprimersi, assumendosi i rischi e le conseguenze di ciò che dice. La verità non si definisce in maniera epistemologica ma etica: è cioè legata all'integrità morale di chi parla, alla coerenza fra ciò che dice e ciò che fa (tra il logos e il bios). Per questo motivo il parresiastes non ha solo il diritto di parola (tutti nell'antica democrazia greca lo possedevano) ma il diritto di essere ascoltato.

S.D.: *Un acquisto è preceduto da una fase breve o prolungata di approvvigionamento di informazioni. La raccolta di informazioni riguarda i prezzi, le caratteristiche del prodotto, la possibilità di prodotti alternativi, etc.*

Particolarmente interessante e delicato è l'elenco delle figure dalle quali il consumatore cerca questa conoscenza: amici e parenti, commessi, ma sempre di più, Google. Il re dei motori di ricerca sta consolidando il suo ruolo di amico saggio al quale chiedere.

Best Buy ed Home Depot stanno cercando di correre ai ripari, potenziando la formazione del personale e dotandolo di tablet sempre connessi, per cercare di restituire al commesso la sua funzione di consulente attendibile. Ad ogni modo, un recente studio della Oxford University sostiene che le probabilità che i commessi siano sostituiti dalla tecnologia nel prossimo decennio è addirittura dell'92%.

Proprio in quest'ottica, il venditore, volendo tornare ad appropriarsi dell'immagine di buon consulente della clientela, depositario dell'informazione giusta per l'acquirente, ha necessità di poter generare risposte esperte automatizzate, ma cucite addosso al singolo cliente. Che il mercato dell'A.I. applicato alla vendita sia sempre più importante, lo confermano gli investimenti di Google, che da poco ha rinforzato la sua già notevole posizione in questo settore di ricerca, acquistando l'azienda specializzata in A.I., Deep Mind ed il Watson Group creato da IBM con una dote di oltre un miliardo di dollari per investigare le nuove opportunità delle soluzioni basate sull'intelligenza artificiale.

A.G.: Come il cliente può usare Google per avere informazioni su un prodotto - e lo fa generalmente in maniera affrettata ed episodica - lo stesso può fare il commesso, che ha oltretutto più tempo, consuetudine ed esperienza sul prodotto in questione. Anzi può usare meglio la Rete rispetto al cliente poiché conosce certamente meglio i pro e contro dei siti del suo settore. Inoltre le strutture commerciali (o i proprietari dei negozi) possono decidere - in funzione della loro conoscenza di cosa la Rete dice dei prodotti che trattano - di aggiungere informazioni che sulla rete non ci sono; e qui nasce il valore aggiunto. Inoltre il venditore può dedicare una parte del suo tempo a conoscere meglio i propri clienti e a gestirli di conseguenza quando si presentano al punto vendita. È in questo contesto che - come direbbe Naisbitt - l'high touch batte l'high tech.

L'intelligenza artificiale alzerà certamente l'asticella della qualità dei servizi informativi automatizzati, ma anch'essa potrà essere usata dagli stessi commessi, che vi aggiungeranno ulteriori informazioni e sensibilità, diventano ancora più efficaci. Oggi - ad esempio - i sistemi esperti di medicina non vengono usati dai pazienti (se non per farsi un'idea) ma dai medici di base, per integrare le loro competenze generalistiche con quelle specialistiche che non possiedono. Ma rimane sempre il buon senso del medico, capace di abbandonare una diagnosi che risulti poco realistica. Inoltre i sistemi esperti usano la logica tradizionale e riescono a dedurre o indurre; quando però il processo diventa più indiziario e non ci sono casistiche note, allora il sistema esperto non funziona più e l'attività di "connettere i puntini" - come amava dire Steve Jobs - o il

metodo abduktivo - come lo chiama il semiotico Peirce - richiede intuito e illuminazione tipicamente umani.

S.D.: *Il concetto di leadership è divenuto negli ultimi decenni, e segnatamente negli ultimi venti anni, oggetto di analisi, studi e corsi accademici. I Leadership studies si sono affermati come una vera e propria materia di studio: una disciplina che ha le sue pubblicazioni di riferimento: The International Journal of Leadership Studies, The International Journal of Servant Leadership, pubblicato da Gonzaga University in collaborazione con the Larry Spears Center for Servant-leadership e molte altre.*

Ciò non deve sorprendere. Anche mettendo da parte le fondamentali e seminali riflessioni di Platone e Machiavelli, è sin dagli anni '40 del XX secolo che la figura del leader viene esaminata nei Ohio State Leadership Studies. La Ohio State University con l'incoraggiamento della commissione federale War Manpower Commission e del dipartimento del lavoro inizia un lavoro di screening di capi e subordinati, tramite sofisticati questionari che vanno per la prima volta a delineare un progetto di lavoro scientificamente fondato in questo campo. Ne sarebbero seguiti moltissimi altri.

Nel nostro mondo dinamico che sempre più tende a ridimensionare il ruolo di strutture rigide, in favore di una maggiore fluidità e trasferibilità di uomini e mezzi da un'azienda/ istituzione/gruppo sociale ad un'altro, la capacità di comunicare è una delle doti più importanti di un leader.

Attraverso il suo talento nella comunicazione un leader compatta i suoi ranghi, definisce e rinnova un'identità chiara e condivisibile ed è capace di attrarre chi è all'esterno del suo gruppo.

A.G.: Non solo, ma gestisce e dirime conflitti, smussa posizioni aggressive, spinge all'azione, vede (to envision si dice efficacemente in inglese) e dà forma concreta e vivida a sogni e a progetti ambiziosi (talvolta ritenuti impossibili) grazie a potenti metafore, rende seducenti i numeri, crea consenso poiché come ci ha recentemente ricordato sul Sole24Ore mons. Bruno Forte, "vincere non basta, serve con-vincere". E l'elenco potrebbe continuare.

La retorica è dunque la più importante e potente tecnologia della mente. Un po' come il software, chi lo padroneggia acquisisce capacità performative incredibilmente superiori alla media. Gli sviluppatori eccezionali di software sono più produttivi di quelli "normali" secondo un fattore non di 10 o 100 o 1000, ma di 10.000 ha osservato Nathan Myhrvold, ex capo scienziato di Microsoft, 2004. Da questa proprietà deriva la celebre frase di Gorgia da Lentini sul potere della parola "che con piccolissimo corpo e invisibilissimo, divinissime cose sa compiere".

Ma non si può separare il contenuto dalla forma. Non possiamo limitarci alla ricerca di un'espressione piacevole ma dobbiamo legare "saldamente le parole ai contenuti e verificare la fondatezza di questi. Cicerone, nel suo De Oratore, è uno strenuo sostenitore della necessità di produrre un impasto indissolubile tra res e verba, tra argomenti e forme espressive. Per Cicerone, non esiste dunque una gerarchia tra le componenti del discorso: 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" (estratto dal libro).

Per questo motivo i grandi leader non hanno spin-doctor; certo si fanno aiutare, si confrontano, ma non delegheranno mai la costruzione di un discorso importante, la scelta delle parole chiave, l'organizzazione del ritmo del dire. E poi le comunicazioni più complesse dei manager possono capitare improvvisamente, su argomenti non meditati, in contesti insoliti,

Oltretutto la persona più difficile da convincere siamo proprio noi stessi, soprattutto quando dobbiamo prendere un'importante decisione. La costruzione di quel discorso interiore - che non può essere ammaliato da belle parole - è l'essenza del ragionare e diventa particolarmente importante durante le crisi, quando i mercati cambiano in modo radicale e imprevedibile. E allora i primi che colgono indizi e li organizzano in un discorso convincente (Steve Jobs chiamava questo processo "connecting the dots") e quindi (si) convincono che lì si svilupperà il mercato, costoro vinceranno. Questo processo - che potremmo banalizzare chiamandolo intuizione - è un altro dei filoni della retorica, che gli antichi chiamavano "metis" (l'intelligenza astuta, ferina e metamorfica di Ulisse), i predicatori barocchi "agudeza", i romanzieri "serendipity" e Peirce - uno dei padri della semiotica - ha infine chiamato "abduzione", per distinguerla dalle più note induzione e deduzione.

Infine il digitale. I leader del futuro dovranno padroneggiare gli strumenti informatici e muoversi a pieno agio nella semiosfera digitale (Internet e oltre). Concepire un leader nel XXI secolo che sia imbranato con questi strumenti e ambienti sarà sempre più irrealistico. La pervasività del digitale non si limita ad una semplice presenza, ma trasforma il nostro modo di lavorare, comunicare, ragionare, memorizzare, rappresentarci,... Soprattutto nei processi cognitivi e nel modo con cui ci relazioniamo con gli altri e comunichiamo.

Pertanto una buona cultura e sensibilità al digitale non sono più un'opzione, una moda, uno stile manageriale, ma sono ormai diventati un vero e proprio imperativo categorico. Chi non considererà prioritaria la propria educazione digitale sarà tagliato fuori; i futuri leader saranno anche maestri nell'uso di queste tecnologie. Per questi motivi l'Europa incomincia a parlare di e-leadership.

Ma solo unendo il potere della retorica e una approfondita conoscenza dell'ambiente digitale sarà possibile possedere quegli strumenti e quella sensibilità necessari per competere e avere successo nell'era della Rete.

14 aprile 2014