

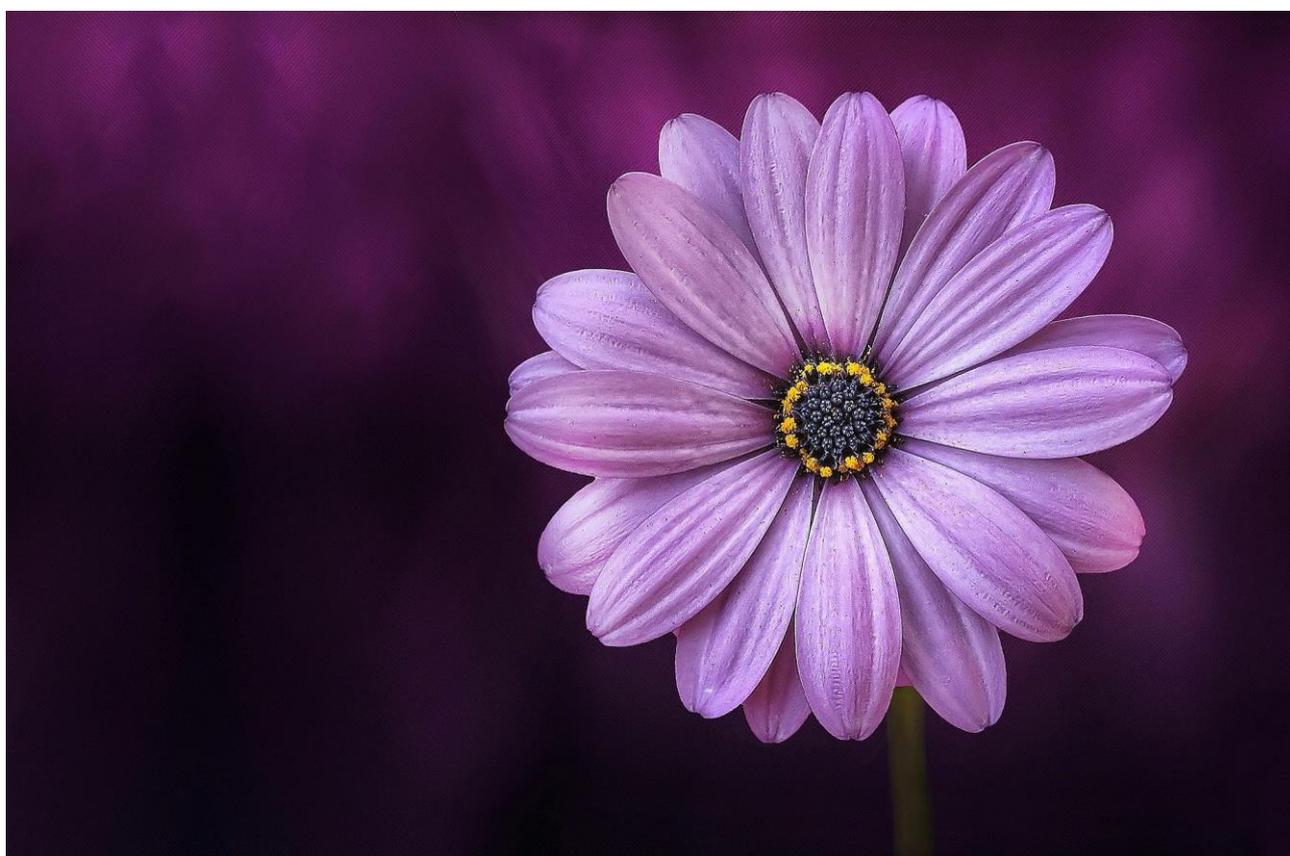
# ***IL RITORNO DI VIRTÙ E CARATTERE E LA POTENZA DEGLI AFORISMI: due riflessioni***

- **“Formare” le virtù e il ritorno dei moralisti (FormaFuturi)**
- **Tutto è comunicazione. L’ars retorica e la leadership del XXI secolo (blog Nòva-Sole24Ore)**





## “Formare” le virtù e il ritorno dei moralisti



La crisi che stiamo vivendo e le incertezze rispetto al futuro pongono, tra le tante, anche una **sfida educativa** che va oltre l’annoso e un po’ sterile dibattito fra presenza e assenza, fra **aula fisica** e **DaD**. La questione è centrale e complessa: non può essere né semplificata né polarizzata e ci riporta a un tema che periodicamente (proprio in tempo di crisi) riemerge. Parlo della necessità di sviluppare le dimensioni soft o meglio di creare e irrobustire una **cultura di tipo umanistico**.

Per essere oggi pienamente leader sono infatti sempre più importanti quelle competenze che si basano sulla cultura classica, sulla conoscenza dell’uomo (dalla psicologia alla neuroscienza), sull’agilità interdisciplinare, sul pensiero critico. Competenze indispensabili nei momenti di crisi,

vengono da alcuni chiamate superficialmente *soft* ma sono invece molto *hard* da sviluppare: **intelligenza emotiva, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e di riflettere, sensemaking, abilità persuasiva e negoziale.**

A ben vedere, non si tratta di nuove competenze, perché i leader di successo hanno sempre fatto appello alle cosiddette arti liberali. Liberali perché, come osserva la filosofa e accademica statunitense **Martha Nussbaum**, cresciute nell'atmosfera libera della città-Stato greca e il cui scopo era "formare gli uomini a essere buoni cittadini", a essere uomini e donne libere. Liberali perché, come osserva il retore americano **Jay Heinrichs**, ci svincolano da pregiudizi e stereotipi consentendoci una "*intellectual liberation*".

Ha espresso in modo mirabile questa centralità delle arti liberali nella vita pratica **Charles de Gaulle**, commentando che cosa **Aristotele** potesse aver "insegnato" come precettore al condottiero **Alessandro il Grande**: «La vera scuola del comando è nella cultura generale. Non si diventa un condottiero illustre se non si possiede il gusto e il sentimento del patrimonio dello spirito umano. In fondo alle vittorie di Alessandro si ritrova sempre Aristotele».

In un libro curato per il team di **Harvard Business Review Italia** (*Per una educazione liberale dei manager nell'era digitale*) ho raccolto undici saggi pubblicati da *Harvard Business Review* dal 1957 al 2014, ancora di straordinaria attualità, che mettono in luce non solo l'estrema rilevanza e articolazione delle arti liberali anche nei confronti del pensare e agire aziendale, ma anche il fatto che se ne parla oramai da molto tempo. In Italia sembra invece una novità, una scoperta recente dei teorici del management.

Questa crescita di importanza delle *soft skill* è anche un segnale che ci dice che la competenza non è tutto. Il carattere, di cui l'intelligenza emotiva è una componente, sta pian piano riemergendo come elemento centrale della leadership. Non basta più la formazione o l'in-formazione; serve la tras-formazione, il cambiamento del *mindset*. Come ci ricorda **Marcel Proust** nella sua *Recherche*: «L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'avere nuovi occhi».

I formatori della classe dirigente del Sei e Settecento – che attingevano dagli *Adagia* e *Florilegia* redatti nel Medioevo e Rinascimento e che hanno prodotto la letteratura moralistica, soprattutto in Francia (pensiamo a La Rochefoucauld, La Bruyère, Pascal, La Fontaine, Montaigne...), ridando anche visibilità alle fonti classiche con una particolare predilezione per quelle stoiche (Epitteto, Seneca, Marco Aurelio) – ritenevano indispensabile che il leader (il principe, l'uomo di corte, il prete) avesse un carattere forte e fosse dotato di coraggio, nobiltà d'animo e magnanimità, prudenza, saggezza civile e garbo nelle relazioni.

Non erano aspetti ancillari ma centrali nel percorso educativo. Oggi sembrano parole desuete e raramente il carattere, la prudenza o la nobiltà d'animo vengono analizzati negli *skills assessment* o nelle valutazioni delle competenze. È come se avessimo dimenticato l'importanza delle virtù. **Adriano Olivetti** se n'era accorto e infatti, in un suo scritto, sentì il bisogno di caratterizzare l'approccio della sua azienda affermando: «Noi crediamo nel potere illimitato delle forze spirituali: Amore, Verità, Giustizia, Bellezza. Gli uomini, le ideologie, gli Stati che dimenticheranno una sola di queste forze creatrici non potranno indicare a nessuno il cammino della civiltà».

Il supporto di questo **percorso formativo** richiedeva, inoltre, strumenti specifici; un format educativo che vedeva nell'aforisma il suo attrezzo principale. Con un contenuto super concentrato, pura essenza, e "impacchettato" in modo che fosse memorabile – cioè che non solo colpisse l'attenzione ma ne facilitasse il ricordo – i migliori aforismi riuscivano a unire efficienza ed efficacia comunicativa. Ma vi aggiungevano anche il potere dell'*ethos*: quell'*ipse dixit* che lo legava

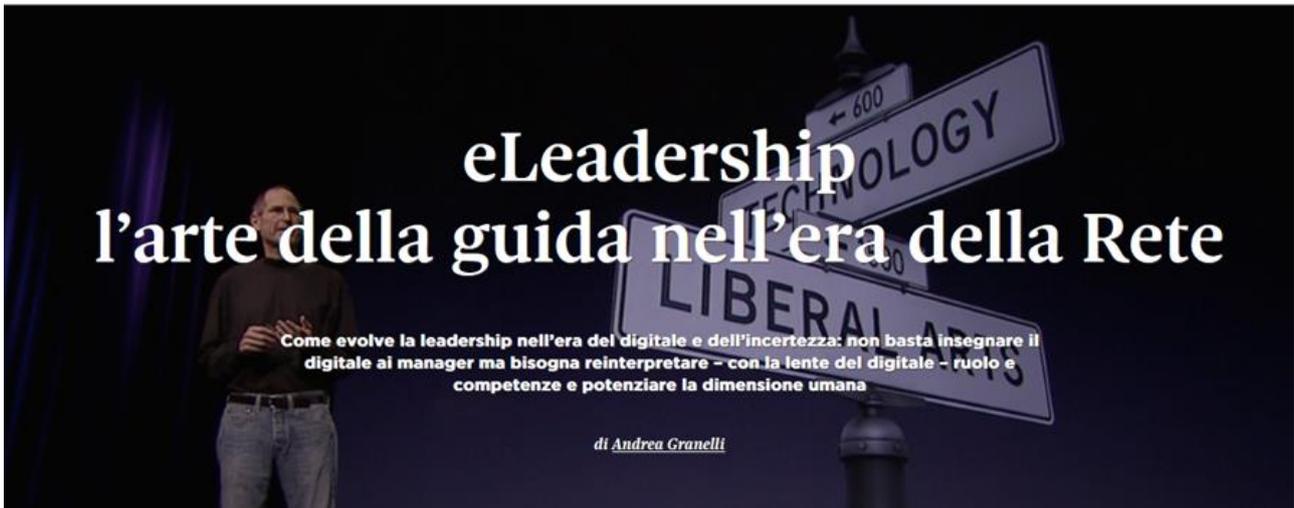
a una figura autorevole e stimata e capace quindi di disinsensibilizzare la sospettosità e aprire le porte della fiducia. Frasi incandescenti e non riducibili, potenti “cortocircuiti cognitivi”, se enunciate nel momento giusto potevano creare piccole ma potenti illuminazioni.

È istruttivo vedere il loro utilizzo fatto per esempio da **Seneca** nelle *Lettere a Lucilio*, da Erasmo negli *Adagia* o da Montaigne nei *Saggi*, che arrivava addirittura a piegarle (talvolta con piccole deformazioni o decontestualizzazioni) alle sue finalità narrative.

Come ricorda **Erasmus da Rotterdam** nell'introduzione ai suoi *Adagiorum collectanea* – una selezione articolata e in continuo divenire (fece diverse edizioni) di massime, detti, apoftegmi... – il poter disporre di una collezione ben selezionata e organizzata di aforismi ci offre, a portata di mano (o di click...), “i venerandi segreti della filosofia [...] e il comportamento di una persona o di un popolo”.

E la brevità – unita alla musicalità e integrata da un uso sofisticato di “giochi di parole” per potenziarne e piacevolezza e memorabilità – ne è proprio il motore. Anche la sapienza indiana – il sanscrito è infatti considerato dagli studiosi la lingua perfetta per le sue minime articolazioni e per l'importanza che quella cultura dava alla lingua e alla parola – ce lo ricorda: «Non disperda il pensiero in vocaboli numerosi: è indebolire la parola» (*Bṛhadāraṇyaka Upaniṣad*).

E quindi le parole giuste non sono solo efficaci e «più taglienti di ogni spada a doppio taglio» ma sono anche un potente farmaco – che può diventare droga se mal utilizzato (come ci ricorda Gorgia) – e diventano proiettili – anzi “parole alate” come le definisce **Omero** con una splendida metafora – capaci di librarsi in volo per raggiungere il cuore e l'anima dell'interlocutore e fiorire in essa.



## 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 vivrò 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 parola 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. È 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](http://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 *cursum 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 sviluppatesi 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 comprendere 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](http://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**».