

# **NASCE «PerLaRE» L'ASSOCIAZIONE PER LA RETORICA**

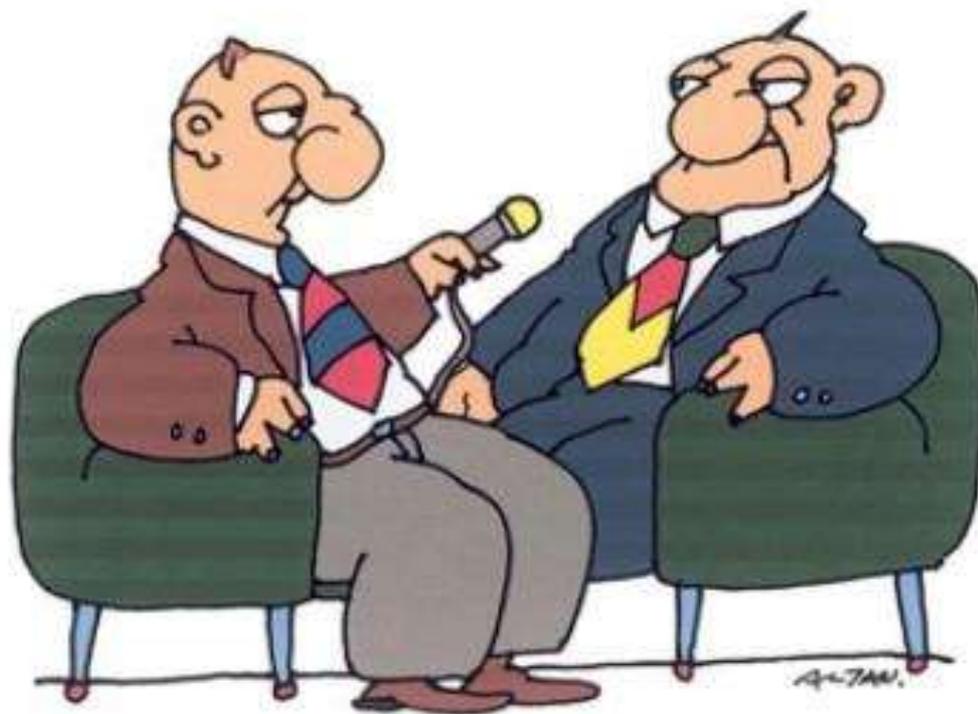
*22 Aprile 2015*





LEI PENSA  
PRIMA DI PARLARE?

MAI, SENNO'  
PERDO IL FILO.





Andrea Granelli  
Flavia Trupia

# Retorica e business

Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale

Postfazione di Ivan Lo Bello



# DICONO DI NOI – SULLA CARTA

[Recensione](#) su **Sarfatti 25** di marzo 2014 (Susanna Della Vedova); [comunicato stampa](#) dell'**Ufficio stampa della Bocconi** del 26 marzo 2014; [Come sedurre nel digitale](#) su **Il Sole 24 Ore - Nòva 24** del 20 aprile 2014 (Carlo Alberto Carnevale Maffè); [La retorica in azienda: è viva e sta bene](#) su **Harvard Business Review Italia** di maggio 2014 (Joseph Sassoon); [L'attualità della retorica nel mondo digitale](#) su **ICT4Executives** di maggio 2014; [Facciamo retorica ?](#) su **Il Dirigente** di maggio 2014; [La tecnologia della mente. Perché la retorica aiuta il business in tutte le imprese](#) su **l'Impresa** di giugno 2014; [recensione](#) de **Il Finanziere** (t.col Alessandro Serena); [Il mondo digitale e l'emergere della \(neo\)retorica](#) in **ADV - Strategie di comunicazione** n.5 dei giugno 2014; [Parole come pietre](#) in **MIT Technology Review - Edizione italiana** n.4/2014 (Giordano Ventura); [Retorica e business nell'era digitale](#) su **Relazioni Pubbliche. Notizie Ferpi** n.69 giugno 2014; [Gli affari si fanno con retorica](#) su **Il Sole 24 Ore - Domenicale** del 24 agosto 2014 (Alessandro Pagnini) - [pagina](#); [Nuove relazioni tra retorica e formazione: intervista ad Andrea Granelli e Flavia Trupia](#) in **FOR - rivista dell'Associazione Italiana Formatori** n.96-97 2013; [recensione](#) in **Rivista Giuridica del Mezzogiorno** (Gian Paolo Manzella); [recensione](#) su **La Civiltà Cattolica** n.3952 del 21 febbraio 2015 (Gaetano Piccolo sj)

# DICONO DI NOI – SUL WEB

[L'arte del dire nell'era digitale](#) su **Crisi & Sviluppo** di novembre 2013; [recensione](#) della **Fondazione Pirelli** del 18 marzo 2014; [recensione](#) sul blog di **Il Sole 24 Ore - Nòva 100** del 31 marzo 2014 (Gabriele Caramellino); [recensione](#) su **Key4Biz** del 7 aprile 2014; [Arte della comunicazione e leadership](#) ([link](#)) su **Meet the Manager** del 14 aprile 2014 (Salvatore Dimaggio); [Nove ragioni per rivalutare la retorica](#) ([link](#)) su **Wired.it** del 21 aprile 2014 (Guido Romeo); [L'arte della Comunicazione è irrinunciabile nel mondo digitale](#) su **First Master Magazine** del 26 aprile 2014; [recensione](#) di **Ferpi** del 6 maggio 2014; [recensione](#) di **AISE** del 12 maggio 2014; [Cari manager, riscoprite Cicerone!](#) su **Il blog del mestiere di scrivere** del 19 maggio 2014 (Luisa Carrada); [Solo una parola bellissima, s'il vous plaît](#) su **Equilibri digitali** del 21 maggio 2014 (Luca di Francesco); [Cicerone ad Obama fino a Renzi. Granelli: la Retorica per vincere](#) su **Media 2000** del 28 maggio 2014 (Derrick de Kerckhove); ["Tornare alle origini per fare innovazione" - intervista di Guia Pirotti](#) in **Ideas of Management di SDA Bocconi** del 17 giugno 2014; [recensione](#) di **AIDP**; [Da Olivetti a Steve Jobs, la retorica torna in azienda](#) su **Linkiesta** del 26 luglio 2014; [Retorica e leadership, una relazione da ricostruire](#) su **Formiche.Net** del 6 settembre 2014; [recensione](#) su **Rigantur mentes** (Gaetano Piccolo sj)

A Tolentino dal 28 al 31 agosto è l'ora di «Popsophia». Dal 28 al 31 agosto a Tolentino, al Castello della Banca, sarà di scena «Popsophia», l'appuntamento nazionale della pop-filosofia. La filosofia indaga il Pop e il Pop racconta la filosofia. Il tema è Pop-philosophy. L'evento è la filosofia della cultura alla riflessione sull'umorismo. Tra gli ospiti Umberto Carli, Davide Grossi, Maurizio Ferraris, Armando Massarenti. Il programma completo su www.popsophia.it

ELZEVIRO

# Gi affari si fanno con retorica

L'impresa, il business il marketing hanno bisogno della nobile arte della parola. Ma senza dimenticare il ruolo della verità

di Alessandro Pagnini

Quando due sono uguali, il comunicatore preferisce l'uno con una storia. Potrebbe essere questo il motto che compendia efficacemente i contenuti dell'interessante pamphlet di Andrea Granello e Flavia Tripla, *Rиторика business. Iniziativa, ragionare, sedurre nell'era digitale* (con prefazione di Ivan la Bella, Igea, pagg. 117, € 9,90).



Il marketing, ogni tipo di negoziazione hanno bisogno di retorica, di capacità performative non solo basate su competenze specialistiche, ma sull'uso sapiente del linguaggio, sulla sua inflessiva creatività. I saperi standard e omologati, nell'era della conoscenza, aspettano di essere arricchiti dall'invenzione, sia pure un'investizione scortata dalle logiche dell'argomentazione, dal rispetto dei canoni della comunicazione (che la comunicazione digitale che ridimensiona, mentre l'apprendimento delle sue tecniche specifiche). Il qual è richiamo alla retorica non è, retorica, è diventa un'efficace pedagogia psicologica. Se comanda, in modo assolutamente condivisibile, l'abbandono dell'insegnamento degli antiliberali (logica, retorica, dialettica) nella formazione dei giovani. I quali non dovrebbero essere educati al lavoro, bensì al senso critico, alla vita, alla etica pratica, a essere cittadini del mondo prima che mestatori. Lo hanno capito di recente i Harvard al MIT, dopo che qualcuno aveva denunciato come Harvard aveva «distorto» la retorica di Democrito. Why Harvard Destroyed Rhetoric, Harvard Magazine, 1992) lo ha capito già dal 1998 il Learning Declaration Group, quando ha sancito ufficialmente che la capacità di «imparare a imparare» sarebbe stata la conoscenza critica del nostro secolo. In questa proposta, dunque, la retorica diventa strumento educativo per eccellenza. Retorica intesa non come abbellimento e compiacimento ma come della padronanza dell'«eloquio», non come quello strumento di inganno che a Platone era stato detto dover denunciare nella sofistica, né come semplice tecnica di persuasione, bensì come quell'arte che per ogni argomento ci fa trovare ciò che più risultare persuasivo (Aristotele), con tutto quello che comporta di lavoro tra psicologia, etica e politica, e anche come «tecnologia della mente» (Roland Barthes), come: metalinguaggio che ci consente di comprendere il funzionamento del linguaggio in situazione, e infine come «uno strumento interpretativo per un'antropologia dell'uomo contemporaneo» (per dirla con Elio Raimondi, citato nel libro, in termini che ripetono fedelmente la lettura che della retorica aristotelica aveva dato Heidegger).

IL GRAFFIO

## La decrescita del Festival

C'è aspetta, come ogni anno, la ricca messe di festival che, nel bene e nel male, negli ultimi vent'anni hanno coperto il vuoto provocato dal declino di altre agenzie e istituzioni culturali, come la R e le università. Ora però una domanda è d'obbligo: fino a che punto sono riuscite a intessere un senso di rinascita culturale? Rappresentano un'idea di cultura adatta ai tempi e capace di farsi fuori dalla crisi, e, al contrario, stanno manifestando sempre più chiaramente il loro legame con una retorica, rimanuciativa e tutto sommato povera di idee/cultura della decrescita?

nesso (per dirla con Elio Raimondi, citato nel libro, in termini che ripetono fedelmente la lettura che della retorica aristotelica aveva dato Heidegger). Per l'occasione sono profondamente simpatico con il «dogma della retorica intesa non come strumento di inganno che a Platone era stato detto dover denunciare nella sofistica, né come semplice tecnica di persuasione, bensì come quell'arte che per ogni argomento ci fa trovare ciò che più risultare persuasivo (Aristotele), con tutto quello che comporta di lavoro tra psicologia, etica e politica, e anche come «tecnologia della mente» (Roland Barthes), come: metalinguaggio che ci consente di comprendere il funzionamento del linguaggio in situazione, e infine come «uno strumento interpretativo per un'antropologia dell'uomo contemporaneo» (per dirla con Elio Raimondi, citato nel libro, in termini che ripetono fedelmente la lettura che della retorica aristotelica aveva dato Heidegger).

storie). Forse, alla luce di quello che oggi dicono le scienze cognitive e la filosofia che rivela gli aspetti emozionali della conoscenza, quella di Socrate è una definizione troppo netta, ma lo ritengo, se non decisamente adeguata, ancora normativamente di grande valore. La decrescita, la delibrazione, oltre all'impresa, hanno quella meno ben argomentata del libro: o almeno di probabilità (cf. C. Bonito, *Il pulvis e le piazze*, Raffaello Cortina, 2011) e se il linguaggio della creatività e dell'innovazione può sfrenare la macchina politica, poi però c'è bisogno di controllo, di ponderazione e di evidenza, di quella verità per lo più che per Aristotele era il fine che regolava l'azione cruciale tra dialettizzazione, cogitazione, desiderio, azione e responsabilità. Il allora preferire l'uno con una storia non è equivo (con buona pace dell'«scienze cognitive») della natura umana e non è un destino. Il semmai una scelta responsabile, che la retorica ci aiuta a fare, al fine di considerare, tenendo bene in vista opportunità, finalità positive e soprattutto quei benefici fatti che, per quanto cartacei e di suggestività, ci tengono per nostra fortuna ancorati al mondo.

BUONE RAGIONI A SCUOLA

Questo articolo prosegue il dibattito iniziato il 23 giugno scorso con la proposta, da parte del supplemento *Domenica*, di rendere obbligatoria l'educazione civica leggenda dell'«insegnamento della filosofia e del pensiero critico», proseguito con gli interventi di Roberto Sabani (6 luglio) e Giulio Lazzato (10 luglio).

FILOSOFIA MINIMA

## Freakonomics e le regole per pensare

di Armando Massarenti

@Massarenti

Dopo la pubblicazione di *Freakonomics* e di *Superfreakonomics*, i due brillanti autori Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner, sono stati sommersi da una miriade di domande di lettori che speravano in ogni direzione. L'autore vale ancora la pena? Passare un'attività di famiglia alla generazione successiva è una buona idea? Una dieta ricca di Omega-3 porterebbe la pace nel mondo? Oppure chiedere i pro e il contro delle automobili senza condurre, dell'allungamento al seno, della chemioterapia, delle tasse sugli immobili, e di lotterie, preghiere scritte, appuntamenti online, bevute, beccaggio di rianimatori, valute virtuali. Il come se i lettori pensassero che la premiata di Levitt & Dubner disposesse di un metodo universale per la soluzione di qualunque problema. Il sottotitolo di *Penare Freakonomics*, il loro terzo volume, scaturito da quelle domande (tutti sono editi in Italia da Sperling & Kupfer), che recita (in modo non convenzionale per risolvere tutti i problemi, sembra confermare l'esistenza di una tale procedura in qualche modo unificabile. In realtà il metodo è solo uno, ed è questo: come la filosofia: imparare a pensare con la tua testa, non essere dogmatico, non farti suggestionare dalle abitudini o dalle autorità. Da qui scaturiscono i loro generalissimi principi - esposti però ancora una volta con dovizia di esempi pratici - a partire da quello, noto a tutti i lettori di *Freakonomics*, di non dire «no». Altre due regole sono: essere sempre mentalmente disposti ad abbandonare tutto (che a dire il vero è quella meno ben argomentata del libro); pensare come un bambino, cioè formulare senza vergogna anche domande insolite oppure ingenuità. Le due regole più importanti sono quelle più specifiche del pensare da economista: 1) mettere da parte la bussola morale (che non è affatto un invito a essere immorali, ma a capire quanto possa essere utile, per i benefici nostri produttivi e istintivi morali proprio per la realizzazione del bene che noi vorremmo conseguire); 2) studiare accuratamente l'«input» di ogni decisione. Progettare uno schema di incentivi in una data situazione richiede molta ingenuità e capacità di calcoli nel caso particolare. Però anche in questo caso sono interessanti le indicazioni generali. Per esempio: «Capire che cosa sta veramente a cuore alle persone, non quello che dicono di essere a cuore». Oppure: «Gli «obiettivi» ci possono, ideate incentivi che trasformino il contesto da ostile a collaborativo». E mai e poi mai pensare o credere che la ragione funziona da qualcosa solo perché è la cosa «giusta» da fare. Ma la più bella - la più splendida, e, proativamente, importante - è la terza: «Non è che certe persone lavorano sempre di tutto per truffare il sistema, occupando posizioni che non si sognavano nemmeno. Per le loro idee, che sono «non market» ma che la loro scorrettezza amplifica la loro ingenuità».

RAGIONARE SULLA MONETA

## Le molte facce di re Mida

di Ermanno Benfrevenga

Io ho un certo quantitativo di denaro in banca. Posso seguirne le evoluzioni, ora anche in rete (ricorrere gli interessi che mi vengono accreditati e le tasse e spese che se ne detraggono). Posso calcolare l'effetto di una sua conversione nella valuta di un Paese straniero. E, se voglio, posso ritirarlo, accumularlo nel letto e rimiarlo, metterlo Paperone, sotto forma di finanziati banconote; oppure usarlo per comprare automobili d'appartamento, frigoriferi o vasti cinesi, una riflessione, però, m'inquieta: se non solo io ma tutti i clienti della medesima banca, o di tutte le banche, ci presentassimo lo stesso giorno a ritirare il «nostro» denaro, presto gli istituti di credito chiuderebbero i battenti e noi rimarremmo a bocca asciutta, poveri a dispetto delle nostre teoriche ricchezze. Il che, appunto, risulta preoccupante e un po' misterioso perché non dovremmo essere in grado di riprenderci quel che abbiamo lasciato in pegno? L'ovvia risposta a questa domanda è al centro di *Money: The Unshakerly Biography*, di Felix Martin. Il denaro non è una cosa, come sono automobili d'appartamento, ma è un concetto tecnologico, un modo per coordinare la fiducia collettiva e ottenere insieme libertà di movimento e stabilità politica. Il fondato su tre principi: un unità assoluta di valore che costituisce la denominazione, un sistema centralità che registra debiti e crediti di ciascuno e infine la possibilità che una credente trasferisca l'obbligo del suo debito a terzi con cui ha una volta contratto debiti, ed è libero elemento è vitale. Mentre tutto il denaro è credito, non tutto il credito è denaro, ed è la possibilità del suo trasferimento a fare la differenza. Ma condizione necessaria per questa possibilità è la fiducia collettiva: se presente, il possono concludere avvenute transazioni da un capo all'altro del pianeta; se assente, si spalancano crisi orribili, come quelle (documentate da Martin) che hanno tormentato l'Irlanda nel 1970, l'Argentina di qualche tempo dopo e il mondo intero di questi ultimi anni. Di fronte a crisi del genere, è naturale subito la tentazione di rifugiarsi in qualche standard oggettivo e affidarsi a denaro passato o era soliti identificato con il momento con i metalli preziosi (oro, argento) usati per produrre (John Locke è qui per Martin) il primo che è il denaro oggettivo: se il feticcio più popolare è la lotta all'inflazione, tosa a mantenere immutato il valore della rendita. Per l'antica ossessione Martin ha in mente la leggenda di Mida: l'oro non si mangia e non beve; ha senso possederlo solo se qualcuno lo cambia in cambio di cibi e bevande. Ai giorni di più recente estrazione la nozione è che se il denaro è un tecnologia sociale, allora è essenziale non che lo standard di valore economico sia fissato irrevocabilmente, ma che risponda alle esigenze di una politica democratica. In particolare, sarebbe importante osservare, e notare, il fatto che nella distribuzione fra crediti e debiti deve lungamente entrare la nozione di «benefici del mercato». «Attuale struttura del sistema bancario internazionale socializza le perdite - i contribuenti pagano i salvataggi - mentre i possessori di banche e di titoli vostri raccolgono tutti i profitti. Siccome il «sovano», cioè lo Stato, è l'autorità più credibile su cui fondare la fiducia collettiva,



PER UN DOLLARO | ripulizione in Germania dopo la Prima guerra mondiale

ha bene lo Stato a intervenire per calmare il panico che subentra quando la fiducia viene meno; ma bisogna essere certi che, passando la sfera, i titoli non siano stati già trarre vantaggio di credito e dal suo smarrimento (come insegna la crisi in corso). Martin ritorna l'appellato rivoluzionario di Chiara Fedele e di capitalismo. Chi approva Keynes nella sua affermazione che quanti scendono oggettivamente il principio della non-interferenza del governo nel business sono «peggiori nemici di quel

**Mentre tutto il denaro è credito, non tutto il credito è denaro. Da ciò derivano le crisi, che hanno a che fare con la carezza di un bene cruciale: la fiducia**

che vogliamo conservare». Mentre può mantenersi l'«integrità dei contratti fra individui se non l'autorità discrezionale dello Stato nel cambiare quel che è diventato intollerabile. Gli assolutisti dei contratti sono i veri genitori della rivoluzione». Si presenta insomma come un riformista che parla (e agirebbe) nel maggior interesse (e vantaggio) dello status quo.

Ma le sue analisi e proposte vanno oltre le sue intenzioni. Se è vero che «lo scopo ultimo solo se qualcuno lo cambia in cambio di cibi e bevande. Ai giorni di più recente estrazione la nozione è che se il denaro è un tecnologia sociale, allora è essenziale non che lo standard di valore economico sia fissato irrevocabilmente, ma che risponda alle esigenze di una politica democratica. In particolare, sarebbe importante osservare, e notare, il fatto che nella distribuzione fra crediti e debiti deve lungamente entrare la nozione di «benefici del mercato». «Attuale struttura del sistema bancario internazionale socializza le perdite - i contribuenti pagano i salvataggi - mentre i possessori di banche e di titoli vostri raccolgono tutti i profitti. Siccome il «sovano», cioè lo Stato, è l'autorità più credibile su cui fondare la fiducia collettiva,

Felix Martin, *Denaro. La storia vera di quello che il capitalismo non ha capito*, Utet, Milano, pagg. 304, € 17

# Come sedurre nel digitale

Il linguaggio è diventato tecnologia che i manager devono dominare

di Carlo Alberto Carnevale Maffè

● In principio era il verbo. Aziendale, imprenditoriale, manageriale. E nella pienezza dei tempi, il verbo si fece tecnologia. E venne ad abitare in mezzo a noi, tra le nostre mani, nelle nostre tasche, perché potessimo contemprarne la grazia delle animazioni in infografica, e non più solo le antiche tavole (di Power Point).

Ci vuole un incipit giovanneo, corredato da un latinissimo *si parva licet*, per preparare i lettori all'affascinante viaggio interdisciplinare proposto da Andrea Granelli e Flavia Trupia in «Retorica e Business» (Egea, 2014). Per chi, come il vostro umile censore, sguazza da sempre nel brodo primordiale della contaminazione tra economia, tecnologia e filosofia (che a ben guardare, sono solo tre facce dello stesso Bitcoin...) questo libro è una leccornia intellettuale, un barattolone di Nutella semantica dove naufragare dolcemente dopo giornate spese sull'ultimo business plan aziendale.

Granelli e Trupia prendono per mano il lettore come Virgilio e Beatrice in questo viaggio prima retrospettivo e poi prospettico nella storia della nobile arte della Retorica antica, e dei suoi discepoli moderni, da Mattei a Olivetti, da Jobs a Bergoglio.

Il tentativo, lodevole, del libro è riconciliare il mondo del management aziendale con le buone regole della retorica, di-



**Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale**, di Andrea Granelli e Flavia Trupia, Egea, 19 euro (e-pub 10,99 euro)

mostrando con ricchezza, ampiezza e solidità di argomentazioni come, lungi dall'essere passata di moda, l'arte di «intuire, ragionare e sedurre» rimanga centrale, specie in questa frammentata era digitale. Senza la capacità di applicare, ciceronianamente, l'articolazione del discorso retorico al mondo digitale, la tecnologia rimane lingua ieratica, geroglifico incomprensibile.

La retorica è quindi moderna stele di Rosetta per tradurre il mondo dei numeri in immagini e concetti comprensibili a tutti. E soprattutto accattivanti e convincenti.

Il libro ricorda a manager e imprenditori che, parafrasando Wittgenstein, «i confini del nostro mercato sono i confini del nostro linguaggio». In altre parole: nessuno apprezza e quindi nessuno acquista o investe in ciò che non capisce, o peggio – che non lo appassiona. Altrimenti il rischio è che il digitale diventi moderna neolingua orwelliana, dove il mondo si rimpicciolisce non tanto per-

ché si estende la Rete, ma perché si impoverisce il nostro linguaggio.

Granelli si toglie un paio di personalissimi sassolini dalle scarpe, quando impietosamente riporta il discorso integrale del manager di una nota azienda telefonica, lanciato in una "filippica" sui successi di Napole(t)one a Waterloo. Ma ancora di più quando fa giustizia di anni di neolingua consulenziale, laddove critica l'ingestissimo manuale di stile comunicativo di una grande società di consulenza.

In un'ideale continuazione di questo lavoro, come peraltro ha segnalato Ivan Lo Bello nella sua postfazione, è auspicabile che venga trattato l'effetto economico di un'eccellente retorica digitale, come quello che ha saputo proporre Steve Jobs con l'immediatezza delle icone dell'iPhone, e quindi allargando il perimetro del mercato potenziale a miliardi di individui fino ad allora esclusi da un insuperabile digital divide culturale. Perché il linguaggio digitale è la vera lingua franca della modernità. Mentre la parola scritta è ancora nel territorio della sintassi a radici nazionali, il numero sposta le frontiere, come direbbe Bergoglio, e costruisce ponti globali perché è inclusivo e universale, e meno vincolato a culture localistiche.

L'invito agli autori è quindi di proseguire a investigare il futuro dei codici di comunicazione con la nuova retorica visiva e non verbale, che ha grandi economie di scala di "reach & richness", come direbbero Evans & Wurster.

Ma l'invito più forte è a manager, imprenditori, start-upper, perché leggano questo bel libro, e lo applichino nella vita d'azienda, per un management che «odori di pecora» come il pastore di papa Francesco. Per me è già un "livre de chevet", da tenere sul comodino digitale del mio iPad.

## La retorica in azienda: è viva e sta bene

di Joseph Sassoon \*



## IL LIBRO

Andrea Granelli e Flavia Trupia, *Retorica e business: Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale*, Editore Egea, 2014, pag. 178, prezzo euro 19,00.

\* Joseph Sassoon, sociologo della comunicazione, Partner di Alphabet Research e di Open Knowledge.

SE QUALCUNO HA IN MENTE che la retorica sia una disciplina vetusta, legata a mondi lontani e a tediosi anni scolastici, leggendo questo libro di Andrea Granelli e Flavia Trupia dovrà necessariamente ricredersi. Come gli autori dimostrano brillantemente, infatti, la retorica è quanto mai presente in numerosi ambiti della vita contemporanea, dalla politica alla cultura, all'informazione; ed è particolarmente viva nel mondo aziendale, in cui ha da svolgere un ruolo decisamente rilevante anche se spesso mal compreso e poco tenuto in conto.

Che in azienda prevalga uno stile comunicativo essenziale, senza svolazzi, dicono Granelli e Trupia, è un'illusione. Non solo, ma «se le aziende si limitassero a trasferire informazioni neutre il loro business correrebbe seri pericoli». Ciò in quanto, a suo avviso, il mondo aziendale è un mondo di verità soggettive, di proiezioni fallibili, che vanno sostenute nel libero confronto di opinioni specie quando ci si avventura sul terreno dell'innovazione. Difatti, i grandi imprenditori e i grandi manager sono da sempre straordinari affabulatori, in grado di raccontare e porre davanti agli occhi dei loro interlocutori un nuovo mondo possibile – nuove visioni dei mercati, dei prodotti, delle tecnologie.

Per riuscire in tale compito, affermano gli autori, «occorre una smagliante arte narrativa, solidamente impiantata su un ben congegnato armamentario retorico» capace di persuadere. E di persuasione in azienda c'è bisogno – per motivare le persone a impegnarsi nell'attività quotidiana, a dar vita a un nuovo progetto, a percorrere sentieri mai battuti. Su queste premesse, il volume sviluppa una ricca analisi di come l'universo aziendale possa trarre oggi beneficio dal riscoprire le tecniche e i segreti argomentativi dei grandi retori dell'antichità. Da chi c'è da imparare? La lista è lunga: Empedocle di Agrigento, Protagora, Isocrate, Gorgia da Lentini, Aristotele, e poi Marco Tullio Cicerone. Ognuno di questi giganti dell'arte retorica ha molto da dire ai manager contemporanei. Ad esempio, è notevole la sintesi con la quale Cicerone, uno dei più formidabili oratori e retori di tutti i tempi, suggeriva di mirare al triplice obiettivo di *docere, movere, delectare*, insegnare, commuovere, divertire. «La noia infatti – osservano Granelli e Trupia – è una temibile nemica; il freno a mano della comprensione e dell'azione». Non sono poche le aziende nelle quali diffondere questa semplice constatazione (che può diventare anche strategia) avrebbe conseguenze dirompenti.

Di particolare interesse sono le pagine che gli autori dedicano al concetto e alla pratica dell'*abduzione*. Di che si tratta? L'abduzione è un metodo di organizzazione della conoscenza diverso dalla deduzione e dall'induzione, ben note ai manager. Come rilevano Granelli e Trupia, l'abduzione «parte da un'ipotesi, costruita con l'intuizione e suffragata con gli indizi raccolti, e cerca di creare una storia convincente». È in sostanza un meccanismo inferenziale basato su un insieme di logica e figure retoriche, integrato dalla sapienza narrativa. Per intenderci, si tratta dello stesso metodo con cui Sherlock Holmes riusciva a ricostruire la storia di un omicidio a partire da indizi minimali. Ma perché può essere utile ai manager moderni? Perché se fino a ieri l'esperto di marketing poteva usare «strumenti come la statistica, adatta a gestire la scarsità dei dati, oggi la sfida è l'abbondanza, anzi gli eccessi e il rumore di fondo». In tali circostanze «serviranno sempre di più intuito e capacità abduttive per selezionare e concentrarci sulle informazioni rilevanti». Da questo punto di vista, suggeriscono gli autori, diventa cruciale che l'uomo d'azienda faccia proprie le regole dello storytelling, e le utilizzi sapientemente nella costruzione di narrazioni ricche di senso.

Nel libro non manca un ampio capitolo sulla trasformazione digitale, e la tesi dell'autore è che pure in quest'ambito proiettato sul futuro la retorica può essere di grande aiuto. Ciò vale particolarmente per gli strumenti digitali che hanno funzione comunicativa. La strada verso una "retorica del digitale" può essere ad esempio studiata, secondo gli autori, ancora con le categorie di Cicerone dell'*inventio* (dove trovare e come usare gli "oggetti digitali"), della *dispositio* (come organizzare convincentemente tali oggetti digitali), dell'*elocutio* (come abbellire l'argomentazione grazie alle infinite forme del digitale), della *memoria* (come organizzare in digitale la propria conoscenza) e infine dell'*actio* (come rendere più efficace con la strumentazione digitale la propria performance comunicativa).

Il testo contiene capitoli molto validi e altri forse un po' affrettati (come l'analisi della costruzione discorsiva di Steve Jobs). La sua coerenza interna è inoltre messa a dura prova dalla quantità di rimandi a poeti, letterati, filosofi, mitologi, linguisti, psicologi, semiologi, matematici, uomini di scienza, politici, imprenditori – un elenco amplissimo che attraversa i secoli. Il filo dell'argomentazione ha poco a che vedere con la lucidità della scrittura anglosassone e molto con una visione narrativa della saggistica tipicamente europea. Ma la tesi di fondo proposta – il valore attuale della retorica nell'azienda contemporanea – regge alla prova e fa del libro una lettura degna dell'impegno mentale richiesto. □



Harvard  
Business  
Review  
ITALIA

ANDREA GRANELLI - FLAVIA TRUPIA  
**R**ETORICA E BUSINESS. INTUIRE,  
RAGIONARE, SEDURRE  
NELL'ERA DIGITALE

Milano, Egea, 2014, 176, € 19,00.

Leggere questo libro è un'esperienza che somiglia molto a un viaggio dentro una miniera di materiali preziosi: verrebbe voglia di caricare le citazioni, i racconti, le osservazioni che si incontrano in modo abbondante per portarli via. Si tratta di un testo sull'attualità della retorica, sulla sua importanza e sul suo impiego — talvolta inconsapevole — in azienda, sull'urgenza di riflettere sui suoi nuovi usi nel contesto dell'era digitale. Il rinnovato interesse per la retorica — che non è semplice abbellimento, ma tecnica organizzativa del sapere, capacità di suscitare interesse — è piuttosto recente: risale agli anni Cinquanta, con il *Trattato dell'argomentazione* di Perelman e Olbrechts-Tyteca (cfr p. 14).

Nel primo capitolo, «La retorica è viva e sta benone», Granelli e Trupia ricostruiscono la storia della retorica, rinvenendone opportunamente il punto di rottura, la crisi nella svalutazione del verosimile operata da Cartesio. Se due persone non sono d'accordo e non hanno evidenze per convincere l'interlocutore, se ne deve dedurre, secondo il filosofo francese, che sono entrambe in errore (cfr p. 11). In tal modo il verosimile viene espulso dalle conoscenze che possono definirsi tali. Eppure le conversazioni ordinarie, oltre che le discussioni relative a questioni etiche o religiose o estetiche, vertono per lo più sul verosimile. Da qui la necessità di recuperare l'arte di saper argomentare, non solo per convincere l'interlocutore, ma anche per persuaderlo, cioè per indurlo ad agire.

L'applicazione della retorica in campo aziendale è immediata: si va dalla necessità di convincere qualcuno a comprare un prodotto che non esiste ancora alla capacità di raccontare la storia che sta dietro un progetto, al ruolo del leader, che spinge il gruppo verso un'azione comune, fino all'ambito della *convention* per creare familiarità intorno all'azienda.

Forse per questo motivo anche gli AA. del libro scelgono, a loro volta, di rac-



Dal 1850 scriviamo  
di cultura, teologia,  
filosofia, storia,  
sociologia, economia,  
politica, scienze,  
letteratura, arte, cinema.

**COMUNICAZIONE.** Perché la retorica aiuta il business in tutte le imprese

# La tecnologia della mente

Inutile avere una buona idea o un prodotto all'avanguardia e non saperlo raccontare. La retorica, l'arte del dire, è vitale per ragionare e comunicare, anche nell'era digitale

di Andrea Granelli

**C**osa c'entra la retorica con la comunicazione aziendale del XXI secolo? C'entra. C'entra perché le aziende sono luoghi nei quali l'arte del dire è vitale: senza una presentazione come si deve non si convince nessuno, tanto meno gli azionisti; se non si è capaci di rendere seducenti i numeri, le previsioni non sono credibili; se non si riesce a condividere una visione, anche il più accurato business plan è perdente; senza qualche buona argomentazione è impossibile difendere il lavoro e i lavoratori. Ancora: senza una briciola di desiderio di condivisione, lavorare insieme è un percorso a ostacoli. Il lavoro di analisi fatto insieme a Flavia Trupia esamina le diverse forme di comunicazione aziendale, mettendo in luce le tecniche argomentative e gli stili comunicativi di figure come Adriano Olivetti, Enrico Mattei o Steve Jobs. Ripren-

de i saperi antichi della retorica e li adatta all'agone del business; mostra per esempio come si illustrano prodotti che non ci sono ancora, come ci si difende quando i risultati sono al di sotto delle attese, come si intuiscono scenari futuri basandosi su pochi indizi.

## Una nuova cassetta degli attrezzi

L'obiettivo del libro è dunque convincere manager e imprenditori dell'importanza della retorica per il loro successo professionale – oltre che personale. La retorica non è infatti un semplice "integratore culturale", ma è l'arte di ragionare, dove la persuasione è un di cui, anche se molto importante. Deve quindi far parte – anzi contribuire a costruire – la (nuova) cassetta degli attrezzi del businessman... Si tratta infatti della più importante "tecnologia della mente" che



abbiamo a disposizione. Due i suoi principali filoni di applicazione:

- ragionare (comprendere, argomentare, intuire);
- comunicare (persuadere/sedurre, motivare, negoziare).

La retorica non è dunque uno strumento astratto, un prezioso arcaismo, un rigurgito culturale. È uno strumento potente – forse LO strumento più potente di cui disponiamo – che si applica con successo in moltissimi ambiti aziendali. Il libro ne affronta in profondità otto:

1. comunicare con efficacia e abilità, non solo persuadendo ma anche muovendo all'azione;
2. cogliere gli indizi e "connettere i puntini", prefigurando il futuro che sta manifestandosi;
3. utilizzare la retorica del "racconto del futuro" per presentare i piani di sviluppo, illustrare business idea e business plan;
4. padroneggiare le tecniche per giustificarsi per non aver portato i risultati attesi durante le riunioni gestionali periodiche;
5. possedere l'arte della negoziazione e della gestione delle "dispute" per motivare, sciogliere conflitti, creare consenso anche se non si posseggono leve (retributive, di status...);
6. ripotenziare l'arte del naming di prodotti, servizi e marchi, arricchendo di valore simbolico la loro componente materica e costruendo "storie" che li mettano al centro e coinvolgano i clienti;
7. rigenerare (pragmaticamente) – e cioè risemantizzare – le parole chiave di un'organizzazione (qualità, crescita, innovazione, sostenibilità...) per riallineare e prioritizzare i comportamenti dei suoi membri;
8. usare con intelligenza il potere delle immagini (sintesi, correlazioni, intuizione e non semplice decorazione) per comprendere e convincere (visual thinking & visual communication).

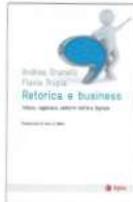
## Vale per tutti

Il tema della retorica non è un tema solo da grandi aziende. È una competenza trasversale che tocca quasi ogni ambito aziendale. Prendiamo ad esempio l'arte di negoziare, di dirimere i conflitti, di trovare punti di accordo – o per lo meno di contatto – dove le posizioni sembrano inconciliabili. Questa

competenza è di ogni giorno. Come diceva Roger Fisher – famoso avvocato della Law School di Harvard e autore di un bestseller sull'argomento (*Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*): «Che ci piaccia o no, siamo negoziatori. La negoziazione fa parte della vita». La parola ritorna dunque centrale e la sua capacità di esprimere significati sottili e potenti che (grazie alla loro capacità di *delectare e movere*) reintegrano il linguaggio "oggettivo" della tecnica (e del metodo scientifico), riportano al centro gli stili, l'arte dell'*eloquio* e del "buon ornamento" e soprattutto le metafore. Inoltre le capacità linguistiche diventano – nei fatti – performative non solo perché convincono, motivano o consentono di intuire collegando fatti e indizi apparentemente slegati fra di loro, ma anche perché – "nominando il mondo" – ci permettono di (ri)conoscerlo e di intervenire su di esso. Osservava Ludwig Wittgenstein nel suo *Tractatus Logico-Philosophicus*: «I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo». Ad esempio in italiano, per esprimere il concetto di bianco abbiamo poche parole. Invece, nella lingua degli inuit, gli eschimesi del Canada, esistono circa cento termini per definire il bianco! Quel popolo, che vive sempre tra neve e ghiacci, conosce e nomina queste realtà in modo molto vario: altrimenti non potrebbe sopravvivere in quel mondo totalmente dominato dal bianco.

## Le tre regole d'oro

Cosa si deve fare per cogliere le opportunità (ri)aperte dalla retorica? Bisogna innanzitutto rilanciare il tema educativo e riportare le arti liberali (e in particolare il cosiddetto trivio – grammatica, retorica e dialettica) al centro del sistema didattico pubblico, naturalmente integrandolo con il sistema formativo manageriale. E per farlo è necessario togliere alla retorica quella patina di ampollosità, di artificialità fine a se stessa, dove – per negligenza e ignoranza – è stata confinata. Nonostante l'incredibile assenza delle arti liberali nell'educazione manageriale del XXI secolo, le realtà formative più avanzate – soprattutto negli Stati Uniti – stanno già correndo ai ripari. Lo stesso vale per gli imprenditori di successo: Steve Jobs durante l'Apple World Wide Developers Conference del 2010 aveva affermato: «Non siamo soltanto un'azienda tecnolo-



**Retorica e business. Intuire, ragionare e sedurre nell'era digitale.** Andrea Granelli, Flavia Trupia, Egea, 2014

# IL MONDO DIGITALE E L'EMERGERE DELLA (NEO)RETORICA

*La pervasività del digitale e il suo essere il principale strumento sia di produzione di contenuti sia di supporto alla comunicazione è ormai un fatto assodato. Il digitale non è più dunque solo il luogo della proceduralizzazione, dell'automazione, dell'archiviazione, delle transazioni (commerciali e finanziarie). E neanche solo il luogo del racconto digitale a tutti i costi: siti web, banner pubblicitari, presenza digitale sui social media... È altro, e richiede di essere ripensato nei suoi paradigmi espressivi.*

di ANDREA GRANELLI

Il digitale, da tempo, non si limita più al semplice supporto dei processi di comunicazione ma sta diventando la comunicazione stessa. Sempre più frequentemente, infatti, il digitale diventa occasione per un vero e proprio ripensamento dello stesso atto comunicativo, delle sue forme e dei suoi obiettivi. Già il famoso Chuetrain Manifesto - il noto pamphlet scritto nel 1999 da un gruppo di esperti di internet - affermava in maniera chiara come ormai le regole del gioco della comunicazione fra aziende e i clienti fossero cambiate in modo radicale. Per altro McLuhan ci ricorda sempre che "il mezzo è il messaggio", il mezzo (digitale) condiziona fortemente i contenuti che veicola ed esso stesso diviene messaggio. Mandare un SMS, una mail, produrre e pubblicare un filmato su YouTube o scrivere "I like" su Facebook, sono atti comunicativi dove già la scelta di un certo ambiente rispetto a un altro veicola un'informazione; inoltre l'ambiente scelto forza una specifica articolazione del messaggio, forzando regole sintattiche e semantiche e imponendo stili comunicativi. Questa radicale trasformazione attivata dal digitale non solo nei processi produttivi ma anche nei flussi comunicativi richiede nuove competenze, soprattutto nei manager. Il rapporto di McKinsey sul



digitale (Brad Brown, Johnson Sikes, Paul Wilmet, *Bullish on digital*, McKinsey Global Survey results, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), agosto 2013) è trascinante sul tema: man mano che vengono introdotti nel business strumenti digitali, soprattutto quelli che interagiscono con i clienti, i manager devono potenziare le loro competenze digitali.

Molti progetti innovativi falliscono proprio per la carenza di digital skill nel senior management. Una delle raccomandazioni del rapporto non lascia spazio al dubbio: "Find the right digital leader. Leadership is the most decisive factor for a digital program's success or failure". Oltretutto l'ecosistema digitale sta diventando anche il luogo in cui si raccolgono gli indizi per comprendere e pre-figurare i futuri comportamenti dei mercati, oppure l'ambiente in cui prendere decisioni complesse integrando informazioni parziali, spesso ambigue e talvolta addirittura contraddittorie. Ma è soprattutto diventato il luogo principe (e sempre più totalizzante) della comunicazione. Questo aspetto richiede allora che si comunicasse nell'era digitale non si traduca semplicemente in una banale digitalizzazione delle comunicazioni tradizionali. Un ripensamento dei flussi comunicativi per cogliere le opportunità aperte da questo nuovo ambiente tecnologico richiede, quindi, di rivedere anche gli strumenti e le tecniche che producono i contenuti e le argomentazioni e non solo i meccanismi della loro veicolazione e diffusione. Pertanto la retorica - sviluppata nel corso dei secoli - deve essere necessariamente reinterpretata e aggiornata per essere flessibile ed efficace nelle agorà digitali.

Cicerone - uno dei più grandi oratori e retori della storia - articola il discorso-tipo in cinque sezioni:

- **invenio** (trovare che cosa dire): la ricerca dei "luoghi" (degli argomenti) del punto dei quali si può sperare di ottenere il consenso intellettuale delle menti, in forza di un certo rigore di passaggi;

- **disponio** (mettere in ordine quel che si è trovato): è la disposizione "conveniente" degli argomenti secondo una strategia ben calcolata del discorso, è la parte in cui l'argomentazione retorica non si discosta molto da uno di natura logico-scientifica;

- **afectatio** (aggiungere l'ornamento): è l'uso delle risorse verbali dell'espressione (da cui "ha un buon eloquio" ed "eloquenza") da inserire nel telaio argomentativo del discorso costruito con l'invenzione e la disposizione;

- **memoria** (ricorrere alla memoria): sono le tecniche usate dagli oratori - una fra tutte i "luoghi della memoria" - per ricordarsi senza supporto scritto discorsi articolati;

- **actio** (recitare il discorso come un attore): è la declamazione (oggi si direbbe performance) ed è il fondamentale pochetto di attributi fisici, in quanto il buon oratore non si può limitare a pensare e a enunciare, ma deve "agire" la sua orazione, presentarla con l'accompagnamento di fattori moderatamente scenici. Questa articolazione ci può venir utile nel ripensare ai flussi comunicativi, agli strumenti e alle tecniche della retorica all'interno dell'ecosistema digitale e quindi cogliere appieno le opportunità offerte da queste nuove tecnologie. E di questi temi

➔ IL LIBRO  
SCHEDA



**Titolo:** Retorica e business  
**Autori:** Andrea Granelli, Flavia Tripi  
**Editore:** EGEA  
**Collana:** Cultura e società  
**Data di Pubblicazione:** Marzo 2014  
**Pagine:** 176  
**Prezzo:** €19,00  
**Pubblicazione di:** Ieri-La Bello (Vice-presidente Confindustria per l'educazione)

## RETORICA E BUSINESS

Cosa c'entra la retorica con la comunicazione aziendale del XXI secolo? C'entra. C'entra perché le aziende sono luoghi in cui tanta del loro valore si crea: una presentazione come il diavolo a tre corna, tanto meno gli azzeccati, se non si è capaci di rendere seduzione i numeri, le previsioni non sono credibili se non si riesce a condividere una visione, anche il più acuto business plan è perdente. Il libro analizza le diverse forme di comunicazione aziendale, attraverso esempi italiani e internazionali, mettendo in luce le tecniche argomentative e gli stili comunicativi di figure come Adriano Olivetti, Enrico Mattei e Steve Jobs. Riprende i saperi antichi della retorica e li adatta all'agorà del business, e mostra per esempio come il filigrano prodotto che non ci sono ancora, come si difende quando i risultati sono al di sotto delle attese, come si intravedono scenari futuri basandosi su pochi indizi, come si svolge un conflitto considerato inarrestabile. L'obiettivo è convincere i manager dell'importanza della retorica per il loro successo professionale - oltre che personale.

Andrea Granelli, Flavia Trupia

## Le cinque regole della retorica per l'era digitale



*Cicerone e Aristotele avevano elaborato un metodo pratico ed efficacissimo – il canone – per costruire un ragionamento convincente. Questo metodo – ancora valido – va però riletto con le lenti del digitale*

Publicato: settembre 22, 2014



(foto: Flickr – CC/Martin Fisch)

La retorica, l'arte del ragionare a cui Aristotele attribuiva la *"facoltà di scoprire in ogni argomento ciò che è in grado di persuadere"* deve oggi essere adattata al mondo digitale, alle sue leggi, ai suoi ambienti, alle sue convenzioni, alla sua netiquette.

Per affrontare questa necessità in modo sistematico è utile riprendere l'articolazione del discorso retorico come la intendeva Cicerone, e adattare questo canone – **IL CANONE CLASSICO** – all'universo digitale. Secondo Cicerone – che si era ispirato all'opera *Rhetorica ad Herennium*, erroneamente a lui attribuita – ogni atto comunicativo può essere diviso in cinque fasi specifiche – *inventio, dispositio, elocutio, memoria, actio* – che ne scandiscono i momenti salienti e a cui vengono associati metodi, tecniche, raccomandazioni, esempi, trabocchetti. È dunque necessario rileggere queste fasi per l'ambiente digitale. Vediamo brevemente – e con alcuni esempi – come potrebbe "suonare" il canone retorico ciceroniano riletto con la lente del digitale:

Andrea Granelli, Flavia Trupia

## Perché nell'era di Google serve l'inventio, l'arte dell'infosourcing di Aristotele



Publicato: novembre 27, 2014



(Foto: Flickr-CC/Mararie)

Iniziamo la nostra rilettura del canone classico della retorica e partiamo dall'inizio e cioè dall'*inventio*. È quella che gli antichi chiamavano *ars inveniendi*: trovare – ma talvolta costruire e quindi anche "inventare" – i mattoni elementari, gli elementi sui cui costruire il ragionamento, l'argomentazione.

L'*inventio* richiedeva l'utilizzo a man bassa delle credenze – i luoghi comuni accettati dai più – ma la sua dimensione creativa era legata alla ricerca e "costruzione" di prove (sia quelle oggettive – estrinseche – da trovare, sia quelle intrinseche, costruite con abilità e perizia dall'oratore).

Questa dimensione creativa rinvia non tanto a un'invenzione (degli argomenti) quanto a una scoperta: tutto esiste già, bisogna solo ritrovarlo: è una nozione più "estrattiva" che "creativa". Il che è corroborato dalla designazione di un "luogo" (la *Topica*), da cui si possono estrarre gli argomenti e da cui essi vanno ripresi: l'*inventio* è dunque un percorso – la *via argumentorum*.

È evidente quanto questo processo richiami l'utilizzo dei motori di ricerca e quanto la *via argumentorum* possa – nell'ambiente digitale – trasformarsi in navigazione guidata dai risultati delle nostre ricerche.

La Rete è infatti sempre di più il modo migliore per partire, per trovare informazioni e suggestioni. Ma non possiamo sempre fermarci ai primi risultati ... dobbiamo sempre dubitare dei primi risultati e verificare coerenze e fonti; ma soprattutto non usare come criterio di selezione dei dati la velocità e la comodità (a "distanza di click").

# LA SFIDA DEL DATO

*Da solo, il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Edward Tufte - chiama "differenza che fa la differenza", serve lo scarto informativo, capace di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo.*

di ANDREA GRANELLI

In un mondo che cambia, l'informazione è la bussola per orientarsi, per non cadere nelle trappole delle novità apparenti, per capire ciò che sta tramontando davvero e individuare - prima degli altri - il nuovo, la sua forma, la sua direzione, i luoghi dove inizierà a manifestarsi. Il dato non è materiale ma tende - nell'era della conoscenza - a diventare un fattore produttivo competitivo. Inoltre i dati non sono solo numeri; ci sono anche, per esempio, le descrizioni dei comportamenti (dei clienti, dei concorrenti), oppure le affermazioni - i verbatim o "quote" per la cultura anglosassone - fatte per esempio alla fine-line di una intervista durante un'intervista etnografica. Anzi la dimensione qualitativa del dato sta assumendo una rilevanza crescente. E poi ci sono i segnali deboli, gli indizi che normalmente non hanno la dignità di dato (per la loro parzialità, incompiutezza e talvolta la loro ambiguità) ma che sono sempre più importanti per anticipare il futuro, per prefigurare quello che sarà. I grandi investigatori, ma anche i grandi medici - pensiamo al Dr. House televisivo - sanno trasformare le tracce in conoscenza "obiettiva" (che possono loro di identificare con precisione un colpevole o diagnosticare una malattia). Ma da solo, il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Edward Tufte - il padre delle rappresentazioni grafiche - chiama "differenza che fa la differenza", serve lo scarto informativo, quel *quid* in grado di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo: c'è quindi sempre il rischio di riempire di dati inutili, vuoti, che

non ci dicono niente, che non ci servono a prendere decisioni, a risolvere emergenze, a imboccare nuovi percorsi. Vi è anche un altro rischio, forse più insidioso: come ha osservato lo statistico Ronald Coase "se tortureremo lo statistico Ronald Coase - se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto". La grafica - con le sue capacità suggestive e il suo mettere in luce alcune cose e marginalizzare delle altre può diventare un pericolosissimo strumento di manipolazione, ancora più insidioso perché ha per definizione l'apparenza di un insieme di dati obiettivi e "tecnici": il dato deve dunque aiutare a decidere, a capire meglio, ma dobbiamo ricordarci che l'uomo è un Giano bifronte: si orienta, decide, usando un misto di credenze e di fatti oggettivi, un processo razionale ma si lascia contaminare dalle emozioni (grazie anche a ciò che Daniel Goleman chiama "intelligenza emotiva").

## TRA LOGICA E SUGGERIMENTI

La decisione viene orientata da un misto di dati da correlare e codificare che vengono organizzati in un ragionamento, più o meno esplicito. L'argomentazione è dunque un processo ibrido dove entrano numeri "obiettivi", credenze, luoghi comuni, ragionamenti. Dobbiamo sempre tenere a mente questo per ricordarci che la qualità del dato è condizione necessaria ma non sufficiente per un buona decisione. Per trasformare il dato in informazione ci vuole dunque discernimento, competenza retorica - che consente di costruire ragionamenti persuasivi - e quell'abilità che Steve Jobs chiamava "connettere i puntini". Detto in altre parole ci vuole una vera e propria "cultura del dato". Questa è una competen-



za articolata e multidisciplinare. Tufte - nel suo libro seminale del 1990 (*Envisioning Information*) - parla di "general principles that have specific visual consequences, governing the design, editing, analysis, and critique of data representations". I domini di conoscenza legati alla cultura del dato sono numerosi. Abbiamo già accennato alla retorica (cfr ADV 05/2014). Veniamo in maniera fugace ad altri esempi. Partiamo per esempio all'estetica: la semplificazione di una rappresentazione non è necessariamente un contributo alla chiarezza ma è spesso una preferenza estetica. Pensiamo ai principi neurobiologici che sostengono alla *business graphic*. Come osserva Alberto Cairo ne *L'arte funzionale*: "Il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle

superfici, è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza. Ottenuto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doverci chiedere se l'uso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo e emerge ad un'analisi se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle sono fuorvianti. Fatte sottovalutare le differenze". E la lista potrebbe continuare. Inoltre la cultura del dato non è solo competenza "hard", è soprattutto arte, è un *how* come dicevano gli antichi Greci. Anzi, è una nuova forma di tecniche retoriche, di arte retorica. Philip Morrison l'ha chiamata "arte cognitiva".

Il termine *techné* è profondo e quindi ambiguo, e lo è pure in forma doppia: 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. Questo è la natura della competenza alla base della cultura del dato. La sua rilevanza mi è risultata evidente scrivendo - insieme a Flavia Tripathi - il mio ultimo libro: *Retorica e business. Intuizi, ragionieri, scudieri nell'era digitale* (Egea, Milano, 2014). Ora la retorica ha sempre sotto parole e immagini, le immagini erano però costruite con la parola - erano metafore, ipotiposi, prosopopee - per usare il linguaggio tecnico della retorica. Oggi le immagini non sono solo evocate ma soprattutto mostrate. E quando ben costruite - producono grande ricchezza informativa, grazie a quello che viene considerato il principio fondamentale dell'informazione design: e cioè che 1+1 fa 3 o più. Nella sua forma più semplice, quando tracciamo due righe nere, ne risulta un terzo elemento visivo: lo spazio bianco fra le due righe. E su questo tipo di proprietà delle rappresentazioni grafiche è nata una vera e propria disciplina: la "teoria della Gestalt".

## NUMERI SI MA SENZA ECCEDERE

Non basta però produrre grafici suggestivi per creare conoscenza. Spesso i grafici "ricchi" sono più faticosi da leggere del testo. Inoltre non tutto è semplificabile, riducibile, anzi. E non si deve confondere la semplificazione con il semplicismo o addirittura con la banalizzazione. Bisogna dunque reintrodurre i metodi della

retorica anche nel ragionamento *factuale* (e scientifico), per contrastare gli eccessi della cultura del numeri - che tende a scambiare l'aspetto obiettivo con la rinuncia alla congettura. In un famoso articolo di Wired del 2008, l'allora direttore Chris Anderson osservava: "gli scienziati hanno sempre contato su ipotesi ed esperimenti. [...] Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio - ipotesi, modello teorico e test - diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I *perabolics* ci consentono di dire: "la correlazione è sufficiente". Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrarci. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici correnti, teorie unificate o un qualche tipo di spiegazione meccanicistica". Ma non bisogna sempre aggiungere immagini a tavole: la nuova moda delle infografiche o delle presentazioni *post-post* riempite di immagini inutili rischia di trasformare le rappresentazioni grafiche in decorativismo: quello che gli esperti chiamano *Chartjunk* ("carbone grafico"), cioè l'uso di elementi visivi non necessari alla comprensione delle informazioni rappresentate, e considerato pertanto un classico indicatore di "stupidi dati statistici". Come non ricordare allora quello che il grande architetto Adolf Loos disse nel 1908: "l'ornamento è un delitto". Il *Chartjunk* non arricchisce l'informazione ma la corrompe. Il risultato che genera assomiglia più a un poster che a una pagina ma - è una lettura più attenta e "da vicino" - non restituisce nessuna nuova informazione. Per questi motivi abbiamo deciso di creare su ADV - *Strategie di Comunicazione* un appuntamento periodico dove proviamo a definire e permeare questa nuova cultura del dato. E lo faremo insieme ai principali autori che se ne stanno occupando: esperti di analisi del dato, specialisti di marketing sulla frontiera dell'innovazione, esperti di processi creativi, neuroscienziati che si occupano di teoria della percezione e di processi decisionali, teorici di *whats* di business intelligence e di data visualization, esperti di pubblicità visiva, antropologi delle immagini.

BEA - BRANDED ENTERTAINMENT & ARTS presenta:

# festival PER DIRE

*Due giorni di racconti dal vivo a Testaccio.  
Perché le storie che raccontiamo  
sono il nostro modo di prenderci cura di noi stessi.*

**07-08 GIUGNO**

**LA PELANDA**

CENTRO DI PRODUZIONE CULTURALE  
Piazza Orazio Giustiniani, 4 - Roma



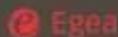


# SOUVENIR

La retorica nelle immagini,  
le immagini nella retorica

MAXXI • 1 ottobre 2014, ore 19

Via Guido Reni 4A, Roma



in collaborazione con



Intervengono:

**Giovanna Melandri**

*presidente Fondazione Maxxi*

**Mauro Pallotta (MauPal)**

*street and contemporary artist*

**Marco Pinna**

*photo editor, National Geographic Italia*

**Francesco Sabatini**

*presidente onorario dell'Accademia della Crusca*

**Andrea Granelli, Flavia Trupia**

*autori di Retorica e business. Intuire, ragionare,  
sedurre nell'era digitale (Egea)*

Modera:

**Gabriella Facondo**

*giornalista e autrice*



L'artista MauPal





LE GUIDE

## Le dieci regole della retorica per comunicare bene in pubblico



5

Esprimersi con efficacia - ma anche ben ragionare - è alla base del successo di molte attività economiche: dai pitch delle startup alla gestione dell'azienda



6369

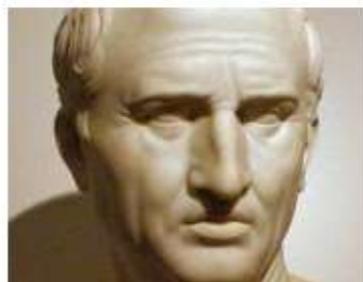
di Andrea Granelli\*



68



28



Cicerone (Wikipedia)

La *téchné rhetoriké* – tecnica ma anche arte retorica – non ci insegna solo a esprimerci con efficacia ma soprattutto a «ben ragionare». Anzi è la più importante tecnologia della mente di cui disponiamo. Ben nota agli antichi (e un po' meno a noi moderni) era la base del curriculum studiorum della classe dirigente. Volendo estrarre da una sapienza che ha radici molto antiche (e che si è molto evoluta nel tempo) dieci massime, questa è

una proposta (necessariamente tentativa):

**AGENDA**  
eventi

**17|04** Padova  
Sperimentando: la scienza in mostra

**20|04** MILANO  
From design to zero impact

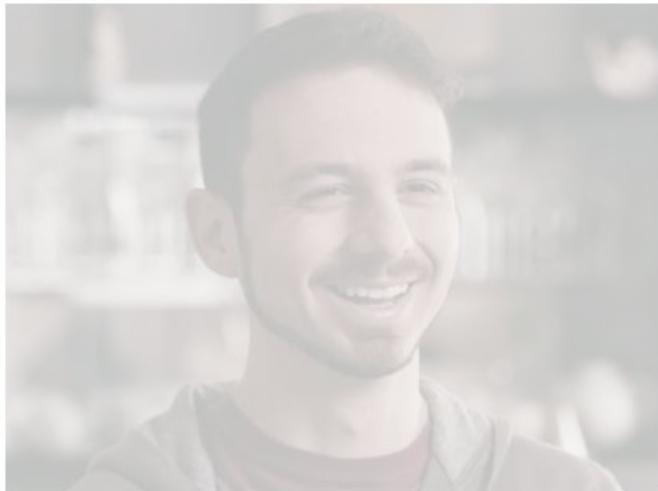
**21|04** Padova  
Innovators under 35 Italy

**21|04** VERONA  
Il futuro dell'auto ad Automotive Dealer Day

**TUTTE >**

APP ECONOMY

## Venti milioni di download a 25 anni senza spostarsi dalla Puglia



La storia di Vincenzo Colucci: nel 2010 un investimento iniziale di 150 euro, ora la sua app, che mette in ordine lo smartphone come un «maggioromo», è diffusa a livello globale

IL DECALOGO

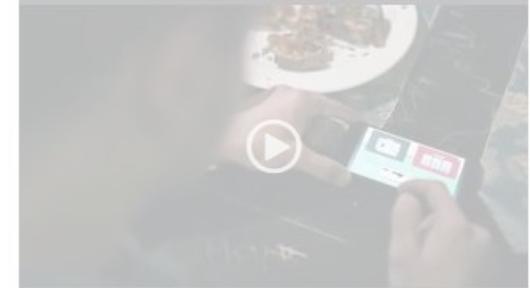
## Le 10 regole della retorica per parlare bene in pubblico e avere successo con una startup



Da Steve Jobs a Farinetti, 10 imprenditori diventati grandi grazie alla capacità oratoria. Il fondatore di Apple mago nella tecnica dell'enumerazione, il patron di Eataly interprete dell'ottimismo.

CORRIERE TV

TUTTI I VIDEO



La storia Vincenzo Colucci



Acquista online  
la tua **copia digitale**

**Con la nuova versione delle 10 regole della retorica siamo a 372mila visite... (28 aprile 2015)**



## LA RETORICA NELLE IMMAGINI, LE IMMAGINI DELLA RETORICA

Il rapporto fra parola e immagine è complesso e profondo. La riflessione presentata al MAXXI insieme a Flavia Trupia a cui ha partecipato il writer Maurizio Pallotta (MauPal), famoso per il suo "Super-Pope"

Andrea Granelli | [No comment](#)



## QUANTO SONO IMPORTANTI LE IMMAGINI NELL'ERA DIGITALE

Innanzitutto la nostra è l'epoca delle immagini. Come osservava Italo Calvino: «Oggi viviamo in un'epoca in cui tutto quello che non è fotografato non esiste»

Andrea Granelli | [No comment](#)



Dieci imprenditori diventati grandi grazie (anche e non solo ovviamente) all'utilizzo dell'arte oratoria, della parola, della persuasione e del coinvolgimento. E insieme - liberamente associate - dieci regole della retorica per comunicare bene in pubblico ad uso di imprenditori che devono coinvolgere collaboratori e staff, startupper che devono affrontare un pitch o convincere un potenziale investitore. A elaborarle, per Corriere Innovazione, la neonata *Associazione per la retorica*, che si presenta il 22 aprile a Roma.



«La *téchné rhetoriké* – spiegano i fondatori dell'associazione Andrea Granelli e Flavia Trupia - è tecnica ma anche arte retorica. Non ci insegna solo a esprimerci con efficacia ma soprattutto a «ben ragionare». Anzi è la più importante tecnologia della mente di cui disponiamo. Ben nota agli antichi (e un po' meno a noi moderni) era la base del curriculum studiorum della classe dirigente».

### 3. Adriano Olivetti

← Scheda 3 di 11 →

INDIETRO

AVANTI

Il Presidente di Olivetti era un uomo insolito. Parlava come un profeta. il suo dire era intriso di figure immaginifiche e costruzioni complesse, ma dalla logica stringente. Molti i riferimenti al divino. «Per questo motivo - disse agli operai inaugurando lo stabilimento di Pozzuoli - un giorno questa fabbrica, se le premesse materiali e morali intorno ai fini del nostro lavoro sa ranno mantenute, farà parte di una nuova e autentica civiltà indirizzata ad una più li bera, felice e consapevole esplicazione della persona umana. E' questo l'augurio più alto che mi è ca ro rivolgere parlando oggi, per la prima volta, ai nostri lavoratori di Pozzuoli, onde per lunghissimi anni la Provvidenza di Dio protegga la loro coscienzosa e intelligente fatica, per farla risplendere in pacata letizia sulle loro case e sulle loro amate famiglie»



Discorso di Adriano Olivetti in occasione dell'inaugurazione dello stabilimento Olivetti di Pozzuoli, aprile 1955 (Fonte: storiaolivetti.it)

## 6. Richard Branson

< Scheda 6 di 11 >

INDIETRO AVANTI

L'amministratore e fondatore di Virgin. Sfrontato e ipercreativo, stupisce sempre. «*Le opportunità in affari sono come gli autobus - dice una delle sue frasi - C'è n'è sempre un altro in arrivo*».



Richard Branson, il patron di Virgin, travestito da hostess

### Regola 5

Ricordarsi sempre che «**Excusatio non petita, accusatio manifesta**»

## 8. Carly Fiorina

< Scheda 8 di 11 >

INDIETRO AVANTI

Ex Ceo di Hewlett Packard e ora in politica. Comunicatrice molto convincente, è stata capace di rinascere dopo il «licenziamento in tronco in HP». Carly Fiorina ha una comunicazione «autentica», dove il logos riflette il bios (ciò che si dice da come si vive). «La cosa peggiore che potevo immaginare è avvenuta. Ho perso il mio lavoro nel modo più pubblico possibile, e la stampa ne ha parlato in tutto il mondo. E pensa: sono ancora qua. Sono in pace e la mia anima è intatta». (Carly Fiorina, Commencement Address, BusinessWeek, 9 maggio 2005)



Carly Fiorina, ceo di Hewlett Packard dal 1999 al 2005 e ora esponente del Partito Repubblicano (Gage Skidmore da Wikipedia)

### Regola 7

Usare il più possibile il Principio di Teofrasto secondo cui **non bisogna mai spiegare tutto in modo puntiglioso e prolisso**, ma bisogna sempre lasciare all'uditore qualcosa da comprendere e da dedurre da solo (sentirà più «suo» il ragionamento)



SCOPRI IL NUOVO PROFILO DI WIRED.IT &gt;

SEGUI WIRED SU

f 431k  
 206k  
 g+ 152k  
 8k

# Nasce PerLaRe, l'associazione per la retorica al tempo del web

**Mercoledì 22 aprile, a Roma, la presentazione di PerLaRe- Associazione Per La Retorica, che ha l'obiettivo di contribuire al rilancio dell'arte di ragionare**



Andrea Granelli

Pubblicato aprile 20, 2015

**RETORICA**  
**SALE DELLA PAROLA**

Per La Re, Associazione Per La Retorica

22 aprile 2015  
30

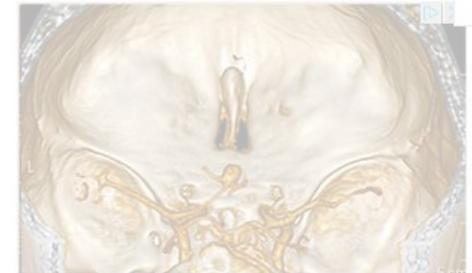
L'arte del dire e del ragionare nella politica, nel business e nel web

Ne discutono:

**Dino Amenduni**, responsabile nuovi media, Proforma  
**Renato Barilli**, professore emerito presso l'Università di Bologna e blogger

**Paola Boccardelli**, direttore Luiss Business School  
**Federica Chiavaroli**, imprenditrice nel campo della formazione e senatrice della Repubblica
**Ivan Lo Bello**, vicepresidente di Confindustria con delega
**40** Nuovo su Wired


Nasce PerLaRe, l'associazione per la retorica al tempo del web

**Ciao, sono il Destino**

Questo potrebbe essere il video più importante che vedrai oggi. Guarda!

**NOVITÀ**
**Wired Jobs**  
 Cerchi Lavoro?

Ospite

## La retorica: uno strumento prezioso anche per i manager

di Andrea Granelli | Lunedì, 04 Maggio 2015



[Scrivi il tuo commento](#)

L'arte di ragionare e di "bene dicendi" ha sempre fatto parte del cursus honorum della classe dirigente, a partire dalla formazione personale in vigore presso l'antichità greco-romana, passando per il sistema delle università nate nel Medio Evo 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.

Nei tempi più recenti, però, anche a causa anche della crisi dei paradigmi e del metodo scientifico (Darwin, Freud, Heisenberg, Gödel, Popper, ...), stiamo assistendo a una vera e propria rinascita della retorica: in Europa grazie alla teoria dell'argomentazione e, nel mondo anglosassone, grazie al critical thinking.



flavia trupia

@flaviatrupia

Segui

Nasce #PerLaRe, Ass. per la #Retorica. Il 22 apr con: @doonie @PBoccardelli @Ivanlobello1 @andrea\_granelli Su Wired: [bit.ly/1DDI81t](http://bit.ly/1DDI81t)



Wired Italia



**Nasce PerLaRe, l'associazione per la retorica al tempo del web - Wired**

By Wired Italia @wireditalia

Mercoledì 22 aprile, a Roma, la presentazione di LaRe-Associazione Per La Retorica, che ha l'obiettivo di contribuire al rilancio dell'arte di ragionare

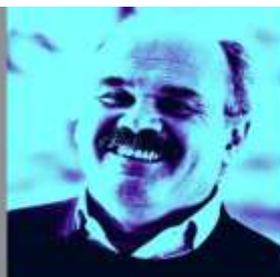
# #RETORICA

## IL SALE DELLA PAROLA

Nasce Per La Re, Associazione Per La Retorica

Roma, 22 aprile 2015  
ore 18,30

Associazione Civita  
Piazza Venezia, 11



L'arte del dire e del ragionare nella politica,  
nel business e nel web

Ne discutono:

**Dino Amenduni**, responsabile nuovi media, Proforma

**Renato Barilli**, professore emerito presso l'Università di Bologna  
e blogger

**Paolo Boccardelli**, direttore Luiss Business School

**Federica Chiavaroli**, imprenditrice nel campo della formazione  
e senatrice della Repubblica

**Ivan Lo Bello**, vicepresidente di Confindustria con delega  
all'educazione

**Andrea Granelli** e **Flavia Trupia**, fondatori di Per La Re  
Associazione Per La Retorica

Introduce:

**Andrea Talamonti**, Associazione Civita

Reading:

**Emiliano Masala**, vincitore del Premio Ubu 2008 come  
miglior attore giovane



COCKTAIL DI BENVENUTO IN TERRAZZA

























# Nasce PerLaRe, l'associazione per la retorica al tempo del web



“**PerLaRe-associazione Per la Retorica**” si propone di adattare la retorica allo spirito del tempo. PerLaRe si concentra su **tre aree** nelle quali la retorica svolge un ruolo chiave, malgrado pochi ne sappiano individuare la presenza: **la politica, il business, il web**.

Lo scopo dell'associazione è rilanciare la conoscenza e l'uso consapevole della retorica, per troppi anni ingiustamente emarginata e ridicolizzata. Questa disciplina, infatti, è stata spesso associata in modo esclusivo al discorso vanamente enfatico, esageratamente gonfiato, con il fine di nascondere la mancanza di contenuti o, peggio, l'opacità degli intenti. La retorica può essere questo, ma è anche molto altro. La storia ci insegna che può essere un bieco mezzo propagandistico o uno strumento democratico per dare gambe e respiro a un'idea: ne facevano uso Joseph Goebbels, in modo spregevole e Martin Luther King, in modo sublime.

PerLaRe crede nella parola, come strumento di comprensione di noi stessi e degli altri, di condivisione delle idee, di convivenza con la complessità e di persuasione dell'altro in modo pacifico.

PerLaRe crede che la conoscenza delle tecniche della retorica possa essere un vaccino, mettere in condizione le persone di riconoscere e contrastare la demagogia e la manipolazione. Per questo motivo i discorsi dei personaggi commentati in questo sito non sono sempre condivisibili. Scegliere solo esempi positivi avrebbe dato una visione distorta della materia e della realtà.

PerLaRe crede che la retorica sia uno strumento per tutti e non debba essere relegata a un circolo di accademici. Ecco perché l'associazione vuole essere un luogo di incontro di persone che usano la retorica nella loro vita professionale e desiderano farlo con maggiore consapevolezza, correttezza ed efficacia. Perché la retorica **non è solo arte del dire, ma soprattutto arte del ragionare**.

# I (NOSTRI) ILLUSTRI PROMOTER E FAN

In principio era il Verbo ([Giovanni](#), *Vangelo* 1, 1)

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*)

Non era bello Ulisse, ma sapeva parlare, e per lui spasimarono d'amore le dee marine

([Ovidio](#), *Ars amatoria*)

Conosci gli argomenti, le parole seguiranno / *Rem tene, verba sequentur* ([Catone il Censore](#))

I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo ([Ludwig Wittgenstein](#), *Tractatus*)

Senza casa e senza linguaggio, l'uomo va cercando una dimora da abitare e una parola da pronunciare; nella sua ricerca egli erra nel mondo come un'ombra straniera persino a se stessa. Il tempo della mancanza del linguaggio è il tempo della povertà

([Martin Heidegger](#), *Über den Humanismus*)

L'uomo che parla cerca un monologo e un dialogo con se stesso

([Friedrich Nietzsche](#), *corso universitario sulla retorica*)

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](#))

# I (NOSTRI) ILLUSTRI PROMOTER E FAN

2 di 3

Parla solo se hai da dire qualcosa che valga più del silenzio ([Gregorio di Nazianzo](#), *Discorsi*)

Ci vogliono 3 anni per imparare a parlare e 70 anni per imparare a tacere (detto [cassidico](#))

Scegliere il dialogo vuol dire evitare i due estremi del monologo e della guerra  
([Tzvetan Todorov](#))

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*)

Colui che per la prima volta ha lanciato all'avversario una parola ingiuriosa invece che una freccia è stato il fondatore della civiltà  
([Sigmund Freud](#), *Meccanismo psichico dei fenomeni isterici*)

Una parola ha detto Dio, due ne ho udite ([Salmo](#) 61/62, 12)

Le cose per le quali troviamo le parole, sono anche quelle che abbiamo già superato  
([Friedrich Nietzsche](#), *Il crepuscolo degli idoli*)

Se tutti avessimo opinioni chiare, non esisterebbe conversazione ([Benjamin Disraeli](#))

Like it or not, you are a negotiator. Negotiation is a fact of life  
([Roger Fisher](#), [William Ury](#), *Getting to Yes*)

# I (NOSTRI) ILLUSTRI PROMOTER E FAN

3 di 3

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*)

Quasi tutti credono di pensare ma in effetti stanno soltanto riorganizzando i loro pregiudizi ([William James](#))

La differenza sostanziale tra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione a trarre conclusioni ([Donald Calne](#), neurologo)

Il mezzo è il messaggio ([Marshall McLuhan](#), *Understanding Media*)

Oggi vi è un diluvio di informazioni generali e una siccità di informazioni specifiche ([Joshua Lederberg](#))

Bisogna evitare di "adattare a un bambino i calzari di Ercole" ([Erasmus da Rotterdam](#))

Il dolore lacera il linguaggio ([Salvatore Natoli](#), *Edipo e Giobbe*)

Quante sono le menti umane capaci di resistere alla lenta, feroce, incessante, impercettibile forza di penetrazione dei luoghi comuni? ([Primo Levi](#))

I mercati sono conversazioni ([ClueTrain Manifesto](#), 1999)

# IL MANIFESTO DELLA RETORICA

1  
LA RETORICA  
SERVE



La retorica serve a persuadere in modo pacifico attraverso lo strumento della parola. Non si usa solo a parlare in modo più efficace, ma anche a ragionare meglio e a comprendere i contesti, i problemi, le persone.

2  
LA RETORICA  
FA IMPARARE



La retorica è uno strumento indispensabile nell'insegnamento, perché permette di affiancare "docere" (insegnare), "movere" (motivare), "delectare" (divertire). Senza quasi tre elementi l'insegnamento è rozzo.

3  
LA RETORICA  
È NEUTRA



La retorica è una "technè" e non è di per sé né positiva né negativa. È la persona, sulla base della sua etica, a decidere come farne uso.

4  
LA RETORICA  
È VACCINO



La conoscenza della retorica mette in condizione le persone di riconoscere e contrastare le manipolazioni e la disinformazione.

5  
LA RETORICA  
SI IMPARA



Pochissimi nascono grandi oratori, molti possono diventarlo, tutti possono imparare.

6  
LA RETORICA  
DIVENTA DIGITALE



Il "canone" della retorica è indispensabile nel web. L'"inventio" serve a costruire i contenuti; la "dispositio" è organizzarli; l'"elocutio" è renderli più coinvolgenti; la "memoria" è ordinare la propria conoscenza in forma digitale, avendola sempre a disposizione; l'"actio" è rendere più efficace la performance comunicativa.

# IL PUNTO DI PARTENZA: LA CRISI DELLA RETORICA

L'arte di ragionare e di "*bene dicendi*" ha sempre fatto parte del **cursum honorum della classe dirigente**, a partire dalla formazione personale in vigore presso l'antichità greco-romana, passando per il sistema delle università nate nel medioevo e sviluppatasi 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.

Nei tempi più recenti, però, anche a causa anche della **crisi dei paradigmi e del metodo scientifico** (Darwin, Freud, Heisenberg, Gödel, Popper, ...), stiamo assistendo a una vera e propria rinascita della retorica: in Europa grazie alla teoria dell'argomentazione e, nel mondo anglosassone, grazie al *critical thinking*.

# IL NOSTRO PUNTO DI VISTA

**La retorica è un'arma e un potere.** È l'arte di persuadere attraverso il discorso ma, se la sua tecnica può asservire, la sua teoria può affrancare: soltanto conoscendo gli strumenti di quest'arte si potrà padroneggiarli invece di subirli, contrapporre all'opera di convinzione il pluralismo delle opinioni.

In un senso esteso, la retorica **è l'uso umano dei simboli per comunicare**, è la capacità di andare oltre il segno. Inoltre la retorica, come osservava **Quintiliano**, **unisce in maniera intima lo stile e l'argomentazione**; anzi un discorso è retorico nella misura in cui è chiuso e non parafrasabile.

Infine – ci ricorda **Cicerone** – 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.

# LA RETORICA E' SIA UN'ARTE CHE UN METODO ... E' QUALCOSA DI PIU'

La retorica è 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.

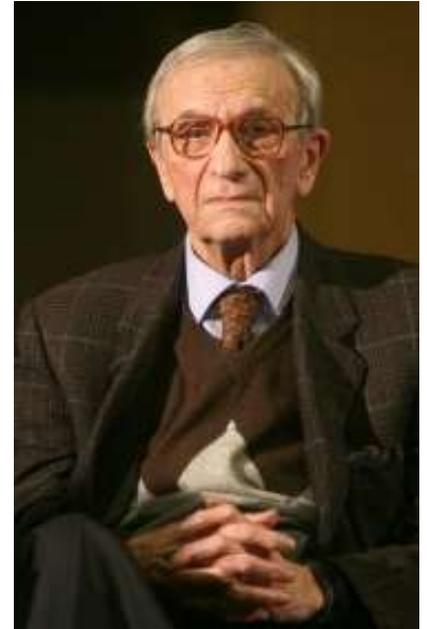
**Solo la retorica può (ri)mettere al centro l'arte del dialogo**, il cui fine non è ottenere ragione, ma capire, e soprattutto com-prendere le ragioni dell'altro – e in ultima istanza – conoscere meglio sia l'interlocutore che noi.

In questo processo **l'ascolto è centrale**: non c'è comunicazione efficace senza un autentico ascolto dell'altro.

# LA RETORICA E' IL CUORE DELLA HUMANITAS

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».

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**.



FONTE: Ezio Raimondi, *La retorica d'oggi*

# LA RETORICA E' IL FONDAMENTO DELLE ARTI LIBERALI

La **tradizione occidentale dell'istruzione liberale** crebbe nell'atmosfera libera della città-Stato greca e 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*)



Andrea Bonaiuti (XIV sec); *Arti liberali*  
(Cappellone degli Spagnoli a Firenze)

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.

[Marziano Capella](#) – filosofo della tarda latinità (IV-V secolo d.C.) – divise le arti liberali in Trivio (grammatica, retorica e dialettica) e quadrivio (aritmetica, geometria, astronomia, musica).

Le arti del Trivio richiedevano una conoscenza non solo linguistica ma retorica e logica, una capacità di analisi dei problemi e una tecnica di svolgimento della disputa filosofica (la quaestio) in cui la strategia argomentativa era parte decisiva.

# LA RETORICA E IL MANAGEMENT



La retorica – oltre al suo contributo generale al miglioramento del ragionare e del comunicare – ha alcune **specifiche applicazioni nel contesto aziendale**. Permette infatti di:

1. cogliere gli indizi e “connettere i puntini”, pre-figurando il futuro che sta manifestandosi: il ruolo dell'abduzione/*metis* (dove intuito, psicologia e *story telling* si fondono in un unicum)
2. utilizzare la retorica del “racconto del futuro” per presentare i piani di sviluppo, illustrare business idea e Business Plan, ...
3. padroneggiare le tecniche per giustificarsi per non aver portato i risultati attesi durante le riunioni gestionali periodiche
4. possedere l'arte della negoziazione e della gestione delle “dispute” per motivare, sciogliere conflitti, creare consenso anche se non si posseggono leve (retributive, di status, ...): il “confronto creativo” oltre la dialettica, che unisce approccio dialogico e psicagogia
5. ripotenziare l'arte del naming (la funzione «adamitica» del *nomoteta*) e cioè dare il nome ad aziende, prodotti, servizi, e progetti, arricchendo di valore simbolico la loro componente materica e costruendo “storie” che li mettano al centro e coinvolgano i clienti
6. rigenerare (pragmaticamente) – e cioè ri-semantizzare – le parole chiave di una organizzazione (qualità, crescita, innovazione, essere centrati sul cliente, sostenibilità, ...) per riallineare e prioritizzare i comportamenti dei suoi membri
7. usare con intelligenza il potere delle immagini (sintesi, correlazioni, intuizione e non semplice decorazione) per comprendere e convincere (*visual thinking & visual communication*)

... e soprattutto prepararsi a costruire una retorica per il digitale, che – rileggendo il canone classico (*inventio, dispositio, ...*) con le lenti del digitale, adatti le sue tecniche – consolidate in secoli di utilizzo – alle specificità della nuova semiosfera digitale ... e – al suo interno – costruirsi un proprio personale “stile retorico”.

# LA RETORICA E IL MANAGEMENT

Il rilancio della retorica può anche contribuire a ridare centralità alla figura del **manager**: la retorica è, infatti, lo strumento principale dei manager – soprattutto dei "general" manager (e, in generale, della "classe dirigente", di "coloro che dirigono"): è dunque un'efficace metonimia per definire il mestiere del manager.

**Charles De Gaulle**, commentando cosa **Aristotele** potesse aver "insegnato" – come precettore – ad **Alessandro il grande**, osservò: *«La potenza dello spirito implica una diversità che non si trova nella pratica esclusiva del mestiere ... La vera scuola del comando è nella cultura generale. Attraverso di essa, il pensiero è messo in grado di esercitarsi con ordine, di distinguere nelle cose l'essenziale dall'accessorio, di cogliere gli effetti e le interferenze, in definitiva di elevarsi al livello in cui gli insiemi si configurano nel loro complesso senza pregiudicare la percezione delle sfumature. 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»***



# I 4 OBIETTIVI DELL'ASSOCIAZIONE

L'associazione si è posta 4 obiettivi specifici:

1. **Contribuire a portare nelle scuole l'interesse e lo studio della retorica e soprattutto le sue esercitazioni.** Come osservava Pietro Cantore (XII secolo), «*Nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa*»
2. **Costruire un luogo – su Internet – dove organizzare, classificare e rendere disponibile gratuitamente materiale** di studio e documenti legati alla retorica
3. **Inserire nei corsi executive e negli MBA lo studio della retorica**
4. **Approfondire – anche in maniera teorica – tre filoni di particolare attualità:**
  - Retorica e digitale
  - Cultura del dato e *visual thinking*
  - Intuizione e metodo abduttivo







**Andrea Granelli,**  
You were mentioned in a photo!



**flavia trupia**  
@flaviatrupia

Folla per la #retorica ! @doonie  
@PBoccardelli @andrea\_granelli  
@fedechiavaroli @Ivanlobello1  
[pic.twitter.com/yF6ZFWNjOU](http://pic.twitter.com/yF6ZFWNjOU)

04:24 PM - 23 Apr 15



**flavia trupia**  
@flaviatrupia

Segui

"#Retorica, il sale della parola" ieri in diretta su @caterpillarrai Podcast [bit.ly/1yToZti](http://bit.ly/1yToZti) @fedechiavaroli @andrea\_granelli



RETWEET

1



09:32 - 23 apr 2015



Caterpillar del 22 aprile 2015: Divorzio breve.  
Musical su Berlusconi. Cat Digital Exhibition.  
Associazione per la Retorica

“

*Bellissimo, la retorica, l'arte di parlare bene; mai praticata su queste frequenze a quest'ora ... ma c'è qualcuno che la pratica; e a Roma è nata l'associazione «Per la Retorica». Oggi a partire dalle 18.30 è in corso questa presentazione di una nuova associazione che vuole rilanciare la conoscenza e l'uso consapevole della retorica.*

*Ci siamo chiesti cosa sarà ? Perché essere retorici ? Abbiamo mandato lì un uomo ...*

*Una location incredibile, vedo il Colosseo ...*

*Una stanza enorme dove ci stanno 100 persone che ascoltano ....*

*La prima cosa che ho pensato è che l'associazione, per presentarsi, usa una retorica ... Su questo Umberto Eco avrebbe scritto 8 bustine di Minerva*

....

”

GRUPPO<sup>24</sup>ORE

# L'IMPRESA

RIVISTA ITALIANA  
DI MANAGEMENT

EDITORIALI INTERVISTE MERCATI SCENARI STRATEGIE COMPETENZE



*Eleana Granata  
Dipartimento di Architettura e Studi Urbani  
Politecnico di Milano*



*Gaetano Piccolo sj  
Compagnia di Gesù*



*Ruben Abbattista  
Spin-to e FERPI*

RETORICA/1. Una tecnologia della mente utile a imprese e manager

# Saper ragionare per saper dire

Con il *critical thinking* negli Usa e con la teoria dell'argomentazione in Europa, la retorica torna protagonista di un'epoca in cui saper ragionare per poter raccontare diventa una competenza strategica

di Antonio Dini

Un'arte scomparsa: la "retorica", cioè l'arte del dire. Un'arte che è profondamente legata alla nostra cultura (nasce a cavallo tra il mondo greco e romano) e ha come scopo la persuasione, cioè l'organizzazione del discorso al fine di arrivare a una conclusione condivisa. Al giorno d'oggi è stata tralasciata più che dimenticata, ma la retorica ritorna grazie alla fondazione PerLaRe (Per La Retorica) presieduta da Flavia Trupia e Andrea Granelli. "L'Impresa" li ha incontrati, parlando con entrambi come se fossero un'unica voce.

## Perché una fondazione sulla retorica?

La nostra associazione nasce per dare nuova vita alla retorica. Oggi è considerata con una accezione negativa: si dice che uno usa la retorica per dire che non parla in modo schietto e onesto o che è un personaggio negativo. Maschera la mancanza di idee o l'opacità di intenti. In realtà, la retorica è anche altro e vogliamo concentrarci su questo.



Flavia Trupia e Andrea Granelli, presidenti della fondazione PerLaRe (Per La Retorica)

## Qual è lo scopo?

Rendere il pensiero più forte. Comprendere meglio il contesto dove ci troviamo. Non è solo l'arte del dire, ma è anche l'arte del ragionare e capire meglio. E l'associazione non vuole essere certo un circolo di accademici, che si raccontano tra loro le teorie. Vogliamo piuttosto trovare il modo di parlare di qualcosa di vitale, agire in una società dove le cose agiscono.

## Chi sono i vostri interlocutori naturali? A chi vi rivolgete?

Politica, business e web. Spesso, oltretutto, questi tre mondi sono vicini: la politica e il web, il business e il web. La retorica, che noi vediamo ingiustamente trattata per i suoi aspetti negativi, era una parola che nell'antichità valeva molto. Noi crediamo, in buona sostanza, che la retorica sia un'arte e come tale un metodo e un prodotto della creatività umana. La potremmo definire una delle più importanti tecnologie dell'uomo. Ed è una tecnologia per buona parte Made in Italy.

## A cosa può servire avvicinarsi alla vostra fondazione oggi?

Pensiamo al public speaking, allo storytelling, ma anche alla scienza. Da noi è stata accantonata a favore di un ipotetico discorso scientifico, ma in realtà è a causa del nostro provincialismo; negli Usa la retorica viene insegnata nelle università e si adopera tantissimo per interpretare la contemporaneità: serve al tempo stesso a comprendere e a convincere.

## Contrasta con un approccio dettato dal metodo scientifico?

Il cosiddetto "metodo scientifico" oggi non è certamente superato, in alcuni campi funziona benissimo. Ma non in tutti. In diritto,

economia, nelle scienze dell'uomo, si applica una logica formale che è in realtà forzata, inadatta. Addirittura pericolosa.

Nel contesto della crisi economica, ad esempio, si chiedono agli economisti delle risposte. Loro portano ipotesi, opinioni, non formule scientifiche. Invece, si legge il loro lavoro come tale: un insieme di formule scientifiche. Diventano falsi sillogismi, che la conoscenza della retorica insegna a riconoscere e a stanare, perché consente di decodificare il mondo non solo dal punto di vista di quel che vogliamo dire noi, ma anche di quello che ci viene detto.

## Quali applicazioni specifiche vedete, ad esempio, per il mondo del business?

Ci sono momenti nella vita di un'impresa in cui non si ha la possibilità di raccontare le cose come sono. Ad esempio, se non si hanno i numeri a disposizione. Le start-up sono il caso classico: come si fa a dimostrare che una start-up funzionerà se ancora non è partita? Certo, chi è coinvolto nel suo avvio ha ovviamente la convinzione che funzionerà, però deve riuscire a convincere anche altri che questo accadrà. È un procedimento creativo, non di relazione delle cose come stanno, ma di proposta e convincimento di come potrebbero essere. Ci si avvale dei numeri e dei dati che si hanno a disposizione, ma ci vuole anche un'arte della proiezione, un'arte della capacità di convincere. Che è comune a tutti i grandi imprenditori, ognuno in modo diverso con il suo stile. La crisi del mondo scientifico e dell'economia spingeranno la domanda di retorica, un bisogno non ancora esplicito che voi, però, cercate di soddisfare?

Esatto. Da una parte, stiamo vivendo una crisi delle fondamenta del mondo scientifico. Una crisi del metodo scientifico che ha descritto con eccessiva certezza un mondo che non è riconducibile solo ai suoi paradigmi interpretativi. Ci sono libri che dimostrano quello che dicevamo prima, che l'economia è in realtà fatta di figure retoriche, che è l'arte del verosimile e non del certo. Il problema però è più complesso.

Se non si affronta l'universo con gli strumenti adatti, semplicemente si passa dal "non so nulla" alla certezza assoluta. Invece, il mondo è pieno di grigi. Serve la retorica per riscattare uno spazio di pensiero che l'eccessiva enfasi sulla scienza ha sottratto. Pensiamo al tema della psicanalisi, da Freud sino a Lacan, con l'idea che l'inconscio si esprime come un linguaggio. Riprendere in mano il pensiero con degli strumenti ragionevoli è fondamentale.

## Questo bisogno è solo nostro?

La rinascita sta avvenendo un po' ovunque. Con il *critical thinking* negli Usa e con la teoria dell'argomentazione in Europa. Per l'Europa l'idea di fondo è capire come costruire buone argomentazioni per le nostre idee. Vogliamo attrarre non solo retorica ma anche altri settori in spazi più ampi e diversi: nei linguaggi dell'arte, dell'urbanistica,

## Il manifesto dell'associazione "per la retorica"

### 1. LA RETORICA SERVE

La retorica serve a persuadere in modo pacifico attraverso lo strumento della parola. Non aiuta solo a parlare in modo più efficace, ma anche a ragionare meglio e a comprendere i contesti, i problemi, le persone.

### 2. LA RETORICA FA IMPARARE

La retorica è uno strumento indispensabile nell'insegnamento, perché permette di affiancare *docere* (insegnare), *movere* (coinvolgere), *delectare* (divertire). Senza questi tre elementi l'insegnamento è zoppo.

### 3. LA RETORICA È NEUTRA

La retorica è una *téchne* e non è di per sé né positiva né negativa. È la persona, sulla base della sua etica, a decidere come farne uso.

### 4. LA RETORICA È VACCINO

La conoscenza della retorica mette in condizione le persone di riconoscere e contrastare la demagogia e la manipolazione.

### 5. LA RETORICA S'IMPARA

Pochissimi nascono grandi oratori, molti possono diventarlo, tutti possono imparare.

### 6. LA RETORICA DIVENTA DIGITALE

Il canone della retorica è indispensabile nel web. L'invenzione serve a costruire i contenuti; la *dispositio* a organizzarli; l'*elocutio* a renderli più coinvolgenti; la memoria a ordinare la propria conoscenza in forma digitale, avendola sempre a disposizione; l'*actio* rende più efficace la performance comunicativa.



del design, del linguaggio degli oggetti, fino ai contributi più particolari. La retorica con i gesuiti (tra i quali, non dimentichiamo che c'è l'attuale Papa Francesco) è diventata uno dei grandi strumenti della predicazione. Dimenticarla oggi, anche per la Chiesa, sarebbe drammatico. Ma è stata davvero abbandonata?

Si è passati dalle regole della retorica, cioè *invenzione, dispositio, elocutio, memoria e actio* a forme di storytelling e di public speaking che ne sono solo l'ombra. Anzi, la gente di solito pensa solo all'aspetto del discorso pubblico, alla capacità di performare in pubblico in maniera convincente. In realtà, prima c'è tutto il lavoro di organizzazione delle idee, di collegamento tra i vari passaggi. Costruire un ragionamento nella testa prima di parlare è un lavoro complicato, vuol dire capire e permette poi di parlare a chiunque: faccia a faccia, in pubblico, con i collaboratori, su un PowerPoint, a un webinar, a un Ted, davanti a una telecamera, in modo dialettico in una riunione. Il punto centrale è l'arte di ragionare, di cui la retorica è il motore.

# PER CONTATTARCI



[www.perlaretorica.it](http://www.perlaretorica.it)



[trupia@professionistiliberi.it](mailto:trupia@professionistiliberi.it)

[www.retoricatiamo.it](http://www.retoricatiamo.it)

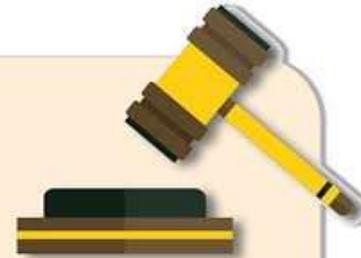


[andrea.granelli@kanso.it](mailto:andrea.granelli@kanso.it)

[www.agranelli.net](http://www.agranelli.net)

[www.kanso.it](http://www.kanso.it)

# PROCESSO AL TOTTISMO. INNOCENTE O COLPEVOLE?



lunedì 17 luglio 2017, h. 18,30  
Associazione Civita  
Roma, Piazza Venezia 11



con il patrocinio di



## INTRODUCE

Andrea Talamonti, coordinatore Civita  
Hub-titude

## I PERSONAGGI DELLO SPORT E DELLO SPETTACOLO SONO MAESTRI DI ETICA E DI ESTETICA?

Flavia Trupia, presidente di  
PerLaRe-Associazione Per La Retorica

## LE PARTI

Alfredo Accatino, direttore creativo  
Filmmaster Events

Franco Costantini autore del poema epico  
"Totteide", Imprimatur ed.

## IL GIUDICE

Paolo Celata, giornalista La7

## LA GIURIA

Il pubblico

info@perlaretorica.it  
perlaretorica.it