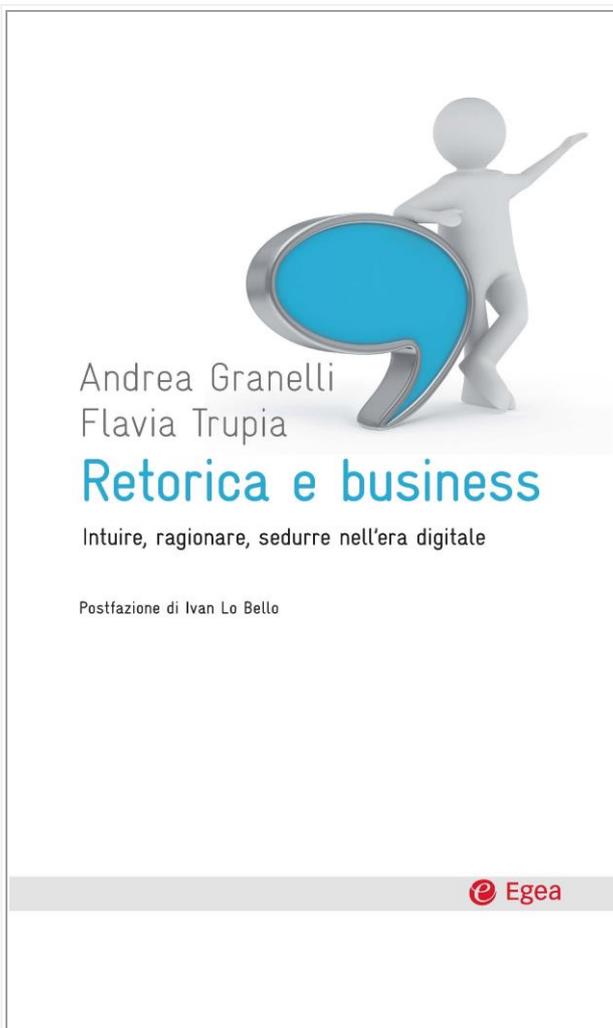


Andrea Granelli, Flavia Trupia: **RETORICA E BUSINESS. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale**, Egea, Milano, 2014

Postfazione di **Ivan Lo Bello** (*Vice-presidente Confindustria per l'education*)



QUARTA DI COPERTINA

La retorica – arte del dire o, meglio, del ben ragionare – è viva e sta benone. È anzi uno strumento ancor oggi efficacissimo, persino nell'agguerrito mondo del business.

Enrico Mattei, Adriano Olivetti, Steve Jobs, Oscar Farinetti, ma anche papa Francesco, Angela Ahrendts e il consulente-tipo «alla McKinsey» sono gli esempi che ce lo dimostrano, eredi di Cicerone e autentici campioni della retorica contemporanea.

Per essere ascoltati, per essere influenti e dunque convincenti, per sopravvivere e risolvere problemi: la retorica serve. I casi aziendali diventano una forma di storytelling, la convention uno strumento per emozionare e spingere all'azione, il punto vendita un espediente per parlare tramite i luoghi, mentre la manutenzione delle parole torna a vivificare i termini ormai logori dell'«aziendalese».

Di fronte all'esplosione della multimedialità e della comunicazione digitale, tuttavia, competenza nella materia, pulizia nel ragionamento, chiarezza negli enunciati e dominio della lingua rischiano di apparire insufficienti.

Per gestire l'abbondanza dei segnali e il grande rumore di fondo occorre affiancare alla via logica (convincere razionalmente) e a quella psicologica (persuadere emotivamente) una terza via: quella creativa, basata sulla capacità di dare corpo a ipotesi soltanto intuitive.

«*I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo.*» – Ludwig Wittgenstein, Tractatus Logico-Philosophicus (1921)

«*Il mondo è pieno di significati abbandonati.*» – Don De Lillo, Rumore bianco (1985)

«*A che serve Cicerone ai tempi del digitale? A far incontrare i fondamenti della retorica con gli strumenti della rete. Granelli e Trupia ci spiegano come rimettere la parola al centro della visione del futuro.*» – Massimo Russo, direttore di Wired Italia

SINOSI

- *In principio era il verbo* (*Bibbia*)
- *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 troncane la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione* (*Gorgia*)
- *La vraie éloquence se moque de l'éloquence* (*Blaise Pascal*)
- *Vincere non basta, serve con-vincere* (*mons. Bruno Forte*)
- *All the great speakers were bad speakers at first* (*Ralph W. Emerson*)

Cosa 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 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 o Steve Jobs**. Riprende **i saperi antichi della retorica e li adatta all'agone del business**; e 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, come si risolve un conflitto considerato insanabile.

L'obiettivo del libro è dunque convincere i manager 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 dei manager ... **Si tratta infatti della più importante "tecnologia della mente"** che abbiamo a disposizione. Una tecnologia che - come nel caso del software - permette ai più esperti di avere capacità performative infinitamente superiori alla media. Nel caso del software - notava Nathan Myhrvold, ex capo scienziato di Microsoft - gli **sviluppatori eccezionali** sono più produttivi di quelli "normali" secondo un fattore non di 10 o 100 o 1000, ma di 10.000.

Due sono dunque i filoni principali di applicazione della retorica nel business:

- **Ragionare** (*comprendere, argomentare, intuire*)
- **Comunicare** (*persuadere/sedurre, motivare, negoziare*)

La parola ritorna pertanto ad essere centrale e la sua capacità di esprimere significati sottili e potenti che (grazie alla loro capacità di *delectare* e *movere*) re-integrano il linguaggio "oggettivo" della tecnica (e del metodo scientifico) riportano al centro gli stili, l'arte dell'*elocutio* e del "buon ornamento" e soprattutto le metafore.

Oltretutto - come diceva il filosofo Wittgenstein - "I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo". Un **impoverimento linguistico riduce non solo le nostre capacità espressive, ma soprattutto l'ampiezza dei nostri ragionamenti e quindi la sfera del nostro intervento nel mondo.**

Il libro vuole dunque **contribuire a rimettere al centro del pensiero manageriale (e aziendale) le scienze umane**; anzi le loro fondamenta: le **arti liberali**. E suggerisce la necessità di adattare questi elementi fondativi all'era della Rete, alla sua "semiosfera digitale". Elementi a fondamento dell'atto stesso del pensare, poiché forniscono 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 è parte decisiva.

Pertanto il canone classico della retorica - che la suddivide in 5 fasi (*inventio, dispositio, elocutio, memoria, actio*) - deve evolvere per cogliere a pieno le specificità dell'ecosistema digitale. Deve infatti poter dare suggerimenti per valutare l'affidabilità e riutilizzabilità delle fonti informative, per costruire argomentazioni infarcite di ipertesti e interazione, per usare le immagini in modo da contribuire con efficacia (e non semplicemente decorando) alla "elocutio" digitale, ...

Cosa si deve fare dunque per cogliere le opportunità offerte dalla **rinascita della retorica e dal suo adattamento al mondo digitale**? Bisogna innanzitutto **rilanciare il tema educativo e riportare le scienze umane (e soprattutto le arti liberali) al centro del sistema didattico pubblico** - naturalmente integrandolo con il sistema formativo manageriale. E per fare ciò è necessario togliere alla retorica quella patina di ampollosità, di artificialità fine a se stessa, dove - per negligenza e ignoranza - è stata confinata. Nonostante vi sia una 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.

D'altra parte le aziende eccellenti hanno sempre saputo della strategicità delle scienze umane. Ad esempio **nella Olivetti di Adriano**, la presenza di intellettuali e letterati era trasversale: la loro presenza anche in un'industria a elevato contenuto tecnologico derivava dalla convinzione che potessero contribuire ad un progresso equilibrato dell'impresa ed evitare gli eccessi del tecnicismo. **Steve Jobs** - patron di Apple - fece invece all'Apple World Wide Developers Conference del 2010 la seguente affermazione: "*The reason Apple is able to create products like the iPad is because we've always tried to be at the intersection of technology and liberal arts*".

Tra le numerose suggestioni e raccomandazioni presenti nel libro, tre *golden rules* da tenere sempre presente:

- **una buona comunicazione richiede innanzitutto un buon ragionamento;**
- **la retorica deve diventare la nostra cassetta degli attrezzi** e non solo l'ambito di intervento dell'ufficio comunicazione e dei "portavoce" aziendali;
- **ogni comunicazione è fatta da un uomo in carne ed ossa verso uomini in carne ed ossa:** non è pensabile avere una presentazione "per tutte le stagioni", soprattutto se è stata preparata da altri, e ignorare la dimensione emotiva e psicologica, le agende personali, il potere del contesto ...

A queste attività centrate sulla retorica dobbiamo **affiancare la costruzione di una vera e propria educazione al digitale**. La sua pervasività non si limita ad una semplice presenza, ma trasforma il nostro modo di lavorare, comunicare, ragionare, memorizzare, rappresentarci,... Soprattutto nei processi cognitivi e nel modo con cui ci relazioniamo con gli altri e comunichiamo. D'altra parte le prime applicazioni del digitale furono proprio il "far di calcolo" e il comunicare (tramite la email).

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

Peraltro il fenomeno TED - una delle più importanti agorà della moderna oratoria - ha costruito un format che unisce le tecniche "tradizionali" del discorso davanti a un pubblico con le più sofisticate riflessioni di retorica per il digitale.

Solo infatti **unendo il potere della retorica e una approfondita conoscenza dell'ambiente digitale** sarà possibile possedere quegli strumenti e sensibilità necessari per competere e avere successo nell'era dell'informazione.

COME SEDURRE NEL DIGITALE

Di Carlo Alberto Carnevale Maffè

20 aprile 2014 (extended edition)

Il linguaggio è diventato tecnologia che i manager devono dominare

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 contemplarne 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 recensore, 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 pian aziendale.

Granelli e Trupia prendono per mano il lettore come Virgilio e Beatrice in questo viaggio prima retrospettico 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, dimostrando 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 linguaggio sono i confini del nostro mercato". 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 perché 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, di slideware da pusher di fallacie logiche per quanto graficamente ben temperate, laddove critica amabilmente ma rigorosamente l'ingessatissimo manuale di stile comunicativo standardizzato di una grande società di consulenza.

Come l'immaginifico insegnante John Keating in Dead Poets Society, suggerisce di strappare le pagine di quest'ennesimo Manuale di Letteratura Aziendalistica, che come quello del fantomatico prof. Pritchard, vorrebbe imporre l'uso d'improbabili grafici cartesiani per comprendere le complessità della poetica d'azienda.

nòva^{2.4}

Tuttavia, nel rimanere fedele al criterio della parresia, ovvero del parlar chiaro e diretto, che tanto Andrea e Flavia raccomandano a chi ha l'onere e l'onore della comunicazione in campo economico e aziendale, devo confessare che la pur estesa trattazione del libro mi lascia ancora assetato, come per un messaggio a guisa di sineddoche, ovvero di una parte pur significativa, per il tutto.

Mi sarei aspettato, come peraltro ha correttamente fatto presente Ivan Lo Bello nella sua postfazione, che venisse trattato più approfonditamente l'effetto economico di un'eccellente retorica digitale, come quello che ha saputo proporre Steve Jobs superando i vecchi codici informatici per passare all'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, che poi vuol dire "numerico" in latino, è potenzialmente la più efficace delle sintassi, 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 descritto da Papa Francesco. Per me è già un "livre de chevet", da tenere sul comodino digitale del mio iPad.

Nove ragioni per rivalutare la retorica



Guido Romeo

Pubblicato
aprile 21, 2014

Che cos'hanno in comune Enrico Mattei, Angela Ahrendts e Papa Francesco? L'ultimo libro di Andrea Granelli e Flavia Trupia aiuta a capire perchè l'arte del dire è irrinunciabile nel mondo digitale



La retorica è un'abilità allo stesso tempo antica e indispensabile per governare il mondo contemporaneo. **È forse per questo che la retorica è viva e gode di ottima salute.** È vero il termine sa ancora di tomi cartacei e polverosi, di ampollosi giri di parole e può generare flashback di criptiche versioni di latino inflitte da sadiche professoressine per niente 2.0, ma l'arte del dire (adesso la chiamano "storytelling"...) è uno strumento essenziale per chi è chiamato a lavorare in team e magari a guidarlo, far finanziare la propria idea o semplicemente vuole comprendere la dinamica delle comunicazioni più efficaci.

Uno strumento utile per avvicinarsi o rivalutare questa abilità è [Retorica e business: intuire, ragionare, sedurre nell'era del digitale](#), l'ultima fatica di [Andrea Granelli](#) (già autore di [Città intelligenti? Per una via italiana alle smart cities](#)) e di [Flavia Trupia](#) (Egea 184 pag; 14,50 euro). Il volume, pensato esplicitamente per un pubblico di manager aziendali è in realtà ricchissimo di elementi per chiunque voglia comprendere quali sono le tecniche di grandi comunicatori e leader divertendosi a smontare i loro ragionamenti e le loro tecniche o magari vuole prepararsi a un TedTalk. Il volume è un peana dichiarato per la retorica e non lesina sui termini e i riferimenti classici (c'è anche un bel glossario), ma ha il merito di gettare un ponte tra la tradizione e il mondo digitale.

Ecco nove ragioni per rivalutare l'arte del dire e perché ha senso coniugarla col digitale. Per gettarci alle spalle le figuracce su Seneca e Cicerone o evitare quelle di alcuni manager sui **successi di Napoleone a Waterloo**.

- 1. Dimostrazione e argomentazione sono sorelle diverse.** Granelli chiama giustamente in causa Chaim Perelman, il filosofo polacco che nel secolo scorso contestò il dominio della ragione cartesiana e postulò che la dimostrazione ha un valore assoluto e indipendente dalle persone alle quali è diretta. L'argomentazione, invece, ha un valore diverso a seconda dei fruitori ai quali è rivolta.
- 2. L'arte del dire è prima di tutto l'arte di ragionare.** Un'argomentazione efficace è costruita su un ragionamento articolato e profondo. Di qui l'esigenza di attrezzarsi per ragionare in maniera completa. Va bene andare a braccio, ma solo se si è davvero studiato, insomma.
- 3. Non convincere, abduci!** Questa è forse una delle intuizioni più felici e utili del libro: l'abduzione, (da "*abducere*": condurre da) è proposta come terza via creativa per andare oltre l'arte di convincere razionalmente o emotivamente. È il metodo di Sherlock Holmes che parte dalla raccolta dei dati sperimentali per ricostruire la verità, ma condiviso anche da Einstein (che però lo chiamava semplicemente "intuizione") e prima ancora da Aristotele che parlava di "ipotesi".
- 4. La retorica non è fatta solo di parole.** Puoi farne tesoro anche se non farai mai un discorso in pubblico perché, oggi, il nostro è un mondo fatto di immagini e farle parlare per esprimere un discorso è un'opera di retorica necessaria. Che si tratti di un sito web, di un "flagship store" o di qualsiasi altro luogo collegato all'esperienza di chi ne fruisce. E con il digitale questo collassamento tra retorica e immagini è totale.
- 5. La rete digitale e i device mobili** hanno fatto esplodere la fruizione di modalità visuali di rappresentazione del sapere come, ad esempio, le infografiche. Questo nuovo "layer" della nostra comunicazione è perciò una grande occasione per esercitare la retorica per chiarire messaggi complessi senza semplificarli.
- 6. Un sito personale ha ancora molto senso.** I social sono efficacissimi per comunicare, intrecciare relazione e raccogliere notizie, ma sono per definizione transitori perché vivono in un flusso temporale. La possibilità di raccogliere, organizzare e sistematizzare la propria conoscenza offerta dal digitale è unica e gli strumenti sono praticamente gratuiti. Più che da vetrina professionale (per questo c'è già LinkedIn) è a questo che serve un sito personale che diventa così un luogo di ragionamento dal quale si distilla la propria argomentazione.
- 7. Il leader deve essere digitale.** La padronanza del mondo digitale è la chiave per il successo di un progetto. Il report McKinsey [*Bullish on digital*](#), non usa mezzi termini: gran parte dei progetti innovativi falliscono per la carenza di digital-skills del senior management. In Italia, in particolare, sembrano mancare percorsi formare i leader sul fronte digitale.
- 8. Il digitale è un imperativo per tutta la tua organizzazione.** Ma attenzione, non è una moda passeggera o uno stile manageriale. È una rivoluzione ormai avvenuta: ha pervaso tutti i sistemi e cambiato il nostro modo di raccogliere informazioni, di relazionarci e perfino il nostro sistema cognitivo, modificando il nostro modo di memorizzare e rappresentarci.
- 9. Hai figli? Educali fin da piccoli alla retorica.** Se non sai da dove cominciare prova con la Guida di Aristotele ai discorsi da cena in famiglia di Jay Hendricks. I consigli di base sono semplici e aiutano anche i più grandi a riflettere (insegnando s'impara!): insegna a decidere valutando pro e contro; pensa al futuro; è un "fallo" urlare o qualsiasi comportamento che impedisca la conversazione; lascia vincere i ragazzi ogni tanto.



Arte della comunicazione e leadership

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ma non si può separare il contenuto dalla forma. Non possiamo limitarci alla ricerca di un'espressione piacevole ma dobbiamo legare "saldamente le parole ai contenuti e verificare la fondatezza di questi. Cicerone, nel suo De Oratore, è uno strenuo sostenitore della necessità di produrre un impasto indissolubile tra res e verba, tra argomenti e forme espressive. Per Cicerone, non esiste dunque una gerarchia tra le componenti del discorso: i fatti non sono più importanti delle parole e le parole non lo sono più dei fatti. Insieme - e solo insieme - contribuiscono alla costruzione di un dire potente, capace di lasciare un segno nell'uditorio" (estratto dal libro).

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

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

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

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

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

14 aprile 2014

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 OpenKnowledge.

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 al manager moderno? 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 abduitive 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. ▣

di **ANDREA GRANELLI**

CONSULENTE E SCRITTORE

L'ATTUALITÀ DELLA RETORICA NEL MONDO DIGITALE



Anche nel business, il digitale è ormai il principale strumento sia di produzione di contenuti sia di supporto alla comunicazione, sempre più articolata e sofisticata.

Uno scenario che ripropone, come nel passato, l'importanza dell'arte del dire, in altre parole la retorica, strumento ancor oggi efficacissimo e indispensabile per i manager e per il successo delle imprese



Il digitale non è più solo il luogo della proceduralizzazione, dell'automazione, dell'archiviazione, delle transazioni (commerciali e finanziarie). E neanche il luogo del racconto digitale a tutti i costi (siti web, banner pubblicitari, presenza digitale sui social media, ...). Sta divenendo 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 e talvolta contraddittorie. Ma soprattutto è oramai diventato il luogo principe della comunicazione.

La pervasività del digitale e il suo essere il principale strumento sia di produzione di contenuti sia di supporto alla comunicazione è oramai un fatto assodato: "con" e "nel" digitale si comunica per convincere (i propri partner, azionisti, ...), per motivare (i propri collaboratori), per sedurre (i propri clienti), (a noi stessi) per trovare nuove correlazioni fra fatti noti e intuire nuovi fenomeni.

Queste articolate e sofisticate forme di comunicazione non possono nascere da una banale "digitalizzazione" delle comunicazioni tradizionali. 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 Cluetrain Manifesto – il noto pamphlet scritto nel 1999 da un gruppo di esperti di Internet – affermava in maniera chiara come oramai le regole del gioco della comunicazione fra aziende e i clienti fossero cambiate in modo radicale.

Un ripensamento dei flussi comunicativi per cogliere le opportunità di queste nuove tecnologie forza, quindi, a rivedere anche gli strumenti e le tecniche che producono i contenuti e le modalità con cui questi strumenti e tecniche devono essere impiegate.

Va quindi ripensata l'arte del dire – in altre parole la retorica – usando la lente del digitale. Per altro McLuhan ci ha sempre ricordato che "Il mezzo è il messaggio": il mezzo (digitale) condiziona forte-

mente i contenuti che veicola ed esso stesso diviene messaggio. Mandare un SMS, una mail, produrre e pubblicare un filmato su You Tube o scrivere "I like" su Facebook, sono atti comunicativi dove già la scelta di un certo ambiente rispetto ad un altro veicola un'informazione; inoltre l'ambiente scelto forza una specifica articolazione del messaggio, forzando regole sintattiche e semantiche e imponendo stili comunicativi e netiquette.

La retorica è la più importante e potente tecnologia della mente. Il saperla padroneggiare permette ai più esperti – come nel caso del software – di avere capacità performative infinitamente superiori alla media.

Nel mondo del software - notava Nathan Myhrvold, ex capo scienziato di Microsoft - gli sviluppatori eccezionali sono più produttivi di quelli "normali" secondo un fattore non di 10 o 100 o 1000, ma di 10.000.

Le scienze umane – di cui la retorica è parte integrante e originaria – sono le fondamenta su cui poggiare le competenze specialistiche (economiche, tecniche, ...) e il framework che consente di usarle al meglio e soprattutto in contesti differenti da dove sono state apprese. In particolare la retorica è a fondamento dell'atto stesso del pensare, poiché fornisce 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 è parte decisiva.

Non è dunque in questione solo un tema di produttività cognitiva o di abilità espressiva: c'è molto di più; con la retorica entrano in gioco l'efficacia, la creatività, l'astuzia, il saper convincere e spingere all'azione, il motivare "senza leve" (com-movere), l'intuire prima degli altri, il riuscire a districarsi anche in situazioni complesse...

È da questo potere quasi magico dell'atto comunicativo che deriva la famosa frase di Gorgia da Lentini – italiano e uno dei padri della retorica – sulla parola, considerata "pharmacón" e cioè una sorta di droga: "La parola è un potente sovrano, poiché con un cor-

po 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".

In particolare su questo argomento è appena uscito – per i tipi di Egea – un mio libro scritto insieme a Flavia Trupia. Il titolo è "Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale". Il libro affronta molti dei temi accennati in questo articolo.

Inoltre – sempre più frequentemente – il digitale ci "scappa di mano" senza che ce ne rendiamo conto.

Il diluvio della posta elettronica, le interruzioni continue a causa degli avvertimenti digitali (SMS, tweet, chat, social media) che ci impediscono di concentrarci, la sempre peggiore qualità delle informazioni che troviamo sulla Rete "a distanza di click...". E spesso il problema non dipende dalla qualità delle soluzioni digitali acquistate ma dalle pratiche di utilizzo, non accuratamente progettate e – soprattutto – non sufficientemente monitorate.

Non basta dunque una semplice alfabetizzazione; ciò che serve è una vera e propria educazione al digitale che crei non tanto una conoscenza dell'ABC dei suoi strumenti, ma una vera e propria digital awareness & proficiency capace di farci comprendere l'ambiente digitale e rendere possibile un suo utilizzo efficace e soprattutto secondo i nostri bisogni. Dobbiamo dunque essere in grado di afferrare:

- i criteri "obiettivi" di scelta di un certo tipo di soluzione tecnologica, con particolare attenzione agli impatti e agli effetti "collaterali";



Secondo gli autori del saggio, le soft skill sono sempre più indispensabili per competere in un mondo incerto, cangiante, *information intensive*

Il termine "retorica" è spesso usato con accezione negativa. Ma è da qui che dipendono l'efficacia, la creatività, l'astuzia, il saper convincere e spingere all'azione, il motivare, l'intuire prima degli altri, il riuscire a districarsi anche in situazioni complesse





NUOVE COMPETENZE IN AZIENDA: LE SOFT SKILL DEL XXI SECOLO

La più importante cosa da fare oggi è probabilmente ridare una (nuova) centralità - all'interno dei saperi "produttivi" del XXI secolo - alle scienze umane e soprattutto alle arti liberali, allontanate dai curricula studiorum di manager e ingegneri in quanto "non servono a guadagnare del denaro".

Nel mondo le cose si stanno muovendo, e in fretta. Si stanno per esempio diffondendo i corsi di Rhetorical Criticism, inteso come il processo capace di investigare e spiegare la creazione dei simboli associati a una vasta gamma di oggetti e prodotti culturali (non solo discorsi, ma oggetti, edifici, film, ...). L'obiettivo è dunque quello di comprendere come questi oggetti riescano a educare, informare, intrattenere, emozionare e, appunto, persuadere l'audience per cui sono stati concepiti, facendo leva su una nozione specifica di retorica. Come scrive Sonja K. Foss, "la retorica è l'uso umano dei simboli per comunicare".

Inoltre alcune università hanno attivato in tempi recenti moduli formativi di retorica propedeutici e obbligatori. Per esempio l'insegnamento di Eloquentia Perfecta alla Fordham University. Altre realtà accademiche hanno addirittura creato programmi congiunti: interessantissimo è, per esempio, il programma di Harvard e MIT di Boston sulla negoziazione (The MIT-Harvard Public Disputes Program) che affronta uno dei tre tipi di discorso retorico - quello giudiziario - e le sue componenti più dialettiche.

Le soft skill sono dunque sempre più indispensabili per competere in un mondo incerto, cangiante, *information intensive* e dominato dalla tecnica. Un recente rapporto McKinsey (Education to Employment) ha messo in luce che tre delle quattro competenze più richieste sono soft: Work ethic, Teamwork, Oral communications; e le soft skills si alimentano di scienze umane.

- le precondizioni di utilizzo del digitale (culturali, organizzative, normative...);
- gli elementi per costruire Business Case realistici (evitando di sovrastimare i ricavi e sottostimare costi, rischi e tempi attuativi);
- le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche e cioè cosa deve essere cambiato per usare al meglio le soluzioni tecnologiche adottate;
- i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale, da cui ci si deve tenere lontani.

Il tema non è più demandabile solo ai tecnici. I leader del XXI secolo dovranno saper padroneggiare le tecnologie ICT e muoversi a loro agio nell'ambiente digitale. Questa - da alcuni già chiamata eLeadership - sarà una competenza chiave poiché la competitività di un'azienda dipenderà sempre di più anche da come il digitale verrà utilizzato internamente e nei confronti dei clienti.

La società McKinsey, in una ricerca del 2013, osservava: "we want to emphasize the importance, for many business leaders, of making the mind-set shift required to embrace the importance of digital capital fully".

Ma per creare consapevolezza e *proficiency* sul digitale non basta la conoscenza tecnica del suo

ambiente e delle sue dinamiche. Vanno infatti affiancate e rafforzate alcune specifiche competenze che potremmo chiamare le soft skill del XXI secolo:

- organizzare e gestire il tempo (proprio e dei collaboratori) - uno dei fattori produttivi più preziosi del manager, sempre più "divorato" da un uso inconsapevole degli strumenti digitali;
- costruire, mantenere e (ri)utilizzare la propria conoscenza, che va molto di là del knowledge management aziendale;
- saper leggere e comprendere (sense making) gli indizi e segnali deboli che ci circondano per anticipare i fenomeni e coglierne le implicazioni prima dei concorrenti (o dei nuovi entranti);
- e naturalmente padroneggiare gli elementi base della retorica - l'arte del ragionare (e del dire) - per intuire, motivare, negoziare, gestire conflitti, persuadere, anche all'interno dell'ambiente digitale.

Solo in questo modo i manager potranno cogliere a pieno le straordinarie opportunità offerte dalla rivoluzione digitale senza cadere nelle sue trappole o farsi ingannare dalle sue sirene.

FACCIAMO RETORICA?

*Il pensiero e la parola:
riscopriamo l'importanza
di una sottile arte che
diventa strumento di
comunicazione per i
manager*

Andrea Granelli

COSA 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. Ma negli ultimi tempi la retorica non solo è stata dimenticata, ma ha addirittura assunto connotazioni negative, dispregiative, di sufficienza. "Quanto sei retorico...", "che prosopopea...", "si parla addosso, che affabulatore...". Non sta a me analizzare il perché di questo fenomeno. Certo è che la retorica è oggi più importante (e utilizzata) rispetto al passato, anche se non ne siamo sempre consapevoli. Faceva notare Blaise Pascal nei suoi *Pensieri*: «La vraie éloquence se moque de l'éloquence». Detto in altri termini, essere eloquenti non è una semplice questione di tecnica e di stile; dipende in primis dal saper ragionare. La retorica è dunque qualcosa di più che l'arte del dire: è la più importante e potente tecnologia della mente. Il saperla padroneggiare permette ai più esperti – come nel caso del software – di avere capacità



performative infinitamente superiori alla media.

Nel mondo del software – nota Nathan Myhrvold, ex capo scienziato di Microsoft – gli sviluppatori eccezionali sono più produttivi di quelli “normali” secondo un fattore non di 10 o 100 o 1.000, ma di 10.000. Non è dunque solo un tema di produttività cognitiva o di abilità espressiva: c’è molto di più; con la retorica entrano in gioco l’efficacia, la creatività, l’astuzia, il saper convincere e spingere all’azione, il motivare “senza leve” (com-movere), l’in-

tuire prima degli altri, il riuscire a districarsi anche in situazioni complesse.

È da questo potere quasi magico che deriva la famosa frase di Gorgia da Lentini – uno dei padri della retorica – sulla parola, considerata *pharmacón* e cioè una sorta di droga: «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 troncargli la paura, di rimuovere il dolore, d’infondere gioia, d’intensificare la compassione».

Senza una presentazione come si deve non si convince nessuno, tanto meno gli azionisti

Altro che aria fritta

Le arti liberali sono dunque le fondamenta su cui poggiare le competenze specialistiche (economiche, tecniche ecc.) e il *framework* che consente di usarle al meglio e soprattutto in contesti differenti da dove sono state apprese.

Soprattutto il trivio (grammatica, retorica e dialettica) è a fondamento dell’atto stesso del pensare, poiché fornisce 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 è parte decisiva.

In un recente studio di McKinsey (*Education to employment. Designing a system that works*), delle otto competenze più richieste nel mondo del lavoro dalle aziende di successo, sei – *work ethic, teamwork, oral communication, problem solving, written communication, creativity* – sono ricon-



ducibili alle scienze umane e alla “robustezza del sé” e poco hanno con i saperi tecnici o con l’iperspecializzazione.

Ma la retorica non è solo fondamento, è anche strumento straordinario e tecnica efficacissima.

Vi sono molti ambiti aziendali in cui la retorica deve tornare nel business o, meglio, dove viene già impiegata in maniera inconsapevole e naïf, come farebbe un neofita con scarsa educazione umanistica.

Nella società della conoscenza in cui viviamo aumenta l’esigenza di comunicare informazioni significative e di costruire ragionamenti convincenti

Le fondamenta del pensiero

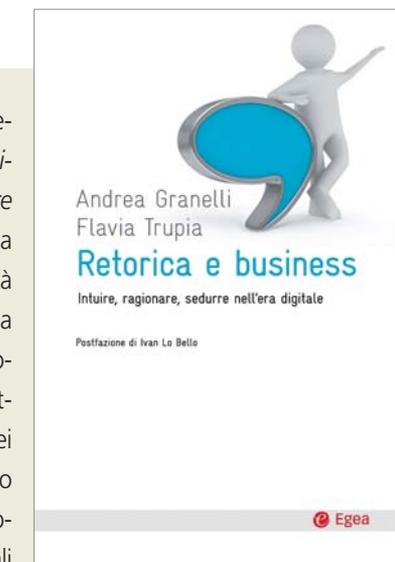
Il tema della retorica applicata all’azienda è dunque ricchissimo e con moltissimi filoni d’uso. Inoltre le capacità linguistiche diventano nei fatti performative non solo perché convincono, motivano o consentono di intuire, ma anche perché – “nominando il mondo” – ci permettono di (ri)conoscerlo e di intervenire su di esso. Osservava Ludwig Wittgenstein nel suo *Tractatus Logico-Philosophicus*: «I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo». Ad esem-

Sulla retorica in azienda è appena uscito il libro *Retorica e business. Intuire, ragionare e sedurre nell’era digitale*, scritto da Andrea Granelli, presidente della società di consulenza Kanso, insieme a Flavia Trupia, consulente di comunicazione, blogger e ghostwriter. Il saggio affronta molti dei temi accennati nell’articolo dallo stesso autore del libro. In particolare, i numerosi ambiti aziendali dove un buon uso della retorica può essere determinante sono:

1. comunicare con efficacia e abilità, non solo persuadendo ma anche muovendo all’azione;
2. cogliere gli indizi e “connettere i puntini”, pre-figurando il futuro che si sta manifestando;
3. utilizzare la retorica del “racconto del futuro” per presentare i piani di sviluppo, illustrare business idea e business plan;

pio in italiano, per esprimere il concetto di bianco abbiamo poche parole: bianco, candido, niveo, eburneo. 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 bianche realtà in modo molto vario: altrimenti non potrebbe sopravvivere in quel mondo totalmente dominato dal bianco.

Anche George Orwell – nel suo 1984 – ci ricorda questo potere delle parole: «Non capisci che lo scopo principale a cui tende la neolingua è quello di restringere al massimo la sfera d’azione del pensiero?» osserva Syme, uno degli impiegati del ministero della Verità. La maggiore o minore



ricchezza linguistica apre o chiude non solo la realtà in cui ci muoviamo, ma anche la conoscenza del nostro mondo interiore. Giovanni Jervis – nei suoi *Fondamenti di psicologia dinamica* – ha osservato che «la paranoia è un modo preculturale di dare la colpa a un fattore esterno a noi (non ero in me, mi hanno fatto una fattura, mi ha punto la taranta) per nostri comportamenti indesiderabili e talvolta addirittura inaccettabili». Inaccettabili poiché non li conosciamo in quanto non siamo in grado di nominarli. Quali sono allora le priorità per facilitare la riappropriazione di questo “strumento”, che ha sempre accompagnato i leader e che solo negli ultimi due secoli è stato sacrificato al più “oggettivo”

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 ri-semantizzare – le parole chiave di un'organizzazione (qualità, crescita, innovazione, centralità sul cliente, 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).

contenuti e stili a seconda degli ambienti utilizzati (dal parlare in pubblico all'essere intervistato in tv, dallo scrivere su Twitter al commentare la propria pagina Facebook, dallo scrivere un'email efficace al produrne una con testo e immagini, ...), avremo una vita professionale

... nei prossimi mesi sul blog



ciascuna di queste otto aree di applicazione della retorica in azienda verrà approfondita e verranno analizzate le modalità con cui quelle specifiche tecniche retoriche interagiscono e si alimentano nel digitale.

metodo scientifico? Sostanzialmente tre.

Prima di tutto occorre ridare dignità e centralità alla retorica – togliendole quell'alone di ampollosità, di ipocrisia, di vetustà che la caratterizzano nel parlare comune – ripartendo dalla parola, la sua importanza, il suo potere.

La seconda è rimettere al centro l'educazione delle scienze umane, sempre più necessarie per vivere e operare in un mondo complesso, imprevedibile e in divenire (come ha osservato il grande poeta e saggista americano Ralph Waldo Emerson: «All the great speakers were bad speakers at first»). Per finire, approfondire le infinite e straordinarie interrelazioni fra retorica e ambienti digitali, probabilmente la skill più

importante per competere nell'era della rete.

La retorica e il digitale

In particolare, quest'ultimo punto diventerà critico. Nella società della conoscenza in cui viviamo aumenta l'esigenza di comunicare, di reperire informazioni significative e di costruire ragionamenti convincenti. Inoltre questi processi diventeranno sempre più complessi e sofisticati e soprattutto saranno sempre più legati e condizionati dagli ambienti digitali.

Se non saremo allora in grado di padroneggiare i nuovi strumenti di comunicazione, se non conosceremo le regole (e le trappole) legate al reperimento delle informazioni attendibili sulla rete, se non sapremo comunicare adattando

dura e sempre più marginalizzata. Solo unendo rinnovate e potenziate capacità retoriche alla conoscenza approfondita dell'ecosistema digitale e dei suoi meccanismi di funzionamento i manager potranno comprendere e anticipare le mutazioni del contesto, decidere in maniera rapida, efficace e informata, e comunicare in maniera convincente, cogliendo appieno le straordinarie opportunità offerte dalla rivoluzione digitale. Solo in questo modo i manager potranno acquisire quella competenza chiave che la Commissione europea chiama *eLeadership* e che consentirà loro di cogliere le straordinarie opportunità offerte dal digitale, evitando nel contempo di farsi ingannare dai suoi lati oscuri. ■

MEDIA DUEMILA +

Cicerone ad Obama fino a Renzi. Granelli: la Retorica per vincere

Da Cicerone ad Obama ed adesso Renzi: maestri della retorica. Il libro di Andrea Granelli e Flavia Trupia [“Retorica e Business – Intuire, ragionare, sedurre nell’era digitale”](#) arriva al momento giusto. Permette una riflessione su un’arte che con McLuhan abbiamo studiato ed approfondito.



McLuhan era interessato alla retorica, la comparava ai diversi tipi umani: “un balletto della figure umane”. La retorica è una scienza dell’uomo, molto articolata e complessa. Sono d’accordo con Granelli che la definisce la prima innovazione tecnologica. Per me è una delle grandi categorie del sapere. McLuhan ha fatto la sua tesi sul trivium: retorica – logica – grammatica. Ha cominciato a categorizzare la gente secondo la caratteristica dominante in retoricisti, grammatici e logici.

Cosa era lui? Un retoricista, odiava la logica. Cosa sono io? Sono logico e retoricista. Il mio pensiero è tristemente logico, rovinato da Cartesio, che mi impone di costruire un ragionamento chiaro e facile da seguire e condividere.

Faccio un esempio: parlare continuamente di 2.0 è una banalità evidente. Tutti ormai ne discutono senza comprenderne appieno il significato. Dal mio punto di vista questo suffisso supera l’intrinseca banalità solo se rappresenta una seconda versione di qualcosa che già esiste.

Allora se tutto diviene la seconda versione di qualcosa precedentemente esistito si arriva al secondo rinascimento. Abbiamo bisogno di un nuovo rinascimento in ogni settore della nostra vita. Ripartire dalla retorica? Mi sembra possibile.

Nel libro si parla di segreti che diventano trasparenti e cioè di capacità che si trasmettono. La trasparenza dell’era elettrica ha per me un significato diverso e sicuramente più complesso. Condivido un possibile legame tra trasparenza ed arte del parlare. Mi piace anche l’abilità di Granelli nel combinare vecchio e nuovo. Io mi considero un esploratore e dunque continuo a guardare avanti. Riscoprire quanto la retorica può essere determinante in azienda, in politica, nella vita è una nuova sfida alla quale partecipo volentieri.

Derrick de Kerckhove, 28 maggio 2014



Derrick de Kerckhove è stato il **direttore del Programma McLuhan in Cultura e Tecnologia** ed autore di ***La pelle della Cultura*** e dell’***Intelligenza Connessa*** (“The Skin of Culture and Connected Intelligence”) e Professore Universitario nel Dipartimento di lingua francese all’Università di Toronto. Attualmente è docente presso la Facoltà di Sociologia dell’Università degli Studi di Napoli Federico II dove è titolare degli insegnamenti di “Metodi e analisi delle fonti in rete”, “Sociologia della cultura digitale” e di “Sociologia dell’arte digitale”.

Direttore scientifico della rivista di cultura digitale Media Duemila.

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 oramai 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 Cluetrain Manifesto - il noto pamphlet scritto nel 1999 da un gruppo di esperti di internet - affermava in maniera chiara come oramai 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





→ IL LIBRO
SCHEDA



Titolo: Retorica e business.
Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale
Autori: Andrea Granelli, Flavia Trupia
Editore: EGEA
Collana: Cultura e società
Data di Pubblicazione: Marzo 2014
Pagine: 176
Prezzo: €19,00
Postfazione di Ivan Lo Bello (Vice-presidente Confindustria per l'education)

RETORICA E BUSINESS

Cosa c'entra la retorica con la comunicazione aziendale del XXI secolo? Centra. Centra 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. 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 o Steve Jobs. Riprende i saperi antichi della retorica e li adatta all'agone del business; e 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, come si risolve un conflitto considerato insanabile. L'obiettivo è convincere i manager dell'importanza della retorica per il loro successo professionale - oltre che personale.

digitale (Brad Brown, Johnson Sikes, Paul Willmott, Bullish on digital. McKinsey Global Survey results, www.mckinsey.com, agosto 2013) è tranchant 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 divenendo 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 il comunicare 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 l'arte della retorica - sviluppata nel corso dei secoli - deve essere necessariamente reinterpretata e aggiornata per essere fungibile ed efficace nelle agorà digitali.

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

- **inventio** (trovare che cosa dire): è la ricerca dei "luoghi" (degli argomenti) con l'aiuto dei quali si può sperare di ottenere il consenso intellettuale delle menti, in forza di un certo rigore di passaggi;
 - **dispositio** (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'organismo retorico non si discosta molto da uno di natura logico-scientifica;
 - **elocutio** (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'inventio e la dispositio;
 - **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 pacchetto 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

➔ GLI AUTORI

Flavia Trupia: consulente di comunicazione, blogger, ghostwriter.

Specializzata in comunicazione d'impresa, dal 1993 al 2002 ha lavorato per organizzazioni pubbliche e private (Young & Rubicam, DDB, Ministero degli affari esteri). Libera professionista dal 2006, è una delle fondatrici della rete Professionisti Liberi. È docente di tecniche di scrittura tradizionale e web, comunicazione istituzionale, pubblicità, social media ed è blogger di L'Huffington post Italia. Ha recentemente pubblicato il libro "Discorsi potenti. Tecniche di persuasione per lasciare il segno" (Franco Angeli ed.).



Andrea Granelli: Presidente di Kanso, società di consulenza specializzata in innovazione e change management. Da diversi anni lavora su temi legati all'innovazione: è stato in McKinsey e successivamente Amministratore Delegato di tin.it e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. È in molti comitati scientifici e in commissioni di valutazione. È stato membro del Comitato di valutazione del CNR e direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy. Attualmente è dell'Associazione Archivio Storico Olivetti. Scrive periodicamente di innovazione e ha pubblicato molti libri. Ha inoltre curato la voce Tecnologie della comunicazione per la nuova enciclopedia Scienza e Tecnica della Treccani.

- oltre a una ripresa della retorica come arte di ragionare e una sua rilettura nel contesto del business si occupa un libro appena uscito - per i tipi di Egea - e scritto dall'autore insieme a Flavia Trupia. Il titolo è "Retorica e business. Intuire, ragionare e sedurre nell'era digitale".

IL POTERE DELLA RETORICA: (RI) COSTRUIRE UN CANONE DIGITALE

Vediamo allora brevemente - e con alcuni esempi - come può essere riletto con la lente del digitale il canone retorico ciceroniano:

- **inventio:** dove trovare gli "oggetti digitali" (non solo testo, ma anche immagini, suoni, animazioni, link, box di dialogo, etc) da usare per costruire il ragionamento;
 - **dispositio:** come organizzare gli oggetti digitali in maniera efficace, convincente e cognitivamente semplice per costruire argomentazioni o storie;
 - **elocutio:** come abbellire (ma non troppo) e rendere più attraente e coinvolgente l'argomentazione e/o comunicazione grazie alle infinite forme del digitale;
 - **memoria:** come organizzare "in digitale" la propria conoscenza e come richiamarla nel momento in cui serve, anche supportando con efficacia una comunicazione;
 - **actio:** come rendere più efficace - grazie agli strumenti digitali - la performance comunicativa.
- Questa rilettura del canone retorico apre

molte opportunità; la retorica non è dunque uno strumento astratto, un prezioso arcaicismo, un rigurgito culturale. È uno strumento potente - forse LO strumento più potente di cui disponiamo: è una vera e propria tecnologia della mente 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", pre-figurando 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, etc);
- 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 coinvolgono i clienti;
- 7** rigenerare (pragmaticamente) - e cioè ri-semantizzare - le parole chiave di una organizzazione (qualità, crescita, innovazione, essere centrati sul cliente, soste-

nibilità) 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).

Il tema della retorica applicata all'azienda è dunque ricchissimo e con moltissimi filoni d'uso. Inoltre le capacità linguistiche diventano - nei fatti - performative non solo perché convincono, motivano o consentono di intuire; 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: bianco, candido, niveo, eburneo. 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 "bianche" realtà in modo molto vario: altrimenti non potrebbe sopravvivere in quel mondo totalmente dominato dal bianco.

Solo ricostruendo e rafforzando dunque le nostre capacità retoriche potremo cogliere a pieno le straordinarie opportunità offerte dalla rivoluzione digitale senza nel contempo cadere nelle sue trappole o farci ingannare dalle sue sirene.



Tornare alle origini per fare innovazione. Intervista a Andrea Granelli

Reading time: 6 minutes

17
JUN



by Guia Pirotti

SDA Professor of Strategic and Entrepreneurial Management

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

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

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

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



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

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

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



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

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

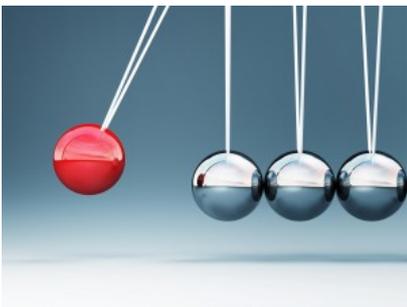
Nel suo [ultimo libro](#) – scritto insieme a [Flavia Trupia](#) – descrive uomini come Enrico Mattei, Steve Jobs, Papa Francesco. Cos'hanno in comune? Come fanno o hanno fatto innovazione?

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

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

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

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



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

Come ragiona un leader in grado di portare innovazione?

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

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

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

Questo approccio favorisce il cambiamento?

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

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

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



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

MIT Technology Review

ITALIA
Anno XXVI - 4/2014

Memorie in festa

A Bologna, 25 anni di MIT Technology Review Italia

10 tecnologie per cambiare

Vecchi problemi, nuove soluzioni

Tentazioni nucleari

Chi lo vuole e chi lo rivuole

Cosa guarderanno mai?

Glass, il computer indossabile di Google

Tempo di spie

Come difendersi dalle intercettazioni

Un clima sempre più pesante

Soluzioni tecnologiche per problemi tecnologici

La guerra del cancro

Se lo conosci, lo puoi combattere

PLUS TR Mondo: Spagna, Cina ■ IIT Innovazione ■ FS Innovazione
■ Per una mobilità più mobile ■ A scuola di retorica ■ Empatia, tra
corpo e mondo ■ I limiti dell'ingegneria sociale ■ Il giornale sullo
smartphone ■ La pietrificazione dei gas serra ■ Vaccini personalizzati

RIVISTA BIMESTRALE - 6 EURO
TARIFFA ROC: POSTE ITALIANE SpA
SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE -
DECRETO LEGGE N. 353/2003 (CONVERTITO
IN LEGGE 27/02/2004 N.46) ARTICOLO 1,
COMMA 1, DCB ROMA

Parole come pietre

Il nuovo libro che Andrea Granelli ha scritto con Flavia Trupia, propugna la importanza della retorica nel mondo contemporaneo: il mondo della produzione, del commercio, della multimedialità.

Giordano Ventura

Retorica e business (Egea 2014) mette a fattore comune tante diverse fonti di conoscenza e di riflessione, concernenti sia le radici del pensiero occidentale, là dove le parole cominciavano a districarsi dalle cose, sia la svolta della modernità, dove queste parole ormai autonome hanno cercato di ricostruire un proprio mondo in cui ciascuno dovesse restare al proprio posto, sia infine, la palude post-moderna, la cui complessità rende impraticabili i tradizionali criteri di descrizione del mondo, riducendoli a meri richiami di orientamento, per muoversi nel buio, alzando la voce perché si rifletta nelle presenze circostanti, persone pareti oggetti, guidandoci mediante echi di cui non sapremo mai la reale consistenza.

La decifrazione di questi echi costituisce il programma del libro, che si propone di raccontare un mondo senza capo né coda mediante le aggregazioni semantiche di un esercizio retorico che, prima ancora di rappresentare un modo di dire, rappresenta un modo di fare, un modo di relazionarsi con quanto continua a sfuggirci, cercando con parole ripetute e intrecciate di legare Proteo, come si diceva una volta. «Legare con parole» le fiere significava infatti, per Torquato Tasso alla fine del Cinquecento, estrarre da ognuna una qualità peculiare per trasformarla in «impresa», in un emblema morale.

«Ecco perché», scrive Granelli, «la retorica va a braccetto con uno temi più abusati - e meno praticati - nell'Italia di oggi: l'innovazione. L'arte del dire ne è un'alleata fedele. La retorica, grazie all'uso delle figure, riesce a porre davanti agli occhi un mondo che ancora non c'è» e che «potrebbe essere la soluzione cercata per conquistare mercati, per aumentare la produttività, per salvare posti di lavoro».

La retorica, dunque, non come conformistica ripetizione di modalità espressive la cui efficacia resterebbe condizionata dalle incessanti metamorfosi degli orizzonti culturali, ma come piattaforma di un confronto

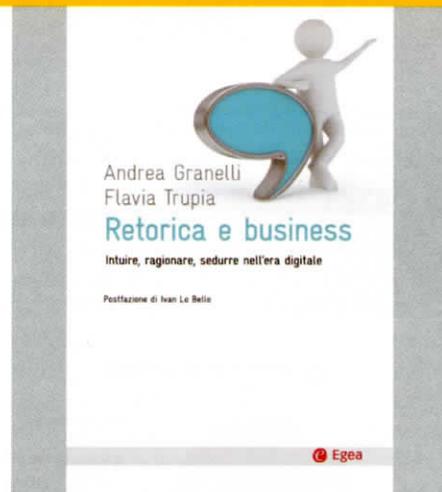
valoriale che tende a proiettarsi su scenari concettuali e operativi diversi dagli attuali, aprendosi a una differenza suscettibile di aggregare consensi e volontà.

«La sua forza sta nel fatto che la retorica non si limita a trasferire nozioni neutre, ma va alla ricerca di un impatto. Il suo obiettivo è fare in modo che coloro che ne sono investiti trasformino le proprie opinioni e soprattutto le proprie azioni». Principio di relazione operosa e operativa, la retorica è stata variamente esaltata o vilipesa nel corso dei secoli, proprio in quanto prescinde da «verità indiscutibili». Il libro ripercorre questa storia di progressioni e regressioni, dalla sofistica greca alla oratoria ciceroniana, dall'aristotelismo umanistico alla rivoluzione cartesiana: lo stesso Cartesio, paladino delle idee chiare e distinte, fa spesso ricorso alla perorazione retorica, rappresentando la sua vita «come in un dipinto» e il suo pensiero «come una favola».

La storia della retorica attraversa illuminismo e positivismo, che dicevano di non amarla per poterla adottare surrettiziamente, e sbarca trionfalmente nel Novecento, dove «torna al centro del ragionamento filosofico» con la distinzione proposta da Chaim Perelman tra «dimostrazione» e «argomentazione», la prima assoluta, la seconda relativa alle persone alle quali è diretta.

Il discorso del Novecento si svolge sulla scorta di alcuni dei suoi protagonisti più significativi, almeno per la cultura e l'impresa italiana: da Enrico Mattei che «cambia la geopolitica» ad Adriano Olivetti e la sua «utopia concreta», per passare al «potere sciamanico» di Steve Jobs e all'ottimismo a oltranza di Oscar Farinetti, il creatore di Eataly. Né potevano mancare Papa Francesco, con il suo «potere della semplicità», o la «supermanager» Angela Ahrendts, la nuova senior vice president di Apple.

Il resto è pratica, dagli Uffici di Comunicazione alla «manutenzione dell'aziendalese», al marketing abducente che «scova indizi e costruisce storie». Ne scaturisce una sorta di guida ai luoghi misteriosi della transizione



tra mondo analogico e mondo digitale, in cui le nuove rappresentazioni del sapere si basano o sulla metafora naturalistica dell'albero o su quella culturalistica della mappa: un modo per dire che, se non sai dove andare, non ti resta che disegnarti autonomamente la tua strada.

Le conclusioni del libro appaiono tanto problematiche nei confronti della situazione attuale, quanto programmaticamente convincenti, nella misura in cui prospettano nella dimensione retorica la capacità di oltrepassare lo stesso «ordine del discorso»: «C'è un grande gap formativo a livello mondiale: sta infatti crescendo nei giovani la sensazione che l'università e le scuole di specializzazione non aiutino a trovare lavoro».

Al contrario, le competenze considerate più necessarie sono la comunicazione orale e scritta, l'attitudine a lavorare insieme, la capacità di ragionare nella prospettiva del problem solving. Tutte competenze per cui le tecniche retoriche appaiono indispensabili.

La conclusione a questo punto non sorprende: «È quindi necessario reintrodurre - ovviamente nelle forme compatibili con la modernità - il cosiddetto trivio composto dalle tre discipline (grammatica, retorica e dialettica) che sono sempre state il punto di partenza, la colonna portante, dell'educazione umanistica». Anche se, concluderemmo noi, l'umanesimo di cui si parla quando si parla di retorica non coincide con la tradizione umanistica, ma piuttosto con la sua negazione: con la capacità apocalittica di riaprire il discorso quando il potere tende a chiuderlo e di affidare alle parole marginali, a un esercizio metalinguistico, il compito di ricominciare a tessere la tela dei saperi. ■

Giordano Ventura è filosofo e collaboratore di MIT Technology Review Italia.

FINANZIARIO

**Per fare affari
ci vuole
una buona
retorica**

Alessandro Pagnini ▶ pagina 17

ELZEVIRO

Gli 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**

«**Q**uando due uova sono uguali, il consumatore preferisce l'uovo con una storia». Potrebbe essere questo il motto che compendia efficacemente i contenuti dell'interessante pamphlet di Andrea Granelli e Flavia Trupia, *Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale* (con postfazione di Ivan Lo Bello, Egea, pagg. VI-176, € 19,00). L'impresa, 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 intrinseca creatività. I saperi standard e omologati, nell'era della conoscenza,

aspettano di essere arricchiti dall'invenzione, sia pure un'invenzione normata dall'arte del ragionare corretto, dalle regole logiche dell'argomentazione, dal rispetto dei canoni della comunicazione (con la comunicazione digitale che reclama urgentemente l'apprendimento delle sue tecniche specifiche). E qui il richiamo alla retorica non è... retorico, e diventa utilmente pedagogico e psicagogico. Si denuncia, in modo assolutamente condivisibile, l'abbandono dell'insegnamento delle arti liberali (logica, retorica, dialettica) nella formazione dei giovani; i quali non dovrebbero essere educati al lavoro, bensì al senso critico, alla vita, alla «ragion pratica», a essere cittadini del mondo prima che mestieranti. Lo hanno capito di recente a Harvard e al Mit, dopo che qualcuno aveva denunciato come Harvard aveva «distrutto» la retorica (J. Henrichs, «Why Harvard Destroyed Rhetoric», Harvard Magazine, 1995) e 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 prospettiva, dunque, la retorica diventa strumento educativo per eccellenza. Retorica intesa non come abbellimento e compiacimento narcisistico della padronanza dell'eloquio, non come quello strumento di inganno che a Platone era sembrato dover denunciare nella sofistica, né come semplice tecnica di persuasione; bensì come quell'arte che per ogni argomento ci fa trovare ciò che

può risultare persuasivo (Aristotele), con tutto quello che comporta di intreccio 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 Ezio Raimondi, citato nel libro, in termini che ripetono fedelmente la lettura che della *Retorica* aristotelica aveva dato Heidegger).

Personalmente sono profondamente simpatetico con l'elogio della retorica intonato nelle pagine di questo lavoro. Mi fa anche piacere riscontrarne il buon uso in figure straordinarie dell'imprenditoria recente: dall'Enrico Mattei maestro di umiltà, di ottimismo e di pietà, all'Olivetti profeta ed epico, allo Steve Jobs che, un po' dada un po' guru, ci persuadeva a essere nell'impresa «affamati» e «folli». Ho però qualche problema ad accettare la necessità di quel passaggio drastico dall'«informazione» all'«immaginazione» che gli autori predicano e che la retorica, fucina inesauribile per *storytellers* e *myth-makers*, dovrebbe aiutare a conseguire.

I nostri autori si guardano bene dallo sposare le «retoriche del

tropo», quelle che privilegiano l'elocutio e che accordano alla figura retorica, alla metafora soprattutto, una centralità che ci rimanda direttamente al culto nietzscheano per il «potere» quasi magico del linguaggio. Ma quella che caldeggiavano non è ancora una «retorica della prova». Si privilegia l'inventio, si favorisce un metodo per il reperimento degli argomenti persuasivi e per una loro classificazione, ma non si parla mai di «verità» (l'unica volta se ne parla nei termini della «verità metaforica» di Paul Ricoeur).

ur). Eppure Socrate stesso aveva distinto due diverse forme di persuasione: una che produce credenza senza conoscenza, l'altra che produce scienza (episteme). Forse, alla luce di quello che oggi ci dicono le scienze cognitive e la filosofia che rivaluta gli aspetti emozionali della conoscenza, quella di Socrate è una distinzione troppo netta; ma io la ritengo, se non descrittivamente adeguata, ancora normativamente di grande valore. La democrazia, la deliberazione, oltre all'impresa, hanno bisogno di retorica, ma insieme anche di verità o almeno di probabilità (cfr. G. Boniolo,

Il pulpito e la piazza, Raffaello Cortina, 2011); e se il linguaggio della creatività e dell'innovazione può sfrenare la macchina tropica, poi però c'è bisogno di controllo, di ponderazione delle evidenze, di quella verità «per lo più» che per Aristotele era il fine che regolava l'intreccio cruciale tra simbolizzazione, cognizione, desiderio, azione e responsabilità. E allora preferire l'uovo con una storia non è segnato (con buona pace delle scienze cognitive) nella natura umana e non è un destino. È semmai una scelta responsabile, che la retorica ci aiuta a fare, *all' things considered*, tenendo bene in vista opportunità, finalità pratiche e soprattutto quei famigerati «fatti» che, per quanto carichi di teoria e di soggettività, ci tengono per nostra fortuna ancorati al mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

