

Andrea Granelli e Flavia Trupia

## **RIFLESSIONI SPARSE SULLA RETORICA E IL SUO RITORNO NEL CUORE DEL BUSINESS**

Pubbligate nel 2014 sul blog *CRISI & SVILUPPO* di Manager Italia



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.

Queste riflessioni nascono da un libro – Retorica e Business – ma soprattutto da esperienze maturate sul campo di **Flavia Trupia** (consulente di comunicazione, blogger, ghostwriter; specializzata in comunicazione d'impresa, docente di tecniche di scrittura tradizionale e web, comunicazione istituzionale, pubblicità, social media) e **Andrea Granelli** (presidente di Kanso; è stato CEO di tin.it, responsabile R&D del Gruppo Telecom Italia, membro di diversi advisory board tecnologici e di comitati di valutazione).

## TANTO PER INIZIARE

*In principio era il verbo* (**Bibbia**)

*Parla solo se hai da dire qualcosa che valga più del silenzio* (**Gregorio di Nazianzo** - Padre del deserto, *Discorsi*)

*La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione* (**Gorgia da Lentini**)

*Tutti i Cretesi sono bugiardi* (**Epimenide il cretese**)

*Dimostrare è il compito principale dell'oratore, intrattenere è il suo mezzo di seduzione, coinvolgere il suo trionfo* (**Cicerone**, *De oratore*)

*La vraie éloquence se moque de l'éloquence* (**Blaise Pascal**)

*La parola, per metà appartiene a chi parla, per l'altra metà invece a chi ascolta* (**Montaigne**)

*Il linguaggio non rende l'uomo migliore, ma più potente* (**Thomas Hobbes**, *Leviatano*)

*Vincere non basta, serve con-vincere* (**mons. Bruno Forte**)

*All the great speakers were bad speakers at first* (**Ralph W. Emerson**)

*Ci vogliono almeno tre settimane per preparare un buon discorso improvvisato* (**Mark Twain**)

*I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo* (**Ludwig Wittgenstein**)

*È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio* (**Albert Einstein**)

*Non si può non comunicare [anche il silenzio è comunicazione]* (**Paul Watzlavick**, *Pragmatica della comunicazione umana*)

*La comunicazione è "una differenza che fa la differenza"* (**Gregory Bateson**)

*Il dolore lacera il linguaggio* (**Salvatore Natoli**)

*Il mondo è pieno di significati abbandonati* (**Don De Lillo**, *Rumore bianco*)

*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)

*The medium is the message* (**Marshall McLuhan**, *Understanding Media: The Extensions of Man*)



**CRISI E  
SVILUPPO** [manageritalia.it](http://manageritalia.it)

oltre la crisi, per cogliere opportunità e sviluppo

## **INDICE DEGLI ARTICOLI**

- **L'arte del dire nell'era digitale** – *novembre 2013*
- **La retorica aiuta gli startupper** – *luglio 2014*
- **L'arte di gestire i conflitti** – *agosto 2014*

Andrea Granelli: **L'arte del dire nell'era digitale** (novembre 2013)

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. Ma ciò non può semplicemente tradursi in 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. Va quindi rianalizzata l'arte del dire – in altre parole la retorica – usando la lente del digitale. 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 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.

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

Per affrontare questa necessità in modo sistematico può essere allora opportuno riprendere, per comodità, l'articolazione del discorso retorico come la intendeva Cicerone, e adattare questo canone – IL canone classico – alle comunicazioni digitali. Secondo Cicerone l'anatomia dell'atto comunicativo mette in luce cinque fasi specifiche, che noi rileggiamo qui per l'ambiente digitale:

- **inventio**: dove trovare e come usare gli "oggetti digitali" (non solo testo, ma anche immagini, suoni, animazioni, link, box di dialogo, ...) da usare per costruire il ragionamento;
- **dispositio**: come organizzare gli "oggetti digitali" in maniera efficace, cognitivamente semplice e soprattutto convincente;
- **elocutio**: come abbellire (ma non troppo) e rendere più attraente e coinvolgente la 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, dando maggiore naturalezza alla comunicazione;
- **actio**: come rendere più efficace – grazie agli strumenti digitali – la performance comunicativa;

Il tema è naturalmente amplissimo e ad oggi poco esplorato ma di grande rilevanza. Andrà dunque affrontato in maniera sistematica, per arrivare a costruire una vera e propria "retorica



per il digitale". Queste riflessioni – insieme ad altre – sono oggetto di una prossima pubblicazione – che sto curando insieme a Flavia Trupia (consulente di comunicazione, esperta di retorica e autrice, per Franco Angeli, di “Discorsi potenti. Tecniche di persuasione per lasciare il segno”) – e che uscirà a primavera per i tipi di Egea, la casa editrice dell’Università Bocconi.

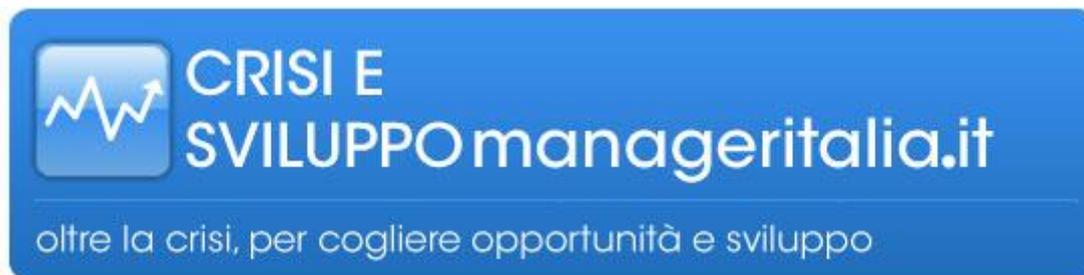
Vediamone brevemente qualche aspetto specifico, per capire come il digitale forza un’ampia rilettura (e aggiornamento) del canone classico della retorica.

Nel caso dell’inventio, la ricerca dei *topic* nel mondo digitale va indirizzata rispondendo a domande del tipo: dove trovare e come scegliere immagini effettivamente esplicative? Quali fonti Internet sono attendibili? Quanto è corretto utilizzare frammenti avulsi dal contesto (anche se provenienti da fonti attendibili)? Come prelevare le informazioni senza rubarle (inconsapevolmente)? etc...

Nel caso invece della *dispositio*, la sfida digitale comporta invece domande di questo tipo: come integrare testo e immagine? Quale grado di ipertestualità mantenere in un testo? Quale metafora utilizzare per la pagina web iniziale (la videata, la pagina infinita, la scrivania/Desktop, il cruscotto, ...)? Come limitare l'interferenza delle informazioni non pertinenti alla comunicazione che si sta costruendo (come ad esempio la pubblicità, i tasti di navigazione, i feedback tecnici, i messaggi di errore, ...)? Come utilizzare con efficacia l'interazione dell'utente, senza dargli troppa autonomia? Come (e se) usare – come sottofondo – musica, suoni, commenti sonori? etc...

Il tema della memoria assume un significato ancora più particolare e articolato. Da una parte memoria e *actio* si fondono quando si creano oggetti che ricordano e propongono automaticamente un discorso o un’argomentazione, togliendo la necessità di avere il pronunciatore “In presenza”. Dall’altra la nostra memoria fisica è oggi messa a dura prova dal bombardamento informativo – vero e proprio *information overload*; per questo motivo richiede nuove tecniche per essere rafforzata ed essere in grado di saper conservare – senza sforzo – le informazioni che ci servono. È in questo ambito che diventa rilevante il tema dei contenitori digitali della nostra conoscenza, quelli che io chiamo i “sè digitali”.

Oltretutto non basta costruire una retorica per il digitale; sarà infatti sempre più necessario costruire anche una vera e propria **epistemologia della Rete** che si occupi dello studio dei fondamenti, dei limiti e della validità della conoscenza che si origina sulla Rete o che li si alimenta. Secondo Sergio Luzzatto, questa mancanza nell’insegnamento del digitale – che viene oltretutto chiamato in maniera ridicola “alfabetizzazione digitale” – è forse la carenza più clamorosa dell’offerta formativa tradizionale che guarda al mondo digitale. Egli osserva infatti che “nella lezione di italiano, qualunque professore di discreto livello insegna ai ragazzi un’elementare critica del testo. Nella lezione di fisica, qualunque professore insegna i requisiti minimi di un esperimento scientifico. Ma molto raramente vengono insegnati ai ragazzi i criteri fondamentali di una navigazione in Rete”. E cioè come cercare le cose, e dove trovarle. Come distinguere fra siti autorevoli, siti attendibili, siti eterogenei, siti pericolosi. Come appropriarsi dei tesori di internet senza rubarli.



Andrea Granelli, Flavia Trupia: **La retorica aiuta gli startupper** (luglio 2014)

Ci sono persone che hanno fantastiche idee di business ma non le sanno raccontare. Ci sono persone che hanno mezza idea striminzita ma la raccontano alla grande. Come si dice: “sanno vendere”.

Ultimamente abbiamo partecipato a un incontro con giovani aspiranti imprenditori. Alcuni erano veri e propri inventori. Avevano creato sistemi per dissalare l’acqua nelle zone aride dell’Africa, mattoni tratti da materiali riciclati, nuovi ingegnosi metodi per realizzare valvole cardiache sintetiche e così via.

Erano entusiasti, pieni di energia, appassionati, ma... C’è un “ma”: la maggior parte di loro non riusciva a raccontare la propria idea imprenditoriale. Usavano parole stra-tecniche, tornavano continuamente indietro, si soffermavano su dettagli certamente importanti ma drammaticamente oscuri per i non addetti ai lavori. Un vero peccato.

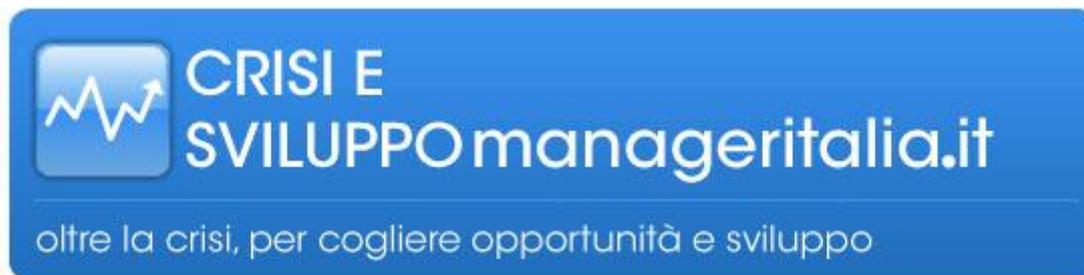
In Italia è stranamente diffusa la bislacca convinzione che vuole che oratori si nasca, non si diventi. Tranquilli, non abbiamo intenzione di tirare fuori la vecchia solfa del “se vuoi puoi”, tipica della manualistica di serie B. Vogliamo semplicemente ricordare che tutti possiamo imparare.

Ciò è particolarmente vero quando gli errori sono banali e vengono perpetuati perché nessuno si è mai preoccupato di dare qualche istruzione precisa per evitarli. Il paradosso è che nelle scuole e nelle università italiane si parla tanto ma non si insegna a parlare. Sembra che questa elementare pratica sia trascurabile. Facciamo dunque una proposta ufficiale: l’inserimento di lezioni di retorica e di linguistica nei percorsi scolastici e universitari. Anche, e soprattutto, in quelli tecnici. Sì, perché chi ha un’idea di business dovrà pur raccontarla a un finanziatore; chi ha un nuovo progetto per il miglioramento dell’efficienza aziendale dovrà presentarla al capo o al consiglio di amministrazione o, semplicemente, chi vuol far valere le sue ragioni dovrà trovare un modo convincente per organizzarle ed esporle.

Ma veniamo agli *startupper*, ai creatori d’imprese. Gli americani – sempre pragmatici – suggeriscono di prepararsi sempre un *elevator pitch*, un “discorso dell’ascensore”. Si tratta di una breve allocuzione da tirare fuori nel momento in cui si dovesse incontrare in ascensore un potenziale finanziatore. C’è da dire che è raro incontrare finanziatori nell’ascensore ed è molto più frequente imbattersi in simpatiche vecchiette con la spesa. Tuttavia l’*elevator pitch* può risultare utile quando si riesce a ottenere un appuntamento con un personaggio che potrebbe essere determinante per il destino dell’idea imprenditoriale.

È ora il momento dei suggerimenti pratici. Vi proponiamo la **strategia del tema-rema-focus**, liberamente reinterpretata da principi della linguistica.

Il **tema** è l’argomento di cui si parla e non deve mancare mai. Sembra banale ma non lo è. Molto, troppo spesso il discorso viene inzeppato di notizie di inquadramento, ma ci si guarda bene dal dare una definizione precisa dell’oggetto di cui si parla. Un esempio. In una recente trasmissione alla radio sulle energie alternative al petrolio, uno scienziato parlava dei vantaggi e



degli svantaggi del bietanolo e delle opinioni più diffuse in merito, senza mai preoccuparsi di spiegare che cos'è e come può essere impiegato.

Il **rema** è l'inquadramento del tema, il suo contesto, ma anche l'informazione nuova sul tema. Lo scienziato della radio, si era concentrato sul *rema*, trascurando il *tema*.

Il terzo elemento è il **focus**, termine spesso usato come sinonimo di *rema*. Nel caso dell'*elevator pitch* possiamo utilizzarlo come quell'informazione rilevante. Quell'elemento in grado di attirare l'attenzione del nostro interlocutore, perché risolve un problema che gli sta a cuore, perché lo può far guadagnare, perché solletica una sua aspirazione o, molto più semplicemente, perché è in linea con la sua strategia aziendale.

il *focus* dovrebbe precedere il *tema* e il *rema*. Essere "sparato" per primo, per catturare l'attenzione dell'interlocutore. I grandi retori del passato ci insegnano che non esistono discorsi preconfezionati, buoni per tutte le stagioni e tutti gli interlocutori. La strategia del tema-remafocus ci consente di modificare solo il *focus*, sulla base degli interessi dell'interlocutore di turno.

In altre parole, una cosa è raccontare tutte le caratteristiche di un nuovo macchinario, un'altra è dire subito qual è il problema che risolverà.

È incredibile, ma la maggior parte dei neo imprenditori sceglie la prima strada suicida

Andrea Granelli, Flavia Trupia: **L'arte di gestire i conflitti** (agosto2014)

Viviamo nei conflitti, a qualsiasi livello. Andiamo da quelli di bassa intensità (domestici, condominiali, urbani – guida, code...) fino a veri e propri scontri, dove il conflitto si struttura e si intensifica (al lavoro, nella politica, nella diplomazia...). Come affermano Roger Fisher e William Ury – autori del best seller *Getting to Yes* – «*Like it or not, you are a negotiator. Negotiation is a fact of life*».

**Il conflitto è inevitabile, è parte della nostra vita, e può addirittura essere utile se opportunamente trattato.** Spesso infatti può contribuire a migliorare la situazione di partenza fornendo interessanti intuizioni ed elementi sul contesto su cui avviene la disputa e sui principali attori. In ogni caso denota impegno e forte interesse.

**I leader sono spesso grandi negoziatori, capaci di trovare il bandolo della matassa in conflitti apparentemente inestricabili e appianare controversie rimettendo in moto la passione e la voglia di fare senza apparenti leve motivazionali.**

Lo strumento principale è la capacità di (ri)creare un contesto di confronto che sia meno “dialettico” (inteso nel senso di “eristico”, orientato al puro prevalere, costi quel che costi) e più dialogico, dove cioè l’obiettivo del confronto è innanzitutto comprendere le ragioni (non strumentali) delle controparti e poi far emergere una soluzione condivisa che metta in luce i potenziali benefici reciproci e naturalmente i costi (sia economici che sociali). Infatti le tecniche della dialettica sono organizzate su un continuum bipolare che va dalle tecniche volte a “vincere” lo scontro verbale (la dialettica vera e propria) alle tecniche cooperative (la dialogica). Socrate era una persona saggia e coerente – come perfino la sua scelta di togliersi la vita ha dimostrato – ma era molto convinto delle sue idee e usava il metodo dialettico per “colpire” l’avversario e far esplodere le sue contraddizioni.

**L’obiettivo dell’approccio dialogico è invece prendere coscienza delle proprie opinioni e ampliare la comprensione reciproca; non convincere dunque, ma aprire a nuove prospettive.**

Famoso è il pensiero dialogico di Martin Buber, sintetizzato dall’affermazione che l’uomo diventa “io a contatto con il tu”, (Il principio dialogico e altri saggi). È il confronto dialogico che ci fa capire qualcosa in più di noi stessi.

Nel pratico, come ci viene in aiuto la retorica nella gestione dei conflitti? Oltre a comprendere il contesto e consentirci di utilizzare tecniche meno dominative, oltre alla capacità persuasiva e all’abilità di smascherare falsità e fallacie, ci mette a disposizione tre interessanti strumenti: l’estensione del dominio del problema, la rigenerazione di alcune parole “chiave” – parte integrante del conflitto – e la capacità di “movere”, di agire più sulle emozioni che non sui ragionamenti, più sul cuore (e la pancia) che sulla testa.

**Relativamente al primo dei tre strumenti indicati**, un suggerimento interessante ci viene dalla rivoluzione della logica contemporanea. Come noto, per il logico Tarski, un sistema semantico non può spiegarsi completamente da solo; a ciò si aggiunge il teorema di Gödel: un sistema formalizzato complesso non può trovare in se stesso la prova della sua validità. Dette in altri termini, queste due scoperte dimostrano che nessun sistema cognitivo può essere conosciuto in

maniera esaustiva né può essere completamente convalidato “dal suo interno”, e cioè partendo dai propri strumenti di conoscenza. I due logici ci suggeriscono anche come rimediare a questa insufficienza “auto-cognitiva”: “salendo di un livello” e cioè costruendo un meta-sistema capace di comprendere il sistema precedente (quello “incompleto”) e di considerarlo come sistema-oggetto. Questo metodo è molto simile a quello adottato dal Program On Negotiation della Harvard Law School e divulgato – in Italia – dai libri dell’antropologa Marianella Sclavi (in particolare *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*, scritto insieme a Lawrence Susskind): il cosiddetto «confronto creativo». Un conflitto non è risolvibile al suo interno ma si deve “salire di livello”: va esteso il dominio su cui nasce il conflitto per avere uno “spazio” più ampio che faciliti il compito di trovare soluzione sufficientemente capienti per “ospitare” non solo le nostre esigenze ma anche quelle delle controparti.

**La seconda tecnica è rigenerare le parole.** Prendo direttamente le parole dell’antropologa: «Fin dall’inizio si è prestata molta attenzione alla ricerca di un vocabolario accettabile da tutti e alla creazione di un linguaggio comune [...]. Nei dissensi, al posto di “Come faccio a fargli cambiare idea” i mediatori proponevano di chiedersi: “Quali parole possiamo trovare che ci accomunano”. Questo slittamento dalla disputa alla collaborazione è poi stato rafforzato da una batteria di giochi, tecniche e congegni comunicativi». L’importanza di rigenerare le parole va naturalmente molto al di là della gestione dei conflitti. Pensiamo per esempio alle riflessioni di Gianrico Carofiglio, che nel suo libro *La manomissione delle parole* osserva che «le parole servono a comunicare e raccontare storie. Ma anche a produrre trasformazioni e a cambiare realtà. Quando se ne fa un uso sciatto o se ne manipolano deliberatamente i significati, l’effetto è il logoramento e la perdita di senso. Se questo accade, è necessario sottoporre le parole a una manutenzione attenta, ripristinare la loro forza originaria». L’autore si dedica al recupero di cinque parole chiave del lessico civile: vergogna, giustizia, ribellione, bellezza, scelta.

**Il terzo contributo è l’indicazione di lavorare sulla dimensione emotiva: coinvolgere usando il pathos, muovere i sentimenti (da cui il termine retorico latino *com-movere*).** Cicerone è molto esplicito in proposito. Secondo il grande oratore dell’antichità, «l’uomo eloquente ... sarà per noi chi ... saprà dimostrare, intrattenere, coinvolgere» (*De oratore*).

Il coinvolgere (*movere* o *flectere* nel linguaggio ciceroniano) è necessario per far sì che chi ascolta aderisca alla tesi dell’oratore con il fervore patetico tipico della tragedia e del racconto epico. L’obiettivo è infatti scuotere e coinvolgere l’uditorio. In latino *flectere* è una parola ricca di significati: significa infatti non solo commuovere, ma anche addolcire, placare, persuadere. Il suo compito è quello di coinvolgere emotivamente l’ascoltatore, suscitando via via un crescendo di emozioni: ira, entusiasmo, commozione, pietà.

Infatti, nella negoziazione, è molto importante l’intreccio tra le tecniche argomentative e la sapienza psicologica, anzi psicagogica. Osserva Roland Barthes che «la vera retorica è una psicagogia (formazione degli animi per mezzo della parola) e richiede un sapere totale, disinteressato, generale».