

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

# La tecnologia della mente

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

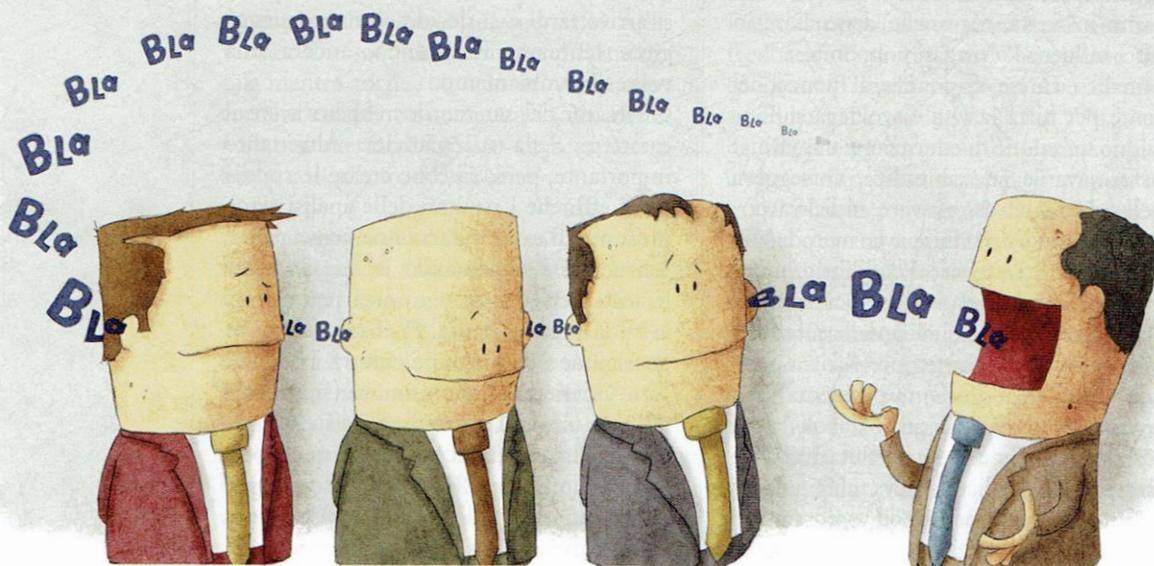
di Andrea Granelli

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

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

## Una nuova cassetta degli attrezzi

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



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

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

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

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

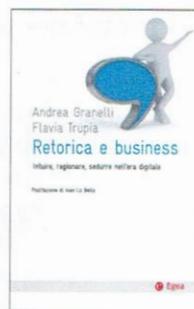
### Vale per tutti

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

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

### Le tre regole d'oro

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

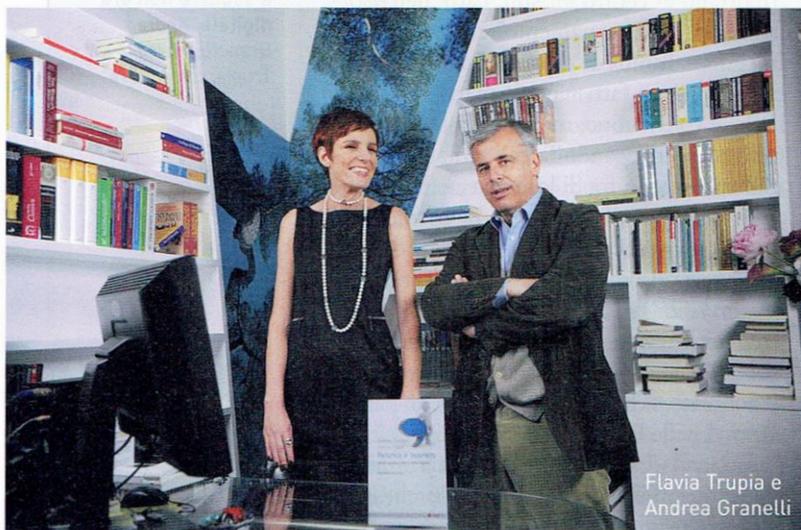


**Retorica e business. Intuire, ragionare e sedurre nell'era digitale**, Andrea Granelli, Flavia Trupia, Egea, 2014

## Le metafore per raccontare il futuro

Ogni qualvolta dobbiamo parlare del futuro, di ciò che faremo, svolgiamo un delicato (e spesso inconsapevole) esercizio retorico. Il futuro è il regno del verosimile: nulla è infatti obiettivo e certo. Oltretutto quando ciò che vogliamo fare è poco noto o addirittura innovativo – pensiamo al lancio di prodotti o servizi radicalmente nuovi – abbiamo non solo il problema di essere convincenti che saremo in grado di fare ciò che promettiamo, ma soprattutto dovremo descrivere qualcosa che non esiste, per cui non c'è una parola – un'etichetta linguistica – che lo denota. È in questo ambito che sono fondamentali le metafore – figure retoriche (in particolare tropi) capaci di portare il significato da un contesto a un altro, tramite l'accostamento di parole o concetti apparentemente distanti nel significato ma legati fra loro da qualche analogia. Tecnicamente sono delle similitudini (es. "quella donna è come un angelo") a cui viene tolto per brevità o musicalità il "come" ("quella donna è un angelo"). Cicerone ha notato che le metafore vengono spesso create per sopperire a una povertà lessicale. Talvolta invece estendono il linguaggio con nuovi significati, legati a nuovi concetti o a scoperte: pensiamo per esempio al concetto di "motore di ricerca"

nato con Google. La scienza è progredita grazie alle metafore che hanno consentito di usare concetti noti (es. "il movimento dei pianeti attorno al sole") per descrivere scoperte innovative (continuando l'esempio, "il moto degli elettroni attorno al protone"). Un grande utilizzatore contemporaneo di metafore è papa Francesco: «Chiesa babysitter», il «dio spray», «impiegato della Chiesa», «cristiani da funerale» sono alcuni esempi della sua ricchissima produzione. Per questo motivo non basta insegnare a costruire un buon business plan, bisogna anche sviluppare tecniche retoriche per rendere l'illustrazione appassionante, comprensibile e convincente.



Flavia Trupia e  
Andrea Granelli

gica, anche se abbiamo inventato alcuni dei prodotti più tecnologici al mondo. È il connubio tra tecnologia, umanità e arti liberali a caratterizzare Apple... Tecnologia e umanità». Tre le *golden rules* che andrebbero tenute sempre presenti:

- una buona comunicazione richiede un buon ragionamento;
- la retorica deve diventare la nostra cassetta degli attrezzi e non solo l'ambito di intervento e dei "portavoce" aziendali;
- ogni comunicazione è fatta da un uomo in carne e ossa verso uomini in carne e 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...

### Senza educazione al digitale, non si va lontano

A queste attività centrate sulla retorica dobbiamo affiancare la costruzione di una vera e propria educazione al digitale. La sua

pervasività non si limita a 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 email). Per questi motivi una buona cultura e sensibilità al digitale non sono più un'opzione, ma sono ormai un vero e proprio imperativo categorico. Chi non considererà prioritaria la propria educazione digitale sarà tagliato fuori. 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 un'approfondita conoscenza dell'ambiente digitale sarà possibile possedere quegli strumenti e quella sensibilità necessari per competere e avere successo nell'era dell'informazione. ■