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

Saper ragionare per saper dire

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

di **Antonio Dini**

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

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

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

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

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

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

Contrasta con un approccio dettato dal metodo scientifico?
Il cosiddetto "metodo scientifico" oggi non è certamente superato, in alcuni campi funziona benissimo. Ma non in tutti. In diritto,

economia, nelle scienze dell'uomo, si applica una logica formale che è in realtà forzata, inadatta. Addirittura pericolosa.
Nel contesto della crisi economica, ad esempio, si chiedono agli economisti delle risposte. Loro portano ipotesi, opinioni, non formule scientifiche. Invece, si legge il loro lavoro come tale: un insieme di formule scientifiche. Diventano falsi sillogismi, che la conoscenza della retorica insegna a riconoscere e a stanare, perché consente di decodificare il mondo non solo dal punto di vista di quel che vogliamo dire noi, ma anche di quello che ci viene detto.

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

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

La crisi del mondo scientifico e dell'economia spingeranno la domanda di retorica, un bisogno non ancora esplicito che voi, però, cercate di soddisfare?

Esatto. Da una parte, stiamo vivendo una crisi delle fondamenta del mondo scientifico. Una crisi del metodo scientifico che ha descritto con eccessiva certezza un mondo che non è riconducibile solo ai suoi paradigmi interpretativi. Ci sono libri che dimostrano quello che dicevamo prima, che l'economia è in realtà fatta di figure retoriche, che è l'arte del verosimile e non del certo. Il problema però è più complesso.
Se non si affronta l'universo con gli strumenti adatti, semplicemente si passa dal "non so nulla" alla certezza assoluta. Invece, il mondo è pieno di grigi. Serve la retorica per riscattare uno spazio di pensiero che l'eccessiva enfasi sulla scienza ha sottratto. Pensiamo al tema della psicanalisi, da Freud sino a Lacan, con l'idea che l'inconscio si esprime come un linguaggio. Riprendere in mano il pensiero con degli strumenti ragionevoli è fondamentale.

Questo bisogno è solo nostro?

La rinascita sta avvenendo un po' ovunque. Con il *critical thinking* negli Usa e con la teoria dell'argomentazione in Europa. Per l'Europa l'idea di fondo è capire come costruire buone argomentazioni per le nostre idee. Vogliamo attrarre non solo retorica ma anche altri settori in spazi più ampi e diversi: nei linguaggi dell'arte, dell'urbanistica, del design, del linguaggio degli oggetti, fino ai contributi più particolari. La retorica con i gesuiti (tra i quali, non dimentichiamo che c'è l'attuale Papa Francesco) è diventata uno dei grandi strumenti delle predicazione. Dimenticarla oggi, anche per la Chiesa, sarebbe drammatico.

Ma è stata davvero abbandonata?

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

Il manifesto dell'associazione "per la retorica"

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

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

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

4. LA RETORICA È VACCINO
La conoscenza della retorica mette in condizione le persone di riconoscere e contrastare la demagogia e la manipolazione.

5. LA RETORICA S'IMPARA
Pochissimi nascono grandi oratori, molti possono diventarlo, tutti possono imparare.

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

Avete una visione molto ampia di questo termine.
La retorica come la intendiamo noi è una visione olistica che tende a mettere assieme tutto, dalla prossemica all'antropologia. Non siamo accademici, come dicevamo prima, e il nostro obiettivo non è fare scienza. Però, per capirci, qui bisogna rimettere assieme i pezzi di un quadro più generale. Dalla capacità di parlare in pubblico all'arte di costruire una tragedia, cioè un racconto in cui ci siano tutti gli elementi giusti secondo il pensiero di Aristotele. Sono tutte cose che non si insegnano più. Eppure, è il cuore delle scienze umane. Noi vogliamo fare un po' di formazione, rimettere questo tema al centro della formazione manageriale e politica.

Quali sono i rischi di muoversi come abbiamo fatto sinora?
Wittgenstein diceva che i confini del nostro linguaggio sono i confini del nostro mondo. Se si riduce la nostra capacità linguistica, si riduce anche il nostro mondo, che diventa sempre più piccolo. Se non sei in grado di nominare gli oggetti, non sei neanche in grado di manipolarli. Dietro al tema della lingua c'è un discorso amplissimo. Noi riteniamo che la retorica sia anche un'arte per costruire simboli.

Perché impararla, dunque?
Perché così capiamo come mai gli oggetti abbiano un certo valore, un dato ascendente su di noi. Non solo il discorso, ma anche il film, la canzone, la pubblicità, sino agli edifici, agli oggetti di design. Tutto quel che è fatto dall'essere umano, ha un significato che va al di là della funzione che rappresenta. Per l'Italia, patria dell'artigianato, è un punto nodale, storico. Il valore del Made in Italy è simbolico, chi compra le nostre cose lo fa per un motivo che va oltre il semplice valore della prestazione che offre. C'è dietro un simbolo, un senso, un valore che lo strumento della retorica può adeguatamente individuare e rappresentare.

@antoniodini

Tra le parole e le cose

di **Elena Granata**

Le cose comunicano, raccontano storie, producono significati. Si potrebbe dire, parafrasando Jacques Séguelà, che creandole abbiamo dato loro il dono della parola. Anche gli oggetti più banali – è stato calcolato che ciascuno di noi vive attorniato da circa 10.000 oggetti personali – ci parlano, ci dicono chi siamo, ci ricordano chi vorremmo essere, ci persuadono di essere qualcuno, parlano di noi agli altri. Le cose hanno una vita propria, suscitano emozioni, nostalgie, volizioni.
Così l'architettura, nelle sue più varie espressioni – dal design alla progettazione dello spazio – usa un proprio linguaggio. Per lungo tempo, le città e i paesaggi sono stati costruiti con un codice di comunicazione comprensibile a tutti, condiviso e carico di senso, in grado di fornire a ciascuno un'immagine viva della propria appartenenza, come è stato per l'Europa dal Medioevo all'inizio del Novecento. Pensiamo agli elementi di questa grammatica forgiata sui manufatti. Una porta è una porta, un campanile è un campanile, una sedia è una sedia, un filare è un filare. Ma tutti comprendiamo quanti significati queste cose abbiano cucite nella pelle, quanti rimandi accendano nelle nostre teste. Oggi, più frequentemente, il linguaggio espressivo dell'architettura è proteso a spiazzare e a persuadere. L'indecifrabilità delle forme e delle funzioni, la smaterializzazione degli edifici, la ricerca della leggerezza e dell'effimero hanno l'intento di colpire l'attenzione e di sedurre, proponendo esercizi di pura retorica: la forma per la forma. E spesso suscitano spaesamento. Quell'edificio è una chiesa o un supermercato?
L'architettura è arte retorica perché vive di metafore, di allegorie, di allusioni. L'architetto Giancarlo De Carlo diceva che compito dell'architettura è fare volare aquiloni, producendo con la forza della parola immagini, sogni, proiezioni al futuro. Immagini che precedono ogni atto costruttivo e in qualche modo lo trascendono. Oggi, di questa produzione di parole si fa ampio uso: le città si riempiono di boschi verticali, di isole ambientali, di biblioteche degli alberi, di ville urbane, di oggetti intelligenti e pensanti, di luoghi verdi, di metafore scientifiche, naturali, biologiche (dall'alveare al nido). Non sempre esiste una relazione stretta tra le parole e le cose. Sempre – nel tempo della comunicazione – prevalgono le parole sulle cose. Saperle leggere e capire appare quanto mai necessario. Siamo, infatti, pieni di parole che nominano oggetti, di nomi che evocano luoghi, di architetture saccenti ma in fondo c'è un grande vuoto di parole intorno all'architettura. Lo riempiono critici, giornalisti e osservatori sociali sulle riviste più patinate. Vetrina selettiva e addetta ai cultori del mestiere. Eppure poche cose come l'architettura fanno parte dell'esperienza concreta di tutti e – nel bene e nel male – condizionano la nostra vita.

Elena Granata, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano
elena.granata@polimi.it

Musica per la comunicazione d'impresa

di **Ruben Abbattista**

Se provate a introdurre il termine "retorica" in una qualunque conversazione con manager di aziende piccole o grandi, vi troverete spesso di fronte a espressioni interrogative e a sguardi che riportano il vostro interlocutore a terribili reminiscenze liceali legate a non brillanti interrogazioni.
In realtà, se riflettiamo sulla necessità di tutte le imprese di comunicare, persuadere e creare consenso, ci rendiamo conto che una rivalutazione dei canoni della retorica all'interno delle strategie aziendali non è solo opportuna, ma forse vitale per consentire all'impresa di interloquire in modo efficace con i propri pubblici di riferimento.
Certo, dobbiamo intenderci sul significato che oggi possiamo dare al concetto di retorica, ma se anche solo riprendiamo le cinque fasi del canone classico della retorica stessa, ci rendiamo conto di come esse possano costituire un efficace strumento per il manager che abbia tra i suoi obiettivi quello di essere convincente e autorevole.
Proviamo quindi a riprendere le cinque fasi e a capire come renderle un *tool kit* di facile comprensione e utilizzo anche all'interno delle logiche comunicative aziendali: l'*inventio* è la prima fase, che consente l'individuazione e la costruzione dei contenuti da comunicare, la *disposizio* è la fase relativa all'organizzazione logica dei contenuti stessi, l'*elocutio* ci consente di utilizzare tali contenuti per coinvolgere i nostri interlocutori, la *memoria* rappresenta il sistema per ordinare in modo razionale i contenuti stessi al fine di poterli recuperare in modo semplice quando occorre, infine l'*actio* è la modalità con cui gestire in modo efficace il momento comunicativo. La capacità di seguire questo percorso non rappresenta solo un sistema efficace per presentare i nostri contenuti in modo convincente, ma – e forse questo è il tema più importante – consente innanzitutto di sviluppare il proprio pensiero per obiettivi e argomentare il ragionamento in modo consequenziale in funzione dei pubblici di riferimento ai quali ci si rivolge.
Per concludere, quindi, se pensiamo che gli strumenti sopra enunciati non servano solo quando ci si trova davanti a sterminate platee, ma è opportuno che vengano tenuti in considerazione in tutti i nostri atti comunicativi, è forse troppo ardito pensare che l'attuale concetto di *storytelling* – una delle chiavi della comunicazione contemporanea – trovi origine dalla retorica aristotelica? Se la risposta è sì, allora la retorica dovrebbe entrare senza dubbio tra le tematiche base delle scuole manageriali, al fine di completare un profilo professionale che riconosca il valore del pensiero come elemento strategico della conduzione d'impresa.

Ruben Abbattista, presidente Spin-To Srl - Consigliere nazionale Ferpi
abbattista@spin-to.it

L'omelia come evento comunicativo

di **Gaetano Piccolo**

Il recente Direttorio omiletico (redatto dalla Congregazione per il Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti, è stato presentato alla stampa il 10 febbraio 2015) rappresenta un rinnovato interesse da parte della Chiesa per i problemi legati alla predicazione. Esso riprende sostanzialmente gli auspici e le riflessioni contenute nella Terza parte dell'*Evangelii Gaudium* (EG) di Papa Francesco.
Anche la Chiesa si mostra quindi sempre più consapevole dell'impossibilità di procrastinare ulteriormente l'incontro tra fede e comunicazione. L'omelia in particolare è uno dei momenti privilegiati in cui l'esperienza religiosa si trova a fare i conti con le modalità comunicative che appartengono al vissuto quotidiano della gente. Si tratta di una situa-

zione comunicativa che avviene in condizioni molto complesse e con modalità proprie.
Sebbene in ogni evento comunicativo ci sia una relazione tra colui che parla e il contenuto del proprio discorso, questa relazione è particolarmente drammatica nel caso dell'omelia. Nelle parole del predicatore c'è in gioco innanzitutto la sua vita: «Le letture della domenica risuoneranno in tutto il loro splendore nel cuore del popolo, se in primo luogo hanno risuonato così nel cuore del Pastore» (EG 149).
A tal proposito, Papa Francesco chiede ai predicatori di essere i primi a lasciarsi ferire «dalla viva ed efficace Parola di Dio, affinché questa penetri nei cuori dei loro uditori» (cf. Direttorio omiletico 26 ed EG 150).
Il primo verbo del predicatore è dunque ascoltare.
Ascoltare è l'azione che non solo mette in relazione l'omileta con se stesso e con Dio, ma anche con la realtà. Se la preghiera e lo studio costituiscono la preparazione immediata all'omelia, c'è però una preparazione remota che passa attraverso l'ascolto della realtà. Occorre, in un certo senso, che il predicatore si lasci contaminare dalle domande della gente.
La dinamica omiletica dà luogo dunque a un complesso circolo ermeneutico: non solo il predicatore da interrogante diventa interrogato davanti al testo biblico, ma si lascia interrogare anche dalla realtà. Nel linguaggio, l'omileta trova non solo il medium in cui rendere possibile l'incontro tra la Parola di Dio e l'assemblea, ma di fatto egli stesso diventa medium, vive il suo ministero sacerdotale costruendo un ponte tra Scrittura e Umanità.
La retorica è un'arte, si impara nel laboratorio, nella bottega, nell'esercizio. L'omelia costringe a trovare ragioni valide per sostenere le proprie idee e costringe, altresì, ad organizzare in maniera chiara e stringente le proprie argomentazioni.

P. Gaetano Piccolo S.I.,
piccolo.g@gesuiti.it

Dove nasce l'arte del dire

Storytelling, public speaking, speech training. Sono parole che hanno il fascino dell'esotico. Ma sono anche parole che non rendono giustizia all'italianità di una tecnologia della mente che le ricomprende tutte: la retorica. Un salto nel passato porta a quell'incredibile mescolanza di culture che era la Sicilia Ellenica, la Siracusa del V secolo avanti Cristo. Dopo la caduta del tiranno Trasibulo, dilagarono una serie di cause mirate a restituire ai legittimi proprietari le terre estorte nel corso della tirannide. In sede giudiziaria, l'arte del dire era l'arma più efficacie per riconquistare il maltolto. La retorica, dunque, non ha un'origine letteraria, ma puramente giudiziaria. Non nasce come ricerca estetica ma, molto più prosaicamente, come uno strumento per ottenere ragione e difendere i propri interessi.

Le strategie più note

Proprio nella Sicilia Ellenica, nascono alcune delle strategie argomentative che si usano ancora oggi, non solo in campo giudiziario, ma in tutti i settori nei quali è necessario mettere in pratica l'arte della persuasione. Pensiamo alla politica, al business, all'universo del web. Per non parlare del più complesso e sofisticato luogo di negoziazione esistente sulla Terra: la famiglia.
Tra queste strategie, una delle più affascinanti è il *corax*, che sembra sia stata inventata da Corace, allievo del filosofo Empedocle. Consiste nel dire che una cosa non è verosimile perché è troppo verosimile. «Se ora è verosimile che voi mi sospettiate, dato il grande odio che portavo alla vittima, è ancora più verosimile che io abbia previsto questo sospetto prima di agire, e non abbia quindi compiuto il crimine?» (Antifonte). Un altro stratega della parola è Gorgia, anche lui greco di Sicilia. Viene ritenuto uno dei creatori del discorso epidittico, espressione con la quale ci si riferisce all'elogio pubblico. Gorgia usava figure di parola, come le assonanze e le rime, che assicuravano il ritmo e il respiro del discorso. Ma si serviva anche delle figure di senso e di pensiero, come la metafora che, ancora oggi, è la regina dell'argomentazione.

La metafora di Steve Jobs

Un esempio contemporaneo. Steve Jobs, nel suo ben noto discorso ai neolaureati a Stanford del 2005 usa l'efficace metafora dei "puntini" per riferirsi alla capacità di capire qual è la propria vocazione professionale.
«Era ovviamente impossibile unire i puntini guardando al futuro mentre ero al college [...]. Ma la realizzazione era estremamente chiara, guardandola dieci anni dopo. Ve lo ripeto, non puoi unire i puntini guardando al futuro, puoi connetterli in un disegno, solo se guardi al passato».
La retorica, quindi, non serve solo a dire le cose nel modo migliore, ma anche a inventare un modo originale, intelligente, stimolante e memorabile per dirle. Ancora di più: serve a ragionare e a comprendere, perché è strumento di interpretazione e perché, per dir bene, bisogna prima comprendere bene. Storytelling, public speaking, speech training? Chiamiamola retorica, per favore.

perlaretorica.it