

Stile

«**C**I VUOLE CORAGGIO PER ALZARSI A PARLARE. Ci vuole coraggio anche per sedersi e ascoltare». I contesti cambiano ma questa massima di un maestro dell'eloquenza come Winston Churchill, che seppe mobilitare il suo paese in un'ora critica, è sempre valida. Anche parlare in pubblico nel mondo dell'impresa non è mai facile. In Italia le capacità di public speaking, più in generale di parlare in modo efficace, non s'imparano in nessuna classe della scuola. E il modello del talk-show, spesso parole in libertà, non è certo da imitare. Così che quando bisogna alzarsi e prendere la parola suona l'ora del panico, dell'imbarazzo. Secondo dati recenti dell'americano National Institute for Mental Health, il 75% delle persone ha paura di parlare in pubblico. Senza contare la prova di resistenza inflitta a un pubblico che, dopo cinque minuti di frasi incolore o in gergo manageriale, vorrebbe già essere altrove.

Parlare in pubblico, o in un confronto a faccia a faccia, è un'arte, non s'improvvisa, si impara.

In che modo si diventa carismatici e convincenti? In che modo concretizzare l'equazione top manager=leader? Il fulcro della faccenda risiede in un atteggiamento sottovalutato: la capacità di ascolto. «Tra gli errori più comuni ho riscontrato innanzitutto una scarsa empatia e capacità di mettersi in ascolto», conferma **Matteo Motterlini**, (foto a destra), filosofo e neuroeconomista, ordinario di filosofia della scienza all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano, dove si tengono master in retorica per le imprese, la politica e le professioni. «Spesso si comunica solo per dare informazioni preconfezionate, magari adoperando slide traboccanti di dati che rischiano di rendere tutto asettico. I dati sono importanti, ma bisogna renderli vivi». L'uso di diapositive dev'essere contenuto e mirato: «Le slide sono fatte per dare un appiglio a chi parla, non devono quindi contenere troppi dati, che deviano l'attenzione dallo speaker. Meglio servirsi di un'immagine evocativa o di un unico dato



a capire che essere eloquenti non significa solo saper fare una presentazione davanti a una platea, ma anche essere in grado di gestire un incontro one-to-one con competenza. Soprattutto bisogna ripulire la lingua italiana da un punto di vista fonetico e di dizione. Partirei proprio da una maggiore consapevolezza della comunicazione paraverbale e in particolare dell'uso della voce. Per essere convincenti bisogna saper modulare il tono e variare il ritmo, adoperando diverse coloriture, proprio come in musica».

Un altro punto importante è la scelta delle parole. Evitare di adoperare espressioni standard; evitare l'uso di parole straniere e formule in inglese, se esistono equivalenti efficaci in italiano. Perché, se il rischio non è quello di essere malmenati, come nella celebre scena in cui Nanni Moretti schiaffeggia una giornalista colpevole di esprimersi per luoghi comuni, ce n'è uno peggiore: essere ignorati. «Trovo fastidioso l'uso di parole straniere quando esiste il corrispettivo italiano», ribadisce Motterlini. «È facile rischiare il ridicolo. Espressioni logore, abusate, come trend positivo, sono oltretutto in un contesto tutto italiano, spesso paludato, in cui stonano doppiamente».

Che si tratti di un'assemblea con gli azionisti, o i finanziatori, o di un semplice incontro con i collaboratori, snocciolare dati non basta. Bisogna estrapolare i fatti salienti, confezionandoli in una narrazione avvincente, o almeno interessante. E qui entrano in gioco altre armi. Per esempio lo storytelling, come ha spiegato **Cliff Atkinson**, consulente di comunicazione e autore di numerosi libri sul tema, sul *Wall Street Journal*: se vuoi convincere le persone, dimentica per un attimo le slide e racconta un aneddoto, un paradosso che catturi l'attenzione. Aiuta un po' d'umorismo, perché niente come una battuta, immediata, comprensibile a tutti e, possibilmente, che faccia ridere, può allentare le tensioni e stabilire un contatto. Anche l'ironia può aiutare, ma va usata con cautela, spiega nel suo blog **Nicola Bonaccini**, consulente politico ed esperto in media training e public spea-

Dieci trucchi per farsi ascoltare

- 1 Esercitare la voce.** Imparare a scandire le sillabe. Esercizi utili: bisbigliare, perché nel bisbiglio la pronuncia è perfetta. Parlare a denti stretti per tonificare labbra e lingua. Variare di tono, rallentando in presenza dei passaggi più importanti.
- 2 Stare al centro,** preferibilmente in piedi. Non dare mai le spalle e non nascondere le mani.
- 3 Utilizzare slide mirate,** con i dati fondamentali e poco testo: l'attenzione deve restare sullo speaker.
- 4 Utilizzo storytelling:** aneddoti, storie coinvolgenti. Non dev'essere una lezione, ma una narrazione.
- 5 Aiutarsi con uno o più cartoncini (pochi),** ciascuno con una singola frase o concetto da ricordare, proseguendo a braccio.
- 6 Agganciare il pubblico guardando singole persone** di volta in volta mentre si parla.
- 7 Umore** sì, ma a piccole dosi e comprensibile a tutti. Utilizzare l'ironia con estrema cautela.
- 8 Non parlare mai per più di 20 minuti.**
- 9 Non essere concentrati solo su se stessi** e sul contenuto del messaggio da comunicare. Verificare che l'auditorio ascolti tramite esempi, domande e similitudini.
- 10 Ricordarsi** che anche chi ascolta ha il nostro stesso problema: parlare di fronte agli altri.

king: «L'ironia è un espediente retorico di grande valore, soprattutto in una società caratterizzata da overload informativo nella quale può essere non semplice far emergere un messaggio. Però non rappresenta sempre una scelta appropriata». Può risultare fuori luogo rispetto al contesto, per esempio, o non essere afferrata come tale, generando ambiguità.

Edgardo Brun, psicologo del lavoro presso l'ufficio sviluppo e gestione risorse umane di Italiana Assicurazione di Reale Group, avverte che tutto sta cambiando rapidamente: «I manager di oggi si trovano ad agire secondo parametri totalmente diversi rispetto a dieci anni fa». Codici e strumenti devono essere adeguati all'ascoltatore: «Se immagino un manager

matturo che si confronta con un pubblico di neolaureati per coinvolgerli in un progetto, per esempio per motivarli all'ingresso in azienda, si rende necessario un perfetto adeguamento ai codici e agli strumenti in possesso della platea. Un manager che si presentasse con lucidi a pennarello risulterebbe anacronistico. Aggiornarsi sulle tecniche (penso a uno ►►

Per comandare impara a parlare



Quando bisogna alzarsi e prendere la parola, suona l'ora del panico o dell'imbarazzo. Ma alcune **semplici regole** fanno di un capoazienda un buon oratore.

E alcune sono uguali alla **retorica antica**. I suggerimenti degli esperti per vincere l'ansia da **public speaking** | **Ombretta Bertini**

Stile

► dei software più famosi, Power Point, che offre possibilità straordinarie) richiede un percorso di sviluppo e di comunicazione». Prosegue Brun: «Un manager dev'essere in grado di gestire unità spazio-temporali molto più simili a quelle teatrali, anche per le tecnologie che un tempo non c'erano». Un altro aspetto cruciale sono infatti i tempi. Dopo 20 minuti, l'attenzione del pubblico comunque crolla. Tempistiche più strette chiamano in causa nuovi modelli di comunicazione: «Oggi a livello aziendale ci si aspetta una comunicazione rapida, una conferenza di 45 minuti è già troppo. Tutti si aspettano brillantezza, velocità e ritmo della tv».

In un mondo sempre più dominato dall'immagine, il linguaggio del corpo comunica almeno quanto le parole. Occupare il centro della scena, lasciare le mani in vista, evitare di gesticolare, guardare negli occhi l'interlocutore sono tutti capisaldi di un efficace linguaggio non verbale: «Innanzitutto si deve parlare in piedi, sia per rispetto verso l'auditorio, sia perché una

Al Festival delle parole

Modi, mezzi e tempi della comunicazione cambiano vorticosamente, unica certezza è quella specifica caratteristica umana che si chiama linguaggio. Su questo tema ruoterà il **Festival della comunicazione** (www.festivalcomunicazione.it) a Camogli (10-13 settembre), con oltre 100 ospiti, fra esperti, blogger, manager, linguisti, scrittori, direttori di testate, filosofi, economisti, semiologi, artisti, scienziati. Specifici approfondimenti sul modo in cui le imprese si raccontano sono affidati al presidente di Generali, **Gabriele Galateri di Genola**, e ai ceo di Telecom Italia, **Marco Patuano**, di Finmeccanica, **Mauro Moretti**, di Fs Italiane, **Michele Mario Elia**, e di Tip, **Giovanni Tamburi**. Relazioni anche sul linguaggio digitale e dei social media: quella su Twitter, il più vicino al giornalismo, è affidata a **Luna Orlando**.

persona in piedi richiama più attenzione e, al tempo stesso, risulta più energica di una seduta», aggiunge Motterlini. «Quando un amministratore delegato parla ai dipendenti, dovrebbe evitare barriere, come un pulpito o una cattedra. Una formula efficace per un pubblico di 30-40 persone è quella a ferro di cavallo, che incoraggia una comunicazione bidirezionale, di confronto».

Gli esperti sono unanimi su un punto: bisogna instaurare un legame emotivo con il pubblico. Un aspetto che trova la sua giustificazione sia nella retorica antica, sia nella struttura del cervello, come spiega **Francesco Tulli** (nel tondo), psicologo del lavoro e presidente della società Humanities:

«I segreti del parlare in pubblico non sono cambiati dai tempi di Aristotele e si fondano su tre cardini: logos, il discorso logico-argomentativo; ethos, l'insieme dei valori dei quali ci facciamo portavoce; pathos, la capacità di creare un legame emotivo». Secondo Tulli, che si ispira al Whole brain model di Ned Herrmann, il cervello umano si può idealmente suddividere in quattro quadranti, ognuno corrispondente a una funzione cognitiva. «Nella parte sinistra del cervello ha sede la razionalità, il thinking, il pensiero

analitico. Sempre sull'asse della razionalità troviamo il sensing, cioè la concretizzazione del thinking, la conclusione logica del discorso. Nella parte destra del cervello ha sede l'emozionalità: qui il cervello si mette in moto per agganciare l'auditorio. E lo fa in due fasi: prima, attraverso l'intuizione, stabilisce un contatto con un appello diretto o una domanda che tocchi la sfera emotiva. Una volta stimolata la curiosità, bisogna tener vivo l'interesse. È la funzione del feeling, che amplia la connessione emotiva». Oggi, secondo Tulli, «alcuni leader si servono della funzione emotiva, che corrisponde al pathos aristotelico, rivolgendosi soprattutto alla pancia, come Matteo Salvini. Ma una reale capacità di interagire richiede una visione alta, un autentico stimolare la curiosità».

Altri suggerimenti dalle scienze del comportamento, che studiano come le persone prendono le decisioni. La maggior parte è irrazionale e poggia sull'emozionalità. La competenza retorica può quindi far leva su quest'ultima per convincere. Motterlini spiega in uno dei suoi libri, *Trappole mentali*: «Per esempio, l'ultima opinione è quella che si tende a ricordare di più, come ben sanno nei talk-show. Poi esiste una serie di trappole per condurre le persone dove si desidera». Un esempio è il cosiddetto bicchiere mezzo pieno, che gli esperti chiamano set d'incorniciamento: «È più probabile acquistare un maglione se porta la scritta 80% puro cashmere, o 20% mistolana? È lo stesso maglione, descritto in due modi diversi. In un caso metto l'accento sulla percentuale di materiale nobile, incoraggiando il problema di scelta in modo da incoraggiarne l'acquisto». È tutta una questione di abilità comunicativa. 



Suole per sviluppare la comunicazione

Toastmasters International

organizzazione educativa non-profit che guida le persone nel proprio percorso di public speaking attraverso una rete globale di incontri locali. Sedi: Milano, Monza, Torino, Verona, Aviano (Pordenone), Firenze, Roma, Napoli.

Dale Carnegie Training

corsi di formazione manageriale e aziendale a livello internazionale. Dal 1912 la Dale Carnegie è un punto di riferimento a livello mondiale nella formazione manageriale, aziendale e comportamentale. Sede: Milano.

Università Vita-Salute San Raffaele

master I livello in retorica per le imprese, la politica e le professioni. Sede: Milano.

Luis Business School

corso di public speaking e leadership conversazionale presso la Scuola di business e management dell'Università Luis Guido Carli per lo sviluppo personale e professionale. Sede: Roma.