

ALBERTO GIL

L'arte di convincere

COME TRASMETTERE EFFICACEMENTE IL TUO MESSAGGIO

EDUSC

Titolo originale: *Wie man wirklich überzeugt. Einführung in eine wertorientierte Rhetorik*

© Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert, 2013

Traduzione dallo spagnolo (*Cómo convencer eficazmente. Hacia una retórica anclada en la personalidad y en los valores*, Palabra, Madrid 2014) di Giuseppe Romano

Grafica di copertina di Liliana M. Agostinelli

Prima edizione 2016

Seconda edizione 2020

© 2020 - Edizioni Santa Croce s.r.l.

Via Sabotino 2/A - 00195 Roma

Tel. (39) 06 45493637

info@edusc.it

www.edizionisantacroce.it

ISBN 978-88-8333-856-4

SOMMARIO

PREFAZIONE	7
INTRODUZIONE	11
CAPITOLO 1	
LOGOS	
QUAL È IL SEGRETO DI UN' ARGOMENTAZIONE CONVINCENTE	15
1.1 Comprensibilità con risorse linguistiche	16
1.1.1 semplicità stilistica	17
1.1.2 concisione	19
1.2 Comprensibilità con risorse cognitive	21
1.2.1 ordine	21
1.2.2 stimolo supplementare	22
CAPITOLO 2	
PATHOS	
COME FAR SÌ CHE L' ALTRO ACCETTI MEGLIO I MIEI ARGOMENTI	25
2.1 Influenze negative sull' accettazione dei miei argomenti	29
2.2 Influenze positive sull' accettazione dei miei argomenti	32

CAPITOLO 3

ETHOS

COME SI CONVINCERE REALMENTE	39
3.1 La personalità dell'oratore fuori dal discorso	40
3.1.1 Un certo modello di identità	41
3.1.2 Conoscere sé stessi	41
3.1.3 Equilibrio psicologico	44
3.1.4 La temporalità	45
3.1.5 Responsabilità e fedeltà	47
3.1.6 La capacità di convivere	48
3.1.7 Senso dell'umorismo	50
3.1.8 Una certa salute fisica	51
3.2 L'autorità dell'oratore all'interno del discorso	53
3.2.1 Veracità	54
3.2.2 Semplicità	56
3.2.3 Ottimismo	58
3.2.4 Umiltà	61

CAPITOLO 4

SENTIMENTO DI COMUNIONE

COME SI GETTANO LE BASI DI UNA COMUNICAZIONE EFFICACE	65
4.1 Basi personaliste della comunione comunicativa	66
4.2 Conseguenze comunicative della creazione di comunione	71
4.2.1 La tecnica e il cuore	72
4.2.2 L'amicizia	73
4.2.3 Il perdono	75
4.2.4 La responsabilità	78

CAPITOLO 5

STRUTTURAZIONE DEL DISCORSO

LA TECNICA DELL'EFFICACIA RETORICA 81

5.1 Elementi costitutivi di ogni discorso 82

5.1.1 Generi del discorso 82

5.1.2 Obiettivi del discorso 86

5.1.3 Preparazione tecnica dell'oratore 88

5.2 Fasi della concezione e della realizzazione
di un discorso 905.2.1 *Intellectio* 915.2.2 *Inventio* 945.2.3 *Dispositio* 965.2.4 *Elocutio* 1125.2.5 *Memoria* 1305.2.6 *Pronuntiatio* 134

CAPITOLO 6

MANIPOLAZIONE

CHE COS'È E COME FUNZIONA L'ANTI-RETORICA 143

6.1 Che cos'è l'anti-retorica 143

6.2 Come funziona l'anti-retorica 148

6.2.1 Slittamento di componenti semantiche 149

6.2.2 Costruzione di modelli
argomentativi speciali 150

6.3 Gli antidoti 153

CAPITOLO 7

CONCLUSIONE

VERSO UNA CONCEZIONE ECOLOGICA DELL'AZIONE RETORICA 157

7.1 La cultura del dibattito sulla base dei valori 158

7.2 Umanità della retorica e principio
di affermazione 162

BIBLIOGRAFIA 165

PREFAZIONE

Quella di convincere efficacemente è un'abilità che ci è utile nei più diversi ambiti dell'esistenza: quando cerchiamo lavoro, quando coltiviamo le relazioni professionali, quando prendiamo decisioni nella vita privata. In gioco, molte volte, non ci sono soltanto i programmi per il fine settimana, ma progetti di maggior rilievo. In questi casi si fa ricorso frequente alla retorica, che di solito viene intesa come l'insieme di accorgimenti di cui si serve l'oratore per sconfiggere l'avversario con la dialettica. Ma i padri della retorica non la intendevano così: in Grecia era concepita come *tecnica* (*rhetoriké techné*, tecnica retorica), e a Roma come *arte* (*ars oratoria*, arte del parlare). *Techné* e *ars* sono concetti che vanno al di là della mera strategia indirizzata a pronunciare un discorso corretto, ad avere ragione in un dibattito, e si riferiscono a un'azione riflessiva. La vera efficacia del convincere non si è mai basata soltanto su regole per controllare meglio il linguaggio, sia verbale sia non verbale.

Ai fondatori della retorica, come Aristotele, Cicerone, Quintiliano, importavano questioni di altro tipo. Per esempio: come fa qualcuno a parlare con autorità, se non avalla le sue parole con i fatti? Com'è possibile risvegliare le emozioni degli ascoltatori senza un'au-

tentica convinzione interiore? Da dove può sorgere un effetto retorico positivo, se sul piano umano regna la sfiducia?

Queste e altre domande sono state oggetto dei corsi di retorica che da anni tengo nell'università e nel mondo dell'impresa. C'è un fatto particolarmente significativo: i partecipanti fanno immancabilmente la scoperta che per essere un oratore convincente prima bisogna conoscersi bene, dato che tanto le espressioni verbali quanto quelle non verbali sono un riflesso dell'intenzionalità di chi parla. Ed è proprio quell'atteggiamento interiore, alla fine, a determinare se si è o no convincenti.

Questo libro poggia sull'esperienza di anni di ricerca e di insegnamento. Vi si affrontano i fondamenti dell'autentica efficacia retorica, intesa come sintesi tra riflessione personale, formazione della personalità e pratica comunicativa di forte segno etico. L'impulso immediato a comporre questo piccolo trattato è venuto dall'interesse, più volte espresso dai partecipanti ai miei corsi, a disporre di un manuale che raccogliesse in modo sistematico le idee che li avevano ispirati e aiutati nelle lezioni di retorica. La buona accoglienza di questo libro in Paesi di lingua tedesca e spagnola mi ha indotto a tradurlo in italiano, adattandolo alla necessità di questa lingua e cultura. Nella versione italiana ho potuto contare sulla traduzione e sull'adattamento al contesto a cura di Giuseppe Romano, che ringrazio.

Il libro si rivolge a tutti coloro che sono interessati a parlare meglio e a convincere con efficacia. Anche le persone esperte in retorica ne trarranno qualche beneficio, perché qui vengono messe in luce dimensioni alle quali nei manuali in uso non si è soliti prestare

attenzione. Lo stile non è tecnico, ma facilmente comprensibile. La terminologia specialistica verrà spiegata caso per caso. Per ottenere maggiori informazioni sui lavori scientifici che l'autore ha pubblicato sulla retorica (specialmente, ma non soltanto, in lingua tedesca), e sull'offerta di corsi a vari livelli, si veda <http://www.rhethos.de>.

Ringrazio Paolo Re per l'accurata revisione stilistica di questa seconda edizione.

INTRODUZIONE

Spesso, nella comunicazione accademica e in quella quotidiana, capita di domandarsi come mai ci siano persone che appaiono convincenti senza grandi sforzi, mentre altre pur impegnandosi non ci riescono. Per rispondere a questa domanda vale la pena che ci facciamo ispirare dal poeta Johann Wolfgang von Goethe, che, nel capitolo «Notte» del suo celebre *Faust* (vv. 530-557), mette in scena una conversazione tra Faust e il suo famulo Wagner. Questi vorrebbe imparare a parlare in pubblico e chiede al maestro di dargli lezioni di retorica. Riadatto in prosa (ci serve soltanto trasmettere il contenuto) le affermazioni rilevanti per rispondere alla nostra domanda iniziale:

(Quando Wagner domanda come può imparare a persuadere efficacemente)

«Faust: Non l'otterrete se non lo sentite [...]. Ve l'assicuro, se non vi viene dal cuore, non s'imporrà al vostro ascoltatore con sintonia di cuori.

Wagner: Tuttavia è l'eloquio che giova all'oratore. Mi sembra chiaro... ma io sono soltanto un principiante.

Faust: Niente affatto! Cercate la vittoria onorevole, non scuotete sonagli da giullare. La ragione e il buon senso non hanno bisogno di molta arte».

Nella retorica non si tratta semplicemente di informare gli altri, ma di guadagnarseli. Faust la definisce una «sintonia di cuori», impossibile da ottenere se il discorso di chi parla non «viene dal cuore». Non si tratta di un eccesso romantico. Il «cuore» è tradizionalmente la sede del raziocinio e della libera volontà dell'uomo. Perciò si può dire con altre parole che l'atto di comunicare tra persone consiste nell'entrare in rapporto reale con l'interlocutore, con la sua testa e con il suo cuore. Sicché Faust reagisce con irritazione all'intervento di Wagner secondo cui «è l'eloquio che giova». Il mero dominio della tecnica comunicativa può rivelarsi addirittura controproducente per chi parla, dal momento che chi brilla soltanto per la tecnica può perfino destare sospetti di manipolazione. Infatti nell'ascoltatore può sorgere come di riflesso l'impressione che un oratore così perfetto (così raffinato) stia forse tramando in qualche modo contro la libera volontà del destinatario del messaggio, e quindi si mette in guardia. Non è strano, dunque, che Faust pretenda «la ragione e il buonsenso» come base irremovibile su cui poggia ogni buon oratore.

Ma che cosa intende per «ragione e buonsenso»? Si tratta indubbiamente della disposizione interiore di chi parla. Illustrerò questo punto con un esempio raccontatomi da un alunno che ne aveva fatto esperienza personale. Voleva imboccare nuove strade professionali, entrando nel campo immobiliare. Lo aspettavano trattative difficili con imprese importanti, dove intendeva assumere un ruolo direttivo, visto che da parte sua portava esperienza e un certo capitale. Concluse il corso di retorica ed ebbe i suoi incontri professionali. Poco tempo dopo l'ho incontrato: «Come stai? Come sono andate le cose?». «Come meglio non potevano.

Tutti vogliono lavorare con me e accettano le mie condizioni. Sta a me, ora, decidere per un'azienda piuttosto che per un'altra». «Pazzesco. E come ci sei riuscito?». «Prima di cominciare una trattativa mi dicevo: *Il mio possibile nuovo socio è mio fratello*. E cominciavo a parlare con lui».

Di solito non si prende in giro un fratello: al contrario, lo si vuole sostenere. Dunque, in questo libro ci interroghiamo sulle condizioni necessarie affinché un discorso, che in quanto sincero e solidale già è convincente, dispieghi tutta la sua forza comunicativa. Il filosofo greco Aristotele (384-322 a.C.), grande teorico della retorica, nel suo libro *La retorica* (1356a-b) definiva queste condizioni *pisteis*, vale a dire mezzi di convinzione basati sulla fiducia. Le chiama e le intende nella maniera seguente:

- *logos*: convincere con argomenti efficaci
- *pathos*: fare in modo che gli ascoltatori si aprano a questi argomenti
- *ethos*: convincere perché chi parla trasmette autorità e credibilità

Questi mezzi di persuasione verranno trattati nei capitoli 1-3 nei loro aspetti fondamentali e nella loro pertinenza per una retorica dei valori. Grazie ad alcuni esponenti della filosofia dialogica, soprattutto Martin Buber e Romano Guardini, quegli strumenti di persuasione possono essere completati con una base comune alle tre *pisteis* aristoteliche. Si tratta di un sentimento di comunione come terreno dove può crescere l'indispensabile fiducia reciproca. Nel capitolo 4 rifletteremo sulle condizioni che possono sostenere questa *comunità comunicativa*.

In questa introduzione a una retorica dei valori non si tratta di escludere le tecniche dell'oratoria, ma piuttosto di riflettere sul modo in cui «ragione e buon-senso» condizionano la comunicazione. Perciò nei capitoli 5 e 6, incentrati sulla pratica discorsiva, verranno trattate quelle tecniche, ma non isolatamente, bensì nella loro interrelazione con le dimensioni più profonde già affrontate. Così si potrà scoprire meglio l'autentico segreto dell'efficacia di queste risorse retoriche, così utili in ogni momento. Si mostrerà, in definitiva, come la forza persuasiva risulti dalla congiunzione tra gli elementi etico-retorici e retorico-tecnici. Il libro perviene (capitolo 7) a un *concetto ecologico* dell'azione retorica. Essa è ecologica nella misura in cui tiene conto della natura della persona e delle sue relazioni sociali grazie alla prospettiva positiva e ottimistica adottata dalla retorica dei valori qui presentata.

Capitolo 1

LOGOS

QUAL È IL SEGRETO DI UN' ARGOMENTAZIONE CONVINCENTE

L'intenzione primaria di ogni comunicatore è farsi capire. Ispirandoci al noto psicologo tedesco della comunicazione Schulz von Thun (⁶1989:32 ss.), presenteremo quattro accorgimenti per migliorare la comprensibilità del testo. Due di essi appartengono alla lingua in quanto tale e gli altri due alla cognizione. Per il miglioramento della comprensibilità Schulz von Thun raccomanda, rispetto al linguaggio utilizzato (1.1):

- semplicità stilistica
- concisione

E rispetto al miglioramento della comprensibilità dal punto di vista cognitivo, lo psicologo tedesco aggiunge (1.2):

- ordine
- stimolo supplementare

In questo capitolo parleremo di tali elementi, aggiungendo esperienze personali e traendone conseguenze retoriche basilari per una persuasione efficace. La relazione di queste risorse di comprensibilità con il concetto aristotelico del *logos* si chiarisce con l'etimologia stessa della parola: per *logos*, in greco classico, s'intende l'unità tra parola e intelletto. È il linguaggio razionale dell'uomo nella sua totalità, vale a dire della persona umana, dotata di conoscenza, emozioni e libera volontà. Pertanto *logos* non è mera logica argomentativa, ma un concetto più ampio. Pascal parla finanche delle ragioni del cuore (*raisons du coeur*), dicendo che il cuore possiede delle ragioni che la ragione non conosce. Nel capitolo 5.2.3c, che tratta dell'argomentazione come parte del discorso, si vedrà più ampiamente questo vasto concetto del *logos* nella sua applicazione tecnica.

La distribuzione delle risorse di comprensibilità tra due ambiti di *linguaggio* e *cognizione* obbedisce soltanto a ragioni metodologiche, che mettono in grado di analizzare meglio ciascuno degli aspetti. In effetti il *logos* retorico si alimenta dell'interrelazione dei due fattori, infatti lingua e cognizione, cognizione e lingua, compongono un tutt'uno nell'espressività umana. Quindi approfondiremo lo sguardo su queste risorse e sulle loro conseguenze retoriche più importanti.

1.1 COMPRESIBILITÀ CON RISORSE LINGUISTICHE

Nel capitolo 5.2.4, dove vengono spiegate alcune tecniche efficaci del linguaggio retorico (*elocutio*), si enumerano tre caratteristiche fondamentali della

sua efficacia comunicativa: correttezza grammaticale, chiarezza ed eleganza. Gli accorgimenti di comprensibilità che qui trattiamo costituiscono, per così dire, il terreno fertile in cui possono crescere meglio e con maggiore efficacia quelle proprietà dell'*elocutio*. Si tratta, come abbiamo visto, di

- la semplicità stilistica (1.1.1)
- la concisione (1.1.2)

1.1.1 Rispetto alla *semplicità stilistica* bisogna notare in primo luogo che non si tratta soltanto di una questione grammaticale, vale a dire di comporre frasi semplici, ma di qualcosa di più profondo: l'oratore parlerà con semplicità e comprensibilità se nella sua testa regna la chiarezza e nel suo cuore la pace interiore (rispetto alla *semplicità* come virtù dell'oratore cfr capitolo 3.2.2). Quest'armonia interiore è necessaria soprattutto quando lo stato emozionale è più intenso. In uno stato di particolare eccitazione la lingua può fare l'effetto di un fiume che, dopo una pioggia torrenziale, straripa e travolge tutto ciò che gli si para davanti. Gli ascoltatori ne restano sfiniti, ma non necessariamente convinti.

Ne possiamo dedurre che la prima condizione dell'efficacia retorica è connessa col dominio di sé. All'oratore serve *autodisciplina*. Esagerando un poco, si può affermare: «Per parlare bene è necessario tacere tempestivamente».

Quest'autodisciplina, che favorisce la pace interiore, comporta una serie di conseguenze retoriche che vale la pena di osservare più attentamente. Se chi parla si lascia trasportare esclusivamente dalle emozioni, sbaglierà sempre. Può darsi che in un primo

momento senta una specie di soddisfazione interiore nell'attaccare e perfino nell'insultare qualcuno, ma, certamente, alla lunga non giungerà a risultati soddisfacenti. La guerra genera guerra.

Forse qualcuno pensa che la conseguenza retorica dell'autodominio interiore possa indurre a ripiegare e ritirarsi quando la situazione si presenta difficile, mentre gli altri credono di poter cantare vittoria... È bene sia chiaro fin dall'inizio che un successo retorico non significa necessariamente un successo immediato. Un buon oratore sa tacere in una determinata situazione. Se ciò che vuole dire è valido, saprà tirarlo fuori nel momento appropriato, e stavolta con efficacia maggiore.

L'autodisciplina serve inoltre ad acquisire una proprietà particolarmente apprezzabile nella comunicazione: saper ascoltare. Chi ascolta davvero si mette in secondo piano e sposta il fuoco dell'attenzione verso i suoi interlocutori. Chi sa ascoltare riesce a comprendere meglio l'altro. Ed è proprio questa comprensione a garantire una comunicazione efficace. Si può farne la prova: nelle relazioni interpersonali il mero tentativo di capire i motivi che portano l'altro a pensare in modo differente già riduce significativamente la tensione.

Un'altra conseguenza retorica del dominio di sé e della capacità di ascoltare è non dare subito la *ricetta giusta* a chi si sfoga con noi. A volte è molto meglio dedicare tempo all'interlocutore, ascoltarlo attentamente e, più tardi, dargli una risposta ponderata, a costo di non offrire, come ci piacerebbe, l'immagine di una persona sagace e intelligente. Tuttavia l'interlocutore si sentirà meglio compreso, guadagnerà fiducia e vorrà concordare un nuovo incontro. Ma soprattutto, una

persona che si sente ascoltata, senza l'assillo di essere interrotta di continuo, penserà più facilmente a ciò che la preoccupa, le verranno in mente idee interessanti e non di rado troverà da sé la soluzione ai suoi problemi. Lo scrittore tedesco Hermann Hesse (1877-1962) ha innalzato al livello della letteratura le straordinarie risorse che si attivano in una persona che ha la fortuna di essere ascoltata attentamente. Nel romanzo *Siddharta* Hesse descrive (1993:144) il barcaiolo Vasudeva, la cui massima virtù consiste nell'ascoltare con grande attenzione i passeggeri mentre li trasporta da una riva all'altra:

«Vasudeva ascoltò con grande attenzione. Tutto assimilò ascoltando: nascita e fanciullezza di Siddharta, tutti i suoi studi, tutto il suo gran cercare, tutta la gioia, tutta la pena. Tra le virtù del barcaiolo questa era una delle più grandi: sapeva ascoltare come pochi. Senza ch'egli avesse detto una parola, Siddharta parlando sentiva come Vasudeva accogliesse in sé le sue parole, tranquillo, aperto, tutto in attesa, e non ne perdesse una, non ne aspettasse una con impazienza, non vi annettesse né lode né biasimo: semplicemente, ascoltava. Siddharta sentì quale fortuna sia imbattersi in un simile ascoltatore, affondare la propria vita nel suo cuore, i propri affanni, la propria ansia di sapere».

Riassumendo: chi sa ascoltare bene non ha bisogno di molte ore di conversazione per dare buoni consigli, infatti saprà guadagnarsi il proprio interlocutore e sarà capace di aiutarlo a trovare da sé la soluzione migliore al problema in campo.

1.1.2 *Concisione* significa in primo luogo non sottoporre gli altri a un'infinità di parole, né infilare un sinonimo dietro l'altro pensando che qualcuno colpirà nel

segno. L'efficacia retorica si ottiene quando la parola giusta cade al momento giusto. La proprietà retorica che desumiamo dalla concisione è imparentata con la capacità di ascoltare, ma ha un'applicazione più ampia. Si tratta della *riflessività*, vale a dire della virtù di pensare bene ciò che si sta per dire, prima di avviare un processo comunicativo. Per il filosofo e teologo tedesco Romano Guardini (1994:132), parlare e tacere sono realtà correlative, esattamente come espirare e inspirare:

«Tacere non significa affatto essere muto. Il vero tacere è precisamente il correlativo del vero parlare: si appartengono l'un l'altro come l'ispirazione e l'espirazione. Può forse darsi l'una senza l'altra?».

Alla giustificata obiezione su come si possa parlare quando quello che si deve fare è tacere, aveva già risposto brillantemente qualche pagina prima: «Tacere è ben di più che il semplice non parlare, è in sé stesso qualche cosa di completo» (*ibidem*:131).

Questa riflessività comunicativa serve inoltre ad acquisire un registro vocale più grave, che appoggia fisiologicamente la forza di persuasione. I suoni acuti e striduli riflettono insicurezza e nervosismo. I suoni gravi, invece, vengono automaticamente associati a maggiore peso e autorità. Su questo sfondo acquistano più efficacia gli appropriati esercizi di fonazione (cfr capitolo 5.2.6: *actio e pronuntiatio*). Prestare attenzione alle parole dell'altro è il modo migliore per capirlo bene. Riflettere sulle proprie idee, su ciò che realmente si vuole dire, è il modo migliore per parlare con concisione. All'esatto contrario dell'ascolto e della riflessione si pongono le numerose sessioni pubbliche d'intrattenimento, i talk show, in cui tutti parlano allo

stesso tempo, s'interrompono e danno l'impressione di non essere affatto interessati all'opinione altrui; aspettano soltanto, impazienti, di avere la parola per entrare in scena. Questa non è più conversazione, è spettacolo.

1.2 COMPRESIBILITÀ CON RISORSE COGNITIVE

Nel capitolo 6 si parlerà della manipolazione, l'anti-retorica. Anticipiamo quanto segue: la differenza tra una conversazione e un'azione manipolatrice sta nell'intenzionalità di chi parla. È questi che deve decidere anzitutto se vuole, assieme ai suoi interlocutori, acquisire nuove conoscenze, o se invece la sua pretesa è uscire vincitore da un duello dialettico. La dimensione cognitiva del *logos* si volge nettamente alla prima opzione, alla ricerca di collaborazione e alla trasparente comunicazione di contenuti, non al loro occultamento che mira soltanto a conquistare una rapida vittoria nel dibattito. Gli accorgimenti fondamentali di ordine cognitivo sono due:

- l'ordine (1.2.1)
- lo stimolo supplementare (1.2.2)

1.2.1 *L'ordine* è un mezzo evidente per migliorare la comprensibilità. Un buon discorso non scaturisce incontrollato, ma è sorretto da una struttura stabilita in anticipo. Qui ci interessa vedere di che tipo di struttura si tratta. Una buona strutturazione del discorso non è un'intelaiatura per chi parla, bensì per chi ascolta; in altri termini, il buon oratore cerca di mettersi nella situazione degli ascoltatori e di ordinare il

suo testo in maniera tale che chiunque di loro, senza previa preparazione, affronti il tema, possa seguire il filo del discorso senza difficoltà. Nel capitolo 5.2.3, sulla *dispositio*, verrà presentato un modello definito ed efficace. Qui formuliamo la regola generale: parlare significa sempre rivolgersi a qualcuno. Se una condizione previa dell'oratore è aver chiaro che cosa dirà, altrettanto necessaria è l'empatia, ovvero sapersi mettere nella situazione dell'altro.

Un modo efficace di mettere in pratica quest'*ordine* è fare ricorso all'anticipazione, che era già in uso come tecnica di visualizzazione nell'antichità (cfr capitolo 5.2.4b: *chiarezza*) e che consisteva nell'anticipare schematicamente i punti principali di quanto sarebbe venuto poi, ripetendo a suo tempo il titolo di ogni parte prima di spiegarla in dettaglio. Facciamo un esempio. Anziché dire: «Sul tema X voglio dire quanto segue...», si consiglia: «Sul tema X voglio trattare quattro idee fondamentali». Si enumera ciascuna e si aggiunge: «Rispetto alla prima» (si ricorda, ripetendolo, il titolo e subito dopo la si svolge), «rispetto alla seconda» e così via (si procede nello stesso modo). In questo modo diventano superflue le continue presentazioni con PowerPoint che non fanno altro che proiettare un testo sullo schermo. Le immagini più chiare, e pertanto cognitivamente più efficaci, sono quelle che sorgono nella mente dell'ascoltatore.

Da questo accorgimento dell'ordine sorge la caratteristica retorica dell'*orientamento al tu*. Un buon oratore parlerà in modo comprensibile se riesce a mettersi al posto dell'ascoltatore. Non stupisce, perciò, che l'empatia (cfr capitolo 3.2.4: *umiltà*) abbia un ruolo così decisivo nella retorica. Da una persona

egoista, incapace di mettersi nei panni dell'altro, non ci si può attendere che sia un buon comunicatore.

Riassumendo: dopo aver lavorato alla ricerca delle informazioni necessarie e averle sviluppate, comincia il lavoro retorico, vale a dire, la strutturazione di ciò che si vuole dire in modo che gli ascoltatori (persone che, come abbiamo detto, forse non sono esperte in quel tema) possano seguire bene il discorso. Insomma, parlare è un servizio reso agli altri.

1.2.2 *Lo stimolo supplementare*. Un oratore interessante non indottrina, ma ispira. Partendo dalla constatazione che ciascuno deve acquisire in proprio il sapere, poiché esso non è trasferibile, parla bene chi stimola l'attività cognitiva dell'ascoltatore, affinché non sia un mero consumatore d'informazione. Di fatto, si è soliti considerare eccellente una conferenza quando le nostre convinzioni personali hanno trovato conferma nelle parole dell'oratore, quando ci siamo sentiti compresi e in noi sono sorte delle idee nuove, che facciamo nostre. Della realizzazione tecnica di questo fenomeno tratteremo nel contesto dell'argomentazione (cfr capitolo 5.2.3c: *probatio*).

La proprietà retorica che possiamo estrapolare è *l'attivazione cognitiva*. Il buon oratore aspira a far sì che le idee per risolvere un problema sorgano nella mente dell'ascoltatore. Chi parla non è quindi un animatore, a cui piace brillare. Quest'idea è di grande aiuto contro la cosiddetta ansia da palcoscenico. L'imperiosa necessità che gli altri ci ammirino ci rende tanto nervosi che qualsiasi presentazione in pubblico ci fa venire la tremarella. È il terrore di un possibile insuccesso! Se, al contrario, a importarci è il servizio che possiamo rendere agli ascoltatori con

il nostro discorso, non terremo conto né di noi stessi né del nostro successo. Per quale motivo dovremmo innervosirci?

Da quanto abbiamo esposto si può dedurre che il *logos* retorico non è, come abbiamo notato, logica formale. Nella retorica si guarda all'uomo nella sua totalità, vale a dire non soltanto il suo intelletto, ma anche la sua libera volontà. Così dunque, parlare non significa sommergere il campo avverso con torrenti di parole, ma piuttosto muovere testa e cuore dell'ascoltatore, affinché tragga le proprie conclusioni con l'aiuto dell'oratore.

Capitolo 2

PATHOS

COME FAR SÌ CHE L'ALTRO

ACCETTI MEGLIO I MIEI ARGOMENTI

Immaginiamo la seguente scena: il marito arriva a casa a fine pomeriggio e cerca di convincere la moglie ad andare con lui a una cena a cui il suo capo li ha invitati esplicitamente. Si tratta di un incontro informale con clienti importanti. Lei non mostra molta voglia di uscire. Allora il marito snocciola una grande quantità di argomenti assai convincenti, che in pratica obbligano ad accettare l'invito. Alla fine, ecco la domanda: «Ti rendi conto del perché dobbiamo andare?». Lei: «Sì, è chiarissimo». «Allora - replica il marito - ci andiamo?». Lei: «Nemmeno per sogno». Il marito la guarda confuso, scoraggiato.

Magari la conversazione avrebbe seguito un corso diverso se il marito, arrivando a casa, si fosse interessato prima a sua moglie, a come aveva passato la giornata... Forse sarebbe bastato guardarla attentamente per rendersi conto che era sfinita o con i nervi a pezzi. L'avrebbe ascoltata per qualche tempo, lei si sarebbe potuta finalmente sfogare... Di certo la sua

proposta di andare insieme alla cena di lavoro sarebbe suonata diversa: «Quanto mi dispiace. Che giornata hai avuto... E adesso per giunta arrivo io con quest'idea di andare a una cena... Il problema è che il mio capo ci ha invitati espressamente... Non so, ma intuisco che dietro può esserci qualcosa d'importante...». Non credo sia necessario spiegare altro, ma ho la sensazione che la moglie gli direbbe: «Non preoccuparti, non è niente di grave. Andiamoci e magari sarà anche divertente». L'aspetto più importante di questo esempio è non intenderlo come un trucco, altrimenti perde qualsiasi valore. L'altro, l'altra, non è stupido/a.

Possiamo esprimere questo in una formula retorica: per convincere qualcuno bisogna entrare in contatto, non soltanto però col suo intelletto (compito del *logos*), ma anche – e fondamentalmente – con le sue emozioni, e questo rafforzerà la sua libera decisione. Chiamiamo *pathos* l'ottenimento di questa connessione emozionale.

L'importanza dell'autenticità nel *pathos* è facilmente sperimentabile. Nella seconda parte del nostro esempio, il marito non ha bisogno di argomenti profondi o risolutivi. Se normalmente si aiutano a vicenda, se tra loro due c'è una forte amicizia, la moglie gli farà quel favore in tutta naturalezza. Diversamente il marito non otterrà il suo scopo, per quanto adduca argomenti perfettamente elaborati dal punto di vista della logica formale.

Come si può vedere, nel processo di persuasione ci sono fattori più efficaci della mera razionalità, e che riguardano non tanto l'emittente quanto il ricevente del messaggio, cioè se quest'ultimo vuole o non vuole accettare quanto gli viene proposto. La ragione è che accettare è un atto di volontà. E questa

dev'essere mossa liberamente, se si cerca un effetto durevole. Dunque, le questioni fondamentali del presente capitolo sono la maniera di riuscire a far aprire o chiudere il ricevente rispetto a un messaggio, e il modo di esercitare un influsso efficace sulla sua decisione personale. Vi soggiace un concetto ampio della comunicazione come comunità di interlocutori, che stiamo per approfondire. Il celebre scrittore tedesco Thomas Mann (1875-1955) ha trattato quest'idea di comunicazione nel racconto *La morte a Venezia*, nel seguente modo (1992:33):

«Perché un significativo prodotto dello spirito possa esercitare un'influenza profonda e vasta, occorre un'affinità segreta, quasi una concordanza, fra il destino personale dell'autore e quello comune alla generazione del suo tempo. Gli uomini non sanno perché conferiscano gloria a un'opera d'arte. Tutt'altro che intenditori, credono di scoprire mille pregi per giustificare tanto entusiasmo, ma il vero motivo del loro plauso è imponderabile, è la simpatia».

Il concetto di *sim-patia* (= recepire insieme) sorse nella scuola postaristotelica della Stoà (a partire dal III secolo a.C.). Gli stoici, nella loro *Fisica*, consideravano il mondo come il risultato di due principi: quello attivo (*poioun*) e quello ricettivo o passivo (*paschon*). Il primo è il *Logos* che regge l'universo e si effonde sul mondo materiale sotto forma di semi (*logoi spermatikoi*), dandogli la vita intellettuale del suo spirito. A seconda dei tipi di esseri viventi (piante, animali, l'uomo) il *Logos* si distribuisce in quantità maggiore o minore (i filosofi non potevano lamentarsi, dato che a loro andava la maggior parte del *Logos*). Questa ricezione era il principio del *paschon*, da cui deriva la

parola *pathos*. Poiché tutti partecipano del medesimo *Logos*, sono uniti tra loro, sono «sim-patici», vale a dire «recepiscono insieme». Il filosofo stoico romano Seneca (4 a.C.-65 d.C.) diceva a Lucilio in una lettera (95,52) che noi uomini siamo le membra di un grande corpo (*membra sumus corporis magni*). Così gli stoici crearono la base di quello che si può chiamare diritto naturale. Retoricamente questa concezione del *pathos* come fenomeno naturale significa che gli argomenti saranno meglio accetti quanto più saranno coerenti con la natura umana. Tecnicamente si usa l'espedito della *captatio benevolentiae*, vale a dire la sensibilizzazione dell'oratore a fare sì che i suoi ascoltatori abbiano un approccio positivo alla sua persona e ai suoi argomenti (cfr capitolo 5.2.3a: *exordium*).

Seguendo il nucleo concettuale del presente libro, che poggia su una retorica dei valori, ci domandiamo: qual è la relazione tra quest'armonia emittente-ricevente nella comunicazione e l'effettiva unione o disunione interiore che esiste tra loro? Ne deriva che per lo studio del *pathos* adotteremo entrambe le prospettive: quella dell'emittente e quella del ricevente, domandandoci se irradiano stima o piuttosto indifferenza. Ne potremo trarre qualche elemento più concreto riguardo a quell'*imponderabile* di cui parla Thomas Mann.

Distinguiamo quindi due tipi di influenza per l'aprirsi o chiudersi al messaggio dell'emittente:

- una negativa (2.1)
- un'altra positiva (2.2)

Le tratteremo separatamente in maniera più dettagliata.

2.1 INFLUENZE NEGATIVE SULL'ACCETTAZIONE DEI MIEI ARGOMENTI

In linea di principio è negativo tutto ciò che va contro il dovuto rispetto a cui ha diritto ogni persona.

Nel teatro classico spagnolo si distingueva tra *honor*, onore, e *honra*, onorabilità. Il primo concetto è innato: la dignità dell'uomo; il secondo è il rispetto e la riverenza che gli altri devono a ogni uomo per il mero fatto che è una persona umana, poi per la sua carica e così via. Qualsiasi infrazione a questa legge dell'onorabilità sarà un impedimento chiaro nei confronti del *pathos*. Se ne trovano esempi sia nella vita privata sia in quella professionale, come l'ironia e la pedanteria. La volontà di imporsi a ogni costo di norma è accompagnata da un tono di voce insistente e sgradevole, che per giunta viene percepito come aggressivo. Non c'è da stupirsi se il ricevente si protegge con un atteggiamento di scetticismo o di rifiuto. Tante volte abbiamo avuto l'esperienza che gli altri non abbiano accettato le proposte che abbiamo fatto loro con quel tipo di pressione, mentre hanno avuto un'accoglienza migliore le idee avallate da argomentazioni che lasciavano agli altri lo spazio e il tempo sufficienti a valutarle e decidere liberamente.

A un seminario di retorica ho conosciuto un giovane dirigente che mi colpiva per la sua facilità di parola e per l'acume degli interventi. In una pausa gli ho domandato che ci faceva in un seminario di questo tipo. Mi ha risposto che i suoi capi l'avevano spedito là perché *i suoi collaboratori* non lo capivano bene. Quando gli ho domandato che età avessero *i suoi collaboratori*, mi ha risposto tra i 55 e i 60 anni... Mi è parso chiaro che il personale non si lasciava condurre da un

giovanotto così energico e faceva come se non capisse che cosa comandava loro. Il poveretto si sentiva sempre più spiazzato e inutile. Perciò ripetiamo il vecchio consiglio: un'impresa si può dirigere soltanto *con* le persone, mai *contro* di loro. E il requisito minimo del rapporto tra le persone è il rispetto.

Ma che cosa si può fare se qualcuno, in questo caso il capo, è molto concitato? Il sentimento può essere negativo (irritazione, ira) o positivo (affetto o ammirazione). Lasciare agire queste emozioni senza controllo nella comunicazione equivale ad affidare la corsa del nostro carro a cavalli imbrozzarriti. Le passioni finiscono col dominarci come veri e propri tiranni. Le conseguenze sono, per esempio, reazioni come gridare, colpire con forza il tavolo o altri oggetti, sguardi d'odio, silenzi tesi e insopportabili, e via dicendo. Anche dal lato delle emozioni positive incontrollate possono insorgere situazioni imbarazzanti, come l'esagerata cordialità, carezze e abbracci fuori luogo, sguardi intensi e amorosi, e così via. Chi non si è mai pentito di aver dato troppo presto confidenza a qualcuno? Molte situazioni sgradevoli in ufficio e sul posto di lavoro si sarebbero potute evitare se sentimenti ed emozioni fossero stati controllati per tempo.

Questo significa che i processi comunicativi devono essere freddi e distaccati? Niente affatto. Nella comunicazione è coinvolta la totalità della persona, perciò le emozioni non si possono mettere da parte. Ma se si ha presente ciò che abbiamo trattato nel capitolo 1 sull'*orientamento al tu* (capitolo 1.2.1), si trova la chiave del *pathos*: mettersi empaticamente nella situazione dell'altro, familiarizzare col suo mondo interiore e agire di conseguenza. Se si tiene conto dell'ascoltatore nella sua dignità umana e non di sé stessi, l'altro non

si sentirà aggredito o disturbato nella sua intimità, ma piuttosto invitato a uno scambio gradevole e fruttuoso. Così sarà più disposto a soppesare gli argomenti dell'emittente. Dal punto di vista antropologico questo controllo delle emozioni non impone un limite alla persona e alla spontaneità, ma anzi è un aiuto al loro sviluppo. Diversamente dagli animali, l'uomo non è schiavo delle sue passioni, ma può rischiare di diventarlo se non mette in opera la sua libertà per imparare a moderarle. La vera autenticità consiste in quest'armonia con sé stessi e con l'ambiente, e non in reazioni spropositate a qualsiasi impulso interiore o esteriore. Romano Guardini ha riassunto molto bene questa dimensione antropologica (2015:163):

«L'altro diventa un "tu" per me solo allorquando cessa la semplice relazione soggetto-oggetto. Il primo passo verso il "tu" è quel movimento che "ritira le mani" e lascia libero lo spazio in cui può farsi valere il carattere della persona di servire da fine a sé stessa ».

È vero che tra le diverse culture, riguardo al contatto fisico, ci sono differenze notevoli nel modo di salutarsi e di congedarsi. Per esempio, il bacio con cui si salutano molti uomini in Italia, soprattutto nel meridione, risulta molto strano nei Paesi del Centro e del Nord Europa. Tuttavia a tutte le culture riesce utile che gli incontri interpersonali siano caratterizzati da rispetto e benevolenza: questi valori possono essere considerati la base universale della fiducia reciproca.

2.2 INFLUENZE POSITIVE SULL'ACCETTAZIONE DEI MIEI ARGOMENTI

Come punto di partenza per studiare il comportamento positivo verso l'ascoltatore serve quello che Guardini (cfr capitolo 2.1) considera un attributo della persona, il suo carattere di «fine a sé stessa». A partire dal fatto che l'uomo non esiste in funzione di alcunché, ma per sé stesso (non è un elemento qualsiasi dell'ecosistema), considereremo un modo di trattarsi giusto e adeguato quello che tiene conto di questa autonomia della persona. Con esso la collaborazione tra gli interlocutori aumenterà visibilmente. Al contrario, nessuno si trova bene se nota che gli altri gli fanno le moine quando sperano di ottenere qualcosa da lui, mentre diventano freddi e distaccati quando non hanno più niente da ottenere.

Quando una persona sperimenta sincero apprezzamento e collaborazione disinteressata, sapendo di non essere confusa col proprio rendimento, diventa più aperta nei confronti delle critiche, perché nota che sono rivolte alle cose e non alla persona. Così si consolidano le basi del *pathos*, il cui elemento principale è la fiducia: un tema che in questo libro emergerà in diverse occasioni, perché è d'importanza cruciale in qualsiasi comunicazione. La fiducia anzitutto si dà, si regala, ma è difficilissimo ripristinarla se si è deteriorata. Niklas Luhmann, noto teorico dei sistemi e sociologo tedesco, si schiera contro qualsiasi abuso della fiducia sottolineando la relazione intima esistente tra fiducia e verità (2002:79):

«La fiducia è possibile solo dove è possibile la verità, dove le persone possono mettersi d'accordo su una certa entità vincolante per una terza persona. La veri-

tà facilita questa intesa e, in questo modo, la riduzione della complessità, grazie alla supposizione che anche la terza persona considererebbe corretta la loro posizione».

Quella che Luhmann chiama «riduzione della complessità» fa da base al dialogo autentico, che per essere avviato e mantenuto ha bisogno di entrambi gli interlocutori. Quando in un dialogo si va oltre le proprie preferenze e ci si sforza di muoversi, insieme con gli altri, alla ricerca della verità, si perviene a risultati più rapidi e convincenti. Inoltre ognuno degli interlocutori si sente realizzato poiché mette in atto la sua libertà. Infatti, egli si libera dalla mentalità chiusa del saputello e dalla pressione di argomentare in una direzione determinata per motivi di opportunismo. Inoltre sappiamo per esperienza che quando si cerca soltanto di imporre la propria opinione, la propria *verità*, agli altri, non c'è dialogo, ma piuttosto una lotta, a volte mortale, per imporre il proprio criterio, che non di rado conduce a fondamentalismi di vario tipo.

Il dialogo è, al contrario, un atto di solidarietà; o, per dirla in altri termini, l'amore per la verità porta allo spirito di comunità. Non è esagerato parlare di una passione per la verità, di cui si vogliono rendere partecipi gli altri. Questo è il *pathos* nel senso più genuino della parola: non soltanto aprirsi agli argomenti dell'altro, ma condividere con lui il suo amore per la conoscenza comune, lasciarsi contagiare dalla sua passione per la verità. Così, *pathos* non è soltanto *aprirsi a ricevere*, bensì *cooperare attivamente* alla ricerca comune di conoscenza, come abbiamo già visto nel capitolo 1.2.2, nel contesto dell'*attivazione cognitiva*.

Riguardo alla verità, si levano sempre più numerose le voci affermanti che l'uomo può effettivamente

arrivare a conoscerla, sebbene a volte non sia facile. Ciò che l'uomo non può fare è rinunciare a questa ricerca. La stessa parola *verità* va perdendo sempre più il tono di autosufficienza che le era stato dato negli ultimi anni. Volker Gerhardt, specialista di Nietzsche e docente di Filosofia pratica nell'Università Humboldt di Berlino, ha ricordato poco tempo fa (2012), parlando della neutralità della scienza, le dimensioni classiche, così attuali, del concetto di verità. Si può parlare di verità quando gli uomini trovano un adeguamento tra

- il mondo
- i propri simili
- sé stessi

Il bisogno di verità, secondo Gerhardt (2012:366) è sempre più attuale, soprattutto se si tiene conto delle molteplici differenze, degli interessi conflittuali e della pluralità delle culture:

«Quanto più le società dipendono dalla *soggettività*, che è diventata così produttiva, tanto più acquista valore la conoscenza acquisita scientificamente, per risolvere le questioni di cui l'umanità deve occuparsi sotto le condizioni di un sapere comune» (corsivo nel testo).

Questo sapere condiviso è la base su cui può sorgere un dialogo, che, per definizione, offre la possibilità alle due parti di conversare, poiché hanno un sapere comune da cui partono e a cui possono sempre riferirsi. Da qui procedono insieme verso l'acquisizione di nuove conoscenze, e a guidarli è la responsabilità per lo scopo, non gli interessi personali o di partito. Quest'ideale è possibile se la verità e l'integrità etica rinnovano la fiducia.

Torniamo più direttamente al *pathos*. Nella linguistica moderna, specie nell'analisi conversazionale, viene studiato il tema dell'*emozionalità nella conversazione* (cfr Fiehler 2001). Nella cornice della dimensione antropologica del dialogo già precisata, i parametri linguistici rivelano una dimensione etica ben profilata. Ai fini del presente libro possiamo riassumere nel seguente modo: in ogni discorso, in ogni conversazione, occorre tener conto dei sentimenti degli interlocutori. Mostrare le emozioni non è un segno di debolezza, ma di umanità. Questi affetti divengono un problema se l'interlocutore nota che vengono mostrati per conquistare l'attenzione o allo scopo di una più facile manipolazione. Invece è retoricamente efficace, e per giunta profondamente umano, avere presenti i sentimenti altrui.

Quest'atteggiamento provoca negli altri una maggiore disponibilità al dialogo, mentre la sensazione che qualcuno calpesti i nostri sentimenti o, ancora peggio, non se ne curi, porta a chiudersi verso qualsiasi comunicazione fruttuosa. La maggiore apertura all'altro ha luogo quando si ha la sensazione che l'interlocutore non voglia niente da me, e anzi l'unico suo interesse sia il bene del ricevente del messaggio. Aristotele l'ha scritto nella sua *Retorica* (1381b 35) quando afferma che agire da amici significa fare bene all'altro senza che questi lo chieda e senza attirare l'attenzione, perché soltanto così «appare di aver agito per l'amico e non per qualche altro motivo».

Rispetto al dialogo in sé va inoltre sottolineato che le emozioni mettono in rilievo determinate valutazioni, che vengono espresse tramite processi sia verbali sia non verbali. Esempi di espressioni verbali potrebbero essere: «Mi stai facendo innervosire», «Ma

allora non mi ascolti», oppure «Mi sembra ottimo», «Ben detto». Proprio perché queste espressioni comportano una forte carica valutativa, è consigliabile usarle con prudenza. Il concetto retorico che serve per regolarle è quello dell'adeguatezza (in latino: *aptum, decorum*). Di questo elemento basilare della comunicazione parleremo in diversi luoghi: rispetto all'*ethos* dell'oratore (capitolo 3.1.3: *equilibrio psicologico*) e nel contesto della comunicazione non verbale (capitolo 5.2.6: *Pronuntiatio*). Qui noteremo soltanto che una retorica efficace poggia proprio su questa risorsa. Rispetto al *pathos* è ben chiaro, ovviamente, che una relazione armoniosa facilita l'interscambio. Abbiamo già spiegato, inoltre, che l'importante non sono le tecniche finalizzate a scuotere le emozioni, ma l'autenticità di una disposizione interiore orientata all'interlocutore e al tema, e non agli interessi personali.

Per tornare al mondo del lavoro, Fernández Duarte, specialista in direzione d'impresa in Salvador, nella sua opera sul bene comune (2009:40) dà una definizione precisa della fiducia come risultato dell'adeguamento tra pensiero, parola e azione. Non si tratta - è il suo commento - di conoscere in anticipo le regole del gioco degli altri, temendo che possano essere rivolte contro di sé. La fiducia si fonda sulla certezza che l'altro non agirà contro di me. Formuliamolo in positivo: se si sa che il consiglio direttivo dell'impresa non sta tramando alcuna sorpresa ai danni dei lavoratori, questi sentiranno il loro lavoro come proprio e avranno più spirito d'iniziativa. Accetteranno più volentieri perfino delle misure restrittive, dettate dalla necessità e non dal desiderio di lucro dei loro dirigenti.

Riassumendo si può dire che, rispetto al *pathos*, gli interlocutori sono davanti a una scala composta dai seguenti gradini: rispetto - apprezzamento - amore. Tanto più alta è la valutazione che si fa dell'altro, tanto più propenso sarà l'altro ad aprirsi a una comunicazione positiva e piena di fiducia.