

DALE  
CARNEGIE

COME  
PARLARE  
IN PUBBLICO  
*e convincere  
gli altri*



BOMPIANI

*Il libro*

## **COME PARLARE IN PUBBLICO IN OTTO MOSSE:**

1. Trova fiducia in te stesso.
2. Conquista il diritto di parola.
3. Mantieni viva una conversazione.
4. Rendi partecipe il pubblico.
5. Impara a ottenere una risposta.
6. Scambia informazioni con efficacia.
7. Abituati a convincere gli altri.
8. Parla con entusiasmo contagioso.

*L'autore*

### **Dale Carnegie**

**DALE BRECKENRIDGE CARNEGIE** (1888-1955) è stato scrittore, conferenziere e creatore di famosi corsi di auto-miglioramento, formazione aziendale, gestione delle relazioni interpersonali. Nato in Missouri da una famiglia indigente, è stato l'autore del best seller *Come trattare gli altri e farseli amici*, pubblicato in prima edizione nel 1936, che Bompiani ha ripreso nel 1986 e che è a tutt'oggi ristampato in tutto il mondo. Tra i suoi libri pubblicati da Bompiani: *Scopri il leader che è in te*, *Come godersi la vita e lavorare meglio*, *Come parlare in pubblico e convincere gli altri*, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere* e *Le cinque qualità essenziali per avere successo*. Oggi la Dale Carnegie Training, da lui fondata nel 1912, include tra i suoi clienti 400 delle 500 maggiori aziende americane nella classifica della rivista "Fortune".

TASCABILI BOMPIANI 251





## I libri di Dale Carnegie

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI

COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE

COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO

SCOPRI IL LEADER CHE È IN TE

LE CINQUE QUALITÀ ESSENZIALI PER COSTRUIRE UN RAPPORTO

CON GLI ALTRI

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI NELL'ERA DIGITALE



DALE CARNEGIE  
COME PARLARE IN PUBBLICO  
E CONVINCERE GLI ALTRI

**Traduzione di Maura Pizzorno Smargiassi**

**I LIBRI DI**

DALE CARNEGIE



Titolo originale  
THE QUICK & EASY WAY TO EFFECTIVE SPEAKING  
MARAPCANA.TODAY

ISBN 978-88-587-8393-1

© 1962 by Dorothy Carnegie  
Pubblicato da Simon and Schuster, New York

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)  
[www.bompiani.it](http://www.bompiani.it)  
MARAPCANA.TODAY

© 2017 Giunti Editore S.p.A./Bompiani  
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia  
Piazza Virgilio 4 – 20123 Milano – Italia

Prima edizione italiana a marchio Bompiani: 1990  
Prima edizione Giunti Editore S.p.A.: luglio 2017  
Prima edizione digitale: luglio 2019  
MARAPCANA.TODAY

Bompiani è un marchio di proprietà di Giunti Editore S.p.A.



PRO.DIGI **GIUNTI**  
FESTINA LENTE

# INDICE

*Prefazione alla presente edizione*

## PARTE PRIMA

### PRINCIPI DELL'ELOQUENZA EFFICACE

#### 1. Acquisizione delle capacità di base

Prendete coraggio dall'esperienza altrui

Tenete sempre presente l'obiettivo

Predisponete la vostra mente al successo

Cogliete ogni occasione per fare esercizio

#### 2. Acquisizione della fiducia in se stessi

Quattro considerazioni sulla paura del pubblico

Preparatevi nel modo giusto

Non memorizzate mai un discorso parola per parola

Riordinate le idee prima di parlare

Ripetete il discorso davanti agli amici

Preparatevi al successo

Perdeteve nell'argomento

Allontanate l'attenzione dagli stimoli negativi

Fatevi un discorso d'incoraggiamento  
Come acquistare sicurezza

3. L'eloquenza: come acquisirla in modo facile e rapido  
Parlate di ciò di cui vi siete conquistati il diritto di parlare  
Raccontate quel che la vita vi ha insegnato  
Cercate gli argomenti nel vostro background  
L'argomento deve appassionarvi  
Rendete partecipi gli ascoltatori

PARTE SECONDA  
IL DISCORSO, L'ORATORE, L'UDITORIO

4. La conquista del diritto alla parola  
Delimitate l'argomento  
Accumulate energia di scorta  
Arricchite il vostro discorso con illustrazioni ed esempi  
Umanizzate la vostra conversazione  
Personalizzate la vostra conversazione usando i nomi  
Arricchite la conversazione di particolari  
Drammatizzate la conversazione ricorrendo al dialogo  
Visualizzate dando una dimostrazione di quel che dite  
Usate parole capaci di evocare immagini

5. Come rendere viva la conversazione  
Scegliete argomenti che vi stanno a cuore  
Rivivete la scena che state descrivendo  
Mostratevi convinti

## 6. L'importanza di rendere partecipe il pubblico

Tenete conto degli interessi dei vostri ascoltatori

Esprimete lodi oneste e sincere

Identificatevi con il pubblico

Rendete partecipe il pubblico

Adeguatevi al pubblico

### PARTE TERZA

## DISCORSO PREPARATO E DISCORSO IMPROVVISATO

## 7. Il discorso breve per provocare una risposta in chi vi ascolta

Fornite come esempio un episodio della vostra vita

Costruite l'esempio su un'esperienza personale

Iniziate il discorso con un particolare del vostro esempio

Arricchite l'esempio con particolari pertinenti

Rivivete la vostra esperienza mentre la raccontate

Enunciate il punto, ovvero quel che volete che l'uditorio faccia

Il punto deve essere breve e specifico

Il punto deve essere di facile comprensione

Enunciate il punto con forza e convinzione

Spiegate la ragione o il vantaggio che l'uditorio può aspettarsi

La ragione deve essere pertinente all'esempio

Sottolineate una ragione e una soltanto

## 8. Il discorso informativo

Limitate l'argomento per svolgerlo nel tempo a disposizione

Ordinate le idee in sequenza

Enumerate i punti principali  
Paragonate l'insolito con il familiare  
Trasformate il fatto in immagine  
Evitate i termini tecnici  
Ricorrete a supporti visivi

## 9. Il discorso convincente

Conquistatevi la fiducia meritandovela  
Come ottenere una risposta affermativa  
Parlate con entusiasmo contagioso  
Mostrate rispetto e affetto per l'uditorio  
Esordite in modo amichevole

## 10. I discorsi improvvisati

Esercitatevi a improvvisare  
Preparatevi psicologicamente a improvvisare  
Citate immediatamente un esempio  
Parlate con forza  
Usate il principio del qui e ora  
Non parlate a ruota libera porgete un discorso improvvisato

### PARTE QUARTA

## L'ARTE DI COMUNICARE

## 11. Come si porge un discorso

Rompete il guscio dell'imbarazzo  
Non cercate d'imitare gli altri: siate voi stessi  
Conversate con l'uditorio

Mettete il cuore in quel che dite  
Esercitatevi per rendere la voce forte e flessibile

PARTE QUINTA  
LA SFIDA DELL'ELOQUENZA EFFICACE

12. Presentazione di un oratore. Offerta e ritiro di un premio

Preparate molto bene quello che direte  
Seguite la formula T-I-O  
Siate entusiasti  
Siate sinceri  
Preparate accuratamente il discorso introduttivo  
Il discorso di ringraziamento

13. L'organizzazione del discorso di media lunghezza

Attrarre immediatamente l'attenzione  
Cominciate con un episodio-esempio  
Create una certa suspense  
Raccontate un fatto che colpisce  
La levata di mani  
Promettete di dire ai presenti come ottenere qualcosa  
Mostrate un oggetto  
Evitate di suscitare un'attenzione sfavorevole  
Non cominciate scusandovi  
Evitate la “storiellina”  
Illustrate le idee principali  
Ricorrete alle statistiche  
Ricorrete alla testimonianza degli esperti

Servitevi di analogie

Ricorrete a una dimostrazione

Conclusione e richiesta d'azione

Riassumete

Chiedete un'azione

14. Mettete in pratica quel che avete appreso

Applicate queste regole nella conversazione quotidiana

Usate queste tecniche nel lavoro

Cercata ogni occasione per parlare in pubblico

Persistete

Tenete sempre presente che il premio è sicuro

*Ringraziamenti*

*Corsi e indirizzi utili*

PREFAZIONE  
ALLA PRESENTE EDIZIONE

Dale Carnegie tenne il suo primo corso di oratoria nel 1912, all'YMCA di New York. All'epoca, parlare in pubblico era considerato un'arte piuttosto che una mera abilità, e l'obiettivo del suo insegnamento era quello di produrre oratori persuasivi ed eloquenti. L'uomo d'affari o il professionista medio, colui cioè che desiderava semplicemente esprimersi con maggior facilità e sicurezza nel suo ambiente di lavoro, non intendeva spendere tempo o denaro per studiare le tecniche del discorso, l'impostazione della voce, le regole della retorica e della gestualità. I corsi di eloquenza tenuti da Dale Carnegie ebbero immediato successo perché offrivano a quegli aspiranti oratori i risultati che si aspettavano. Nell'approccio di Carnegie l'oratoria non era un'arte raffinata che richiedeva doti speciali o una particolare attitudine, ma una capacità che qualsiasi persona dotata di normale intelligenza era in grado di acquisire e sviluppare.

Attualmente, i corsi di Dale Carnegie si tengono in tutto il mondo, e la validità della loro concezione è confermata dalle migliaia di studenti, uomini e donne dei più diversi paesi e di tutte le estrazioni, che hanno ottenuto un notevole miglioramento sia nella capacità di esprimersi che nella loro personale efficacia.

Il testo che Dale Carnegie scrisse per i suoi corsi, *Come parlare in pubblico e convincere gli altri*, superò le cinquanta ristampe, fu tradotto in undici lingue e fu varie volte riveduto e corretto dall'autore che lo arricchì delle sue nuove conoscenze ed esperienze. Ogni anno il libro veniva adottato da un numero di persone superiore alla somma delle matricole delle maggiori università.

Questa quarta revisione del libro è basata sulle note e le idee di mio marito. Il titolo fu scelto da lui, prima che la morte ne interrompesse il lavoro. Da parte mia, ho cercato di tener sempre presente la sua filosofia fondamentale, secondo cui l'eloquenza è qualcosa di più che "dire qualche parola" davanti a un pubblico: è l'espressione rivelatrice di una personalità.



Nella nostra esistenza, ogni attività è in qualche modo comunicazione, ma è la parola che distingue l'uomo dalle altre forme di vita. Tra tutti gli animali, l'uomo soltanto ha il dono della comunicazione verbale, e mediante la qualità del discorso esprime al meglio la sua individualità, la sua essenza. Quando non è in grado di dire chiaramente quel che intende esprimere, per nervosismo, timidezza, o perché i processi del pensiero sono nebulosi, la sua personalità è ostacolata, offuscata, fraintesa.

La soddisfazione, a livello personale, sociale e di lavoro, dipende in larga misura dalla capacità di comunicare con chiarezza ai nostri simili chi siamo, che cosa desideriamo, in che cosa crediamo. E oggi, in un'atmosfera di tensioni internazionali, paure e insicurezze, è quanto mai necessario che i canali della comunicazione tra i popoli restino aperti.

Mi auguro che questo libro risulti per molti versi utile sia a coloro che semplicemente desiderano muoversi con maggior agio e sicurezza nelle situazioni pratiche della vita, sia a quanti desiderano esprimersi compiutamente quali individui alla ricerca di una più profonda realizzazione personale.

DOROTHY CARNEGIE  
(MRS DALE CARNEGIE)

PARTE PRIMA  
PRINCIPI DELL'ELOQUENZA EFFICACE

*In ogni arte pochi sono i principi e molte le tecniche.*

*Nei capitoli che costituiscono la prima parte di questo libro, esporremo i principi fondamentali dell'eloquenza efficace e i metodi per mettere in pratica tali principi.*

*L'unico metodo rapido e facile per acquisire un'eloquenza efficace consiste nell'assumere l'atteggiamento giusto e costruire su solidi principi.*

## 1.

# ACQUISIZIONE DELLE CAPACITÀ DI BASE

Cominciai a tenere lezioni sull'arte di parlare in pubblico nel 1912, l'anno in cui il *Titanic* affondò nelle gelide acque dell'Atlantico. Da allora più di settecentocinquantamila persone hanno frequentato i corsi conseguendo il relativo diploma.

Durante le riunioni dimostrative che precedono la prima sessione, ai partecipanti è offerta l'opportunità di spiegare perché intendono iscriversi e che cosa sperano di ottenere dal tirocinio. Pur trovando espressione in fraseologie diverse, il desiderio centrale, l'esigenza fondamentale nella grande maggioranza dei casi sono gli stessi: "Quando devo alzarmi e parlare, mi sento così impacciato da non riuscire a pensare con chiarezza, a concentrarmi, a ricordare quel che intendevo dire. Voglio acquisire sicurezza, equilibrio e la capacità di pensare mentre sono in piedi davanti a un uditorio. Voglio riuscire a mettere insieme i miei pensieri in ordine logico, ed essere in grado di parlare in modo chiaro e convincente nelle riunioni sociali o di lavoro."

Vi siete forse riconosciuti in queste parole? Avete per caso sperimentato le medesime sensazioni di inadeguatezza? Non sareste disposti a dare una piccola fortuna in cambio della capacità di parlare in pubblico in modo convincente? Sono certo di sì. Il fatto stesso che abbiate cominciato a leggere questo libro è una prova del vostro desiderio di acquisire un'eloquenza efficace.

So bene quel che state per dire, che cosa direste se vi fosse possibile parlare con me: "Ma, signor Carnegie, lei pensa veramente che io possa sviluppare quella fiducia in me stesso che mi consentirà di alzarmi in piedi,

affrontare un gruppo di persone ed esprimermi con coerenza e disinvoltura?”

Ho passato quasi tutta la vita ad aiutare la gente a liberarsi dalle paure e ad acquistare coraggio e sicurezza. Potrei scrivere interi volumi raccontando i miracoli che si sono compiuti davanti ai miei occhi nel corso delle lezioni. Non si tratta pertanto di una mia idea: so che ce la farete, se seguirete le regole e i suggerimenti che troverete in questo libro.

Non c'è nessuna ragione che vi impedisca di pensare in posizione eretta, davanti a un pubblico, esattamente come fareste standovene con gli amici nel salotto di casa vostra. Perché ogni volta che vi alzate per parlare in pubblico dovete sentire un crampo allo stomaco ed essere colti da un tremito incontrollabile?

La lettura di queste pagine vi insegnerà come porvi rimedio, il training e l'esercizio cancelleranno per sempre la vostra paura del pubblico infondendovi sicurezza.

È questo l'obiettivo del libro. Non si tratta di un testo come gli altri. Non è pieno di regole sui meccanismi del linguaggio. Non si sofferma sugli aspetti fisiologici della vocalità e dell'articolazione delle parole. È il distillato di una vita trascorsa a insegnare l'arte di parlare in modo efficace. Prende le mosse da voi, quali siete, e con naturalezza vi aiuta a diventare quel che volete essere.

A voi non resta che collaborare seguendo i consigli e i suggerimenti che troverete in queste pagine, applicandoli in ogni situazione in cui sarete chiamati a parlare e perseverando senza perdervi d'animo.

Per far tesoro degli insegnamenti di questo libro e utilizzarli prontamente, vi saranno di notevole utilità le seguenti indicazioni.

## PRENDETE CORAGGIO DALL'ESPERIENZA ALTRUI

Non esiste, libero o in cattività, un animale che si possa definire oratore nato. In passato, quando l'oratoria era un'arte raffinata che esigeva un'attenta osservanza delle leggi della retorica e della dizione, essere un oratore nato era ancora più difficile. Oggi tendiamo invece a considerare il parlare in pubblico come una sorta di conversazione allargata. Finiti i tempi dello stile magniloquente porto con voce stentorea, quello che ci fa piacere udire alle colazioni d'affari, nelle funzioni in chiesa, alla radio o alla

televisione, è un discorso chiaro, sensato dove chi parla è un interlocutore, non un tribuno che arringa la folla.

A dispetto di quanto vorrebbero farci credere i testi scolastici, l'eloquenza non è un'arte chiusa, di cui è possibile impadronirsi soltanto dopo anni passati a perfezionare la voce e a lottare con i misteri della retorica. Ho dedicato quasi tutta la mia carriera d'insegnante a dimostrare che è facile parlare in pubblico, purché si seguano poche regole, semplici ma importanti. Quando nel lontano 1912 cominciai a insegnare nella sede dell'YMCA di New York, sulla 125<sup>a</sup> Strada, ignoravo tutto ciò, esattamente come i miei primi allievi. Insegnavo all'incirca le stesse cose che avevano insegnato a me negli anni del college a Warrensburg, nel Missouri. Ma ben presto scoprii che avevo preso la strada sbagliata: cercavo infatti di insegnare a degli adulti, entrati ormai da tempo nel mondo del lavoro, come se fossero semplici matricole universitarie. Mi resi conto di quanto fosse futile ricorrere al Webster, al Burke, al Pirtt e all'O'Connell quali esempi da imitare. Ciò che gli iscritti ai miei corsi volevano trovare era il coraggio di assumere la postura eretta e pronunciare una relazione chiara e coerente alla prossima riunione di lavoro. Gettai allora dalla finestra i libri di testo e, sulla base di poche e semplici idee, lavorai con quelle persone finché non furono in grado di porgere le loro relazioni in modo convincente. Funzionò, tant'è vero che tornarono per migliorare ancora.

Mi piacerebbe offrirvi l'opportunità di curiosare tra le lettere di gratitudine raccolte negli archivi di casa mia o negli uffici delle mie scuole nei vari paesi del mondo. Sono scritte da capitani d'industria i cui nomi ricorrono nelle pagine del "New York Times" e del "Wall Street Journal", governatori di stato e membri del parlamento, rettori universitari e celebrità del mondo dello spettacolo. E poi, migliaia di lettere scritte da casalinghe, sacerdoti, insegnanti, giovani di entrambi i sessi i cui nomi non sono affatto famosi, neanche all'interno della loro comunità, dirigenti e futuri dirigenti, operai specializzati e non, sindacalisti, studenti universitari e donne in carriera. Tutti sentivano il bisogno di conquistare una certa sicurezza e la capacità di esprimersi in modo accettabile. E tanta era la loro gratitudine per aver ottenuto entrambe le cose che si erano presi anche la pena di scrivermi lettere di stima.

Tra le migliaia di persone cui ho insegnato, mi torna alla mente un esempio particolarmente significativo. Alcuni anni or sono, quando da poco frequentava il mio corso, D.W. Ghent, un uomo d'affari di Filadelfia, mi

invitò a colazione. Si chinò verso di me e mi disse: “Ho evitato tutte le occasioni che mi si presentavano di parlare alle varie riunioni, signor Carnegie, e sono state molte. Ma ora sono presidente di un consiglio d’amministrazione, e devo pertanto presiederne le riunioni. Secondo lei riuscirò a imparare a parlare anche alla mia età?”

Lo rassicurai, sulla base delle mie esperienze con uomini in situazioni analoghe che avevano frequentato le mie lezioni: non avevo alcun dubbio che ci sarebbe riuscito benissimo.

All’incirca tre anni dopo, pranzammo di nuovo insieme al Manufacturers’ Club, nella stessa sala e allo stesso tavolo che avevamo occupato la prima volta. Rammentandogli la nostra precedente conversazione, gli domandai se la mia predizione si era dimostrata esatta. Sorridendo, il signor Ghent trasse dalla tasca un quadernetto rosso e mi mostrò un elenco di incontri durante i quali avrebbe dovuto prendere la parola e che lo impegnavano per parecchi mesi. “La capacità di tenere una conversazione,” confessò, “il piacere che ne traggo, oltre al servizio che rendo alla comunità, sono tra le cose più gratificanti della mia vita.”

Ma non era tutto. Con malcelato e giustificabile orgoglio, il signor Ghent tirò fuori il suo asso dalla manica: la sua chiesa aveva invitato il primo ministro inglese a partecipare a un sinodo a Filadelfia. E il cittadino di Filadelfia incaricato della presentazione dell’importante statista, che avrebbe compiuto uno dei suoi rari viaggi in America, altri non era che il signor D.W. Ghent.

Era quello l’uomo che menxo di tre anni prima si era sporto attraverso il medesimo tavolo e mi aveva interrogato sulle possibilità che egli aveva di riuscire un giorno a parlare in pubblico!

Ed ecco un altro esempio. Il compianto David M. Goodrich, presidente del consiglio d’amministrazione della B.F. Goodrich Company, si presentò un giorno nel mio ufficio.

“In tutta la mia vita,” esordì, “non sono mai riuscito a tenere un discorso senza sentirmi raggelare per la paura. In qualità di presidente del consiglio d’amministrazione, devo presiederne le sedute. Conosco intimamente da anni tutti i membri del consiglio, e non ho nessun problema a parlare con loro quando siamo seduti attorno al tavolo. Ma nel momento in cui mi alzo, sono letteralmente terrorizzato. Quasi non riesco a spicciar parola. E questo succede da anni e anni. Non credo lei possa fare alcunché per me. Il mio è un caso troppo grave, una malattia cronica ormai.”

“Ma se non crede che possa aiutarla,” osservai, “perché è venuto a trovarmi?”

“Per un unico motivo,” rispose. “Ho un ragioniere che si cura della mia amministrazione personale. È un timido, e per raggiungere il suo ufficio deve passare attraverso il mio. Da anni entrava e passava furtivamente, a occhi bassi, senza dire una parola. Ultimamente ho assistito a una metamorfosi: ora entra a fronte alta, con una specie di luce negli occhi, e mi saluta con un sonoro e amichevole ‘Buon giorno, signor Goodrich’. Il cambiamento mi ha veramente sorpreso, sicché gli ho domandato: ‘Mi dica un po’: chi è riuscito a operare il miracolo?’ E così sono venuto a sapere del suo corso. Le confesso che sono venuto a trovarla soltanto per via della trasformazione che ho visto in quell’ometto impaurito.”

Dissi al signor Goodrich che se avesse frequentato regolarmente le lezioni e avesse fatto tutto quanto gli chiedevo, nel volgere di poche settimane avrebbe provato piacere a parlare davanti a un uditorio.

“Se riuscirà a fare una cosa simile,” osservò, “sarò uno degli uomini più felici del mondo.”

Il signor Goodrich frequentò il corso, fece progressi impressionanti, e tre mesi dopo lo invitai a partecipare a una riunione di tremila persone nella sala da ballo dell’Hotel Astor, per parlare dei benefici che aveva ottenuto. Era spiacente, ma non poteva... per via di un precedente impegno. Il giorno dopo mi telefonò: “Voglio scusarmi con lei,” disse. “Ho rimandato l’impegno. Verrò a parlare alla sua riunione. È una cosa che le devo. Racconterò all’uditorio quanto ha fatto per me questo training. E lo farò nella speranza che la mia storia induca alcuni ascoltatori a liberarsi delle paure che avvelenano la loro esistenza.”

Gli chiesi di parlare per due minuti soltanto. Parlò a tremila persone per undici minuti.

Ho assistito a migliaia di miracoli simili: ho visto uomini e donne le cui vite sono state trasformate da questo training. Molti hanno ottenuto promozioni che andavano ben oltre i loro sogni più ambiziosi o hanno raggiunto posizioni di grande rilievo negli affari, nella loro professione, nella comunità. Talvolta è bastata una sola conversazione fatta al momento giusto. Vi racconterò in proposito la storia di Mario Lazo.

Anni fa ricevetti da Cuba un telegramma che mi lasciò esterrefatto. Diceva: “Salvo contrordine, arrivo a New York per training discorso.”

Firmato “Mario Lazo”. Chi era costui? Non ricordavo di averlo mai sentito nominare.

Arrivato a New York, il signor Lazo mi disse: “L’Havana Country Club sta per celebrare il cinquantesimo compleanno del fondatore; mi hanno invitato a offrirgli una coppa d’argento e a tenere il discorso più importante della serata. Pur essendo un avvocato, in vita mia non ho mai parlato in pubblico. E la sola idea mi terrorizza. Sarebbe molto imbarazzante fare una brutta figura: ne risentirebbe la mia immagine, e sarebbe un guaio anche per mia moglie, per non parlare poi del mio prestigio presso i clienti. Ecco perché sono arrivato dritto da Cuba per avere il suo aiuto. Posso fermarmi solamente tre settimane.”

Nel corso di quelle tre settimane feci passare Mario Lazo da una classe all’altra, e lo feci parlare tre o quattro volte ogni sera. Tre settimane dopo, tenne il suo discorso davanti agli illustri ospiti dell’Havana Country Club, e fu di così grande rilievo che la rivista “Time” lo riportò tra le notizie estere e definì Marzio Lazo “un autentico oratore nato”.

Non sembra un miracolo? È un miracolo del Ventesimo secolo: la vittoria sulla paura.

#### TENETE SEMPRE PRESENTE L’OBIETTIVO

Quando il signor Ghent parlò del piacere che gli procurava la capacità, di recente acquisita, di parlare in pubblico, individuò quello che più di ogni altro fattore contribuì al suo successo. È vero che egli seguì attentamente le istruzioni e svolse accuratamente i compiti assegnatigli. Ma sono certo che fece tutto questo perché voleva farlo, e voleva farlo perché si vedeva nelle vesti di un buon oratore. Si proiettava nel futuro e lavorava in modo da tradurre quella proiezione in realtà. È esattamente quello che dovrete fare anche voi.

Concentrate la vostra attenzione, immaginate che cosa significherà per voi acquisire la capacità di parlare con maggior efficacia. Pensate a quel che significherà a livello sociale, alle amicizie che vi procurerà, all’accresciuta capacità di rendervi utili al gruppo cui appartenete, all’influenza che sarete in grado di esercitare nel lavoro. In breve, preparatevi a diventare un leader.

In un articolo intitolato *Eloquenza e Leadership nel mondo degli affari*, apparso sul “Quarterly Journal of Speech”, S.C. Allyn, presidente del



consiglio d'amministrazione della National Register Company e presidente dell'UNESCO, scrive: "Nella storia della nostra società, molti sono riusciti ad attirare l'attenzione sulla loro persona mostrandosi abili oratori. Parecchi anni or sono un giovanotto, ai tempi responsabile di una piccola filiale nel Kansas, tenne un discorso piuttosto insolito, e oggi è il vicepresidente del nostro settore vendite." Per puro caso ho appreso che quel vicepresidente è ora diventato il presidente della National Cash Register Company.

Non c'è modo di prevedere quanto vi porterà lontano la capacità di parlare in pubblico. Uno dei nostri diplomati, Henry Blackstone, presidente della Servo Corporation of America, dice: "La capacità di comunicare con gli altri e di conquistarne la collaborazione è una qualità che cerchiamo negli uomini destinati a salire ai vertici."

Pensate alla soddisfazione e al piacere che provereste nel levarvi in piedi e nel comunicare con sicurezza e fiducia i vostri pensieri e i vostri sentimenti a un uditorio. Ho fatto più volte il giro del mondo, ma conosco poche cose capaci di dare un piacere più grande del saper tenere un uditorio con il potere della parola. Si prova un senso di forza, di potenza. "Due minuti prima di cominciare," disse un mio diplomatico, "avrei preferito la frusta, piuttosto che cominciare a parlare; ma due minuti prima di terminare, avrei preferito che mi sparassero, piuttosto di dover smettere."

Adesso cominciate a immaginarvi un eventuale pubblico davanti al quale siete chiamati a parlare. Cercate di vedervi mentre vi avvicinate con sicurezza alla tribuna, sentite cadere il silenzio in sala non appena cominciate a parlare, sentite l'attenzione assorta del pubblico mentre ribadite un punto dopo l'altro, sentite il calore degli applausi mentre lasciate la tribuna, e ascoltate le lodi dei vari partecipanti a riunione finita.

Credetemi: c'è una magia in tutto ciò, e un'emozione indimenticabile.

William James, il più illustre professore di psicologia di Harvard, scrisse sei frasi che potrebbero sortire un effetto profondo sulla vostra vita, sei frasi che sono l'aperti sesamo al tesoro del coraggio di Alì Baba: "In quasi tutte le materie, la vostra passione per la materia vi salverà. Se vi importa il risultato, quasi sicuramente lo raggiungerete. Se desiderate essere all'altezza, sarete all'altezza. Se desiderate essere ricchi, sarete ricchi. Se desiderate essere colti, sarete colti. Soltanto dovrete desiderare veramente queste cose, e desiderarle in modo esclusivo, e non desiderare un altro centinaio di cose incompatibili altrettanto fortemente."

Apprendere a parlare con efficacia a un gruppo di persone offre altri vantaggi, oltre alla semplice capacità di tenere discorsi in pubblico. In effetti, anche se non avrete mai occasione di tenere discorsi in pubblico, molteplici saranno i vantaggi che comunque otterrete da questo training. In primo luogo, il training per apprendere a parlare in pubblico è la strada che porta alla fiducia in se stessi. Quando vi renderete conto di potervi alzare in piedi e parlare in modo intelligente a un gruppo di persone, vorrà dire che sarete anche in grado di rivolgervi a singoli individui con maggiore sicurezza e capacità di persuasione.

Molti sono gli uomini e le donne che hanno seguito il mio corso di eloquenza prevalentemente perché timidi e impacciati in società. Quando scoprirono di poter parlare tranquillamente agli altri membri della loro classe sociale senza che il soffitto cadesse loro in testa, allora si resero conto di quanto era ridicolo il loro imbarazzo. E da quel momento iniziarono a sorprendere gli altri, familiari, amici, soci, clienti, con il loro equilibrio e la loro risolutezza. Molti dei nostri allievi, come il signor Goodrich, furono invogliati a seguire il corso dalla trasformazione rilevata nella personalità di amici e conoscenti che avevano frequentato le mie lezioni.

Questo tipo di training influenza la personalità anche in modi che non sono immediatamente evidenti. Non molto tempo fa domandai al dottor David Allman, ex presidente dell'American Medical Association, quali erano a parer suo i vantaggi del training in termini di salute fisica e mentale. Sorrise e disse di poter meglio rispondere alla domanda scrivendo una ricetta che “non si può presentare in farmacia. Soltanto l'individuo può farsene carico; se crede di non poter seguire la ricetta, si sbaglia.”

Tengo la ricetta sulla mia scrivania. Ogni volta che la leggo, ne resto impressionato. Eccola, esattamente quale il dottor Allman la buttò giù:

Fate del vostro meglio per sviluppare la capacità di consentire agli altri di guardarvi nella mente e nel cuore. Imparate a rendere i vostri pensieri e le vostre idee chiari agli altri, agli individui, ai gruppi, al pubblico. Scoprirete, insistendo nello sforzo per riuscirci, che voi, il vostro vero io, farete sulla gente un'impressione e avrete un impatto come mai vi è accaduto prima.

Da questa ricetta potrete trarre un duplice vantaggio. La vostra sicurezza si rafforzerà mentre imparerete a parlare con gli altri, e tutta

la vostra personalità ne risulterà migliorata. Ciò significa che starete meglio a livello emotivo, e starete meglio a livello fisico. Nella nostra società, parlare in pubblico può toccare a chiunque, uomini e donne, giovani e vecchi. Personalmente non conosco i vantaggi che può apportare sul lavoro, nel commercio o nell'industria. Ho soltanto sentito dire che sono notevoli. Ma ben conosco i vantaggi che offre alla salute. Parlate quando potete, a poche persone o a molte; vi riuscirà sempre meglio, come ho potuto io stesso constatare; e sentirete un'elasticità mentale, la consapevolezza di essere una persona completa e a tutto tondo, come mai vi era accaduto prima. È una sensazione meravigliosa, e nessuna pillola potrà mai darvela.

La seconda regola, dunque, è di figurarvi capaci di fare quel che ora temete e di concentrarvi sui vantaggi che trarrete dalla capacità di parlare in pubblico. Rammentate le parole di William James: “Se un risultato v’interessa davvero, sicuramente lo raggiungerete.”

#### PREDISPONETE LA VOSTRA MENTE AL SUCCESSO

Una volta, nel corso di un programma radiofonico, mi fu chiesto di riassumere in tre frasi la lezione più importante che abbia mai appreso. Ecco quale fu la mia risposta: “La lezione più grande da me appresa è la prodigiosa importanza di quel che pensiamo. Conoscendo quel che pensate, saprei chi siete, perché i vostri pensieri fanno di voi quel che siete. Cambiando i nostri pensieri, possiamo cambiare la nostra vita.”

Vi siete posti l'obiettivo di aumentare la vostra sicurezza e rendere più efficace la comunicazione? Da questo momento in avanti dovrete pensare in termini positivi, e non negativi, alle vostre possibilità di riuscire in questa impresa. Dovete sviluppare un ottimismo travolgente sui risultati dei vostri sforzi. Dovete apporre il sigillo della determinazione su ogni parola e ogni azione che dedicherete allo sviluppo della capacità di parlare in pubblico.

Vi racconterò una storia che è una riprova dell'importanza di una determinazione assoluta quando si voglia raccogliere la sfida e riuscire a parlare un linguaggio più espressivo. L'uomo cui mi riferisco è salito talmente in alto nel mondo della finanza da diventare una leggenda. Ma la prima volta che si alzò per parlare, le parole gli vennero a mancare: non gli riusciva di arrivare alla metà della conversazione di cinque minuti che

l'insegnante gli aveva assegnato come compito. Sbiancò in volto, e in lacrime fuggì dal podio.

Il giovane studente che visse quella brutta esperienza non si lasciò frustrare da quel fiasco. Decise di diventare un buon oratore e insistette nella sua determinazione fino a diventare un consulente economico del governo, stimato in tutto il mondo. Quell'uomo si chiama Clarence B. Randall. In una delle sue numerose opere, *La fede della libertà*, ebbe a scrivere a proposito dell'oratoria: "Tengo sempre pronte delle veline, per poter intervenire a colazioni e cene delle associazioni di industriali, delle camere di commercio, del Rotary Club, di organizzazioni di ex studenti universitari e via dicendo. Ho parlato del primo conflitto mondiale in un discorso patriottico che tenni a Escanaba, nel Michigan; mi sono esibito come attore girovago con Mickey Rooney per beneficenza, e per il ministero della pubblica istruzione con James Bryant Conant e Robert M. Hutchins, rettori rispettivamente di Harvard e dell'Università di Chicago; una volta, dopo una cena, ho persino tenuto un discorso in pessimo francese. Credo di sapere abbastanza bene quel che un pubblico vuole sentirsi dire e come vuole che sia detto. *E non c'è proprio nulla che un uomo degno di accollarsi grandi responsabilità nel lavoro non sia in grado di apprendere, se soltanto lo vuole.*"

Condivido pienamente il pensiero di Clarence B. Randall. La volontà di riuscire deve essere parte essenziale del processo per diventare un oratore efficace. Se potessi leggere nei vostri pensieri e valutare la forza del vostro desiderio e le luci e le ombre che lo avvolgono, penso che potrei, con quasi assoluta certezza, prevedere la rapidità dei progressi che farete per raggiungere l'obiettivo di migliorare le vostre capacità di comunicare.

In uno dei corsi che tenni nel Middle West, la prima sera un uomo si alzò in piedi e con tono imperturbabile affermò che non sarebbe stato soddisfatto, essendo egli un costruttore, fintantoché non fosse riuscito a diventare un portavoce dell'Associazione dei costruttori americani. Non desiderava altro che percorrere in lungo e in largo il paese per esporre a tutti coloro che avrebbe incontrato i problemi e i risultati conseguiti nel suo settore. Joe Haverstick parlava sul serio. Era un allievo modello: di uno zelo incredibile. Voleva essere capace di parlare, non soltanto su questioni locali, ma anche su questioni d'importanza nazionale, e non c'era ombra di esitazione nei suoi desideri. Preparava i suoi discorsi con grande cura e non perdeva mai una lezione, sebbene fosse il periodo dell'anno di maggiore

attività per gli uomini del suo mestiere. Gli capitò esattamente quel che sempre accade agli allievi di tal fatta: migliorava a un ritmo per lui sorprendente. In due mesi era diventato uno dei migliori della classe, e ne fu eletto presidente.

All'incirca un anno dopo, l'insegnante che si era occupato di quella classe si trovava a Norfolk, in Virginia: "Mi ero completamente scordato di Joe Haverstick, quando una mattina, mentre facevo colazione, presi a sfogliare il "Virginia Pilot". C'era una foto di Joe, e un articolo su di lui. La sera prima aveva tenuto un importante discorso durante una riunione di costruttori della zona, e venni così a sapere che Joe non soltanto era il portavoce dell'Associazione dei costruttori americani, ma ne era diventato anche il presidente."

Per avere successo in questa impresa, dovrete pertanto avere tutte le qualità necessarie per riuscire in un tentativo che merita: entusiasmo, ostinazione nello spostare le montagne e fiducia nella capacità di riuscire.

Giulio Cesare, quando dalla Gallia salpò e, dopo aver attraversato la Manica, sbarcò con le sue legioni sulle coste di quella che è l'attuale Inghilterra, fece fermare i soldati sulle bianche scogliere di Dover e mostrò loro, laggiù sulle onde del mare, le rosse lingue di fuoco che divoravano le navi servite per la traversata. In terra nemica, l'ultimo legame col Continente ormai spezzato, l'ultimo mezzo per la ritirata ormai in cenere, ai soldati non restava che un'unica possibilità: avanzare, conquistare. E fu esattamente quel che fecero.

Questa era la forza dell'immortale Cesare. Perché non imitarlo nel tentativo di vincere la vostra paura del pubblico? Gettate nel fuoco distruttore ogni brandello di pensiero negativo e richiudete le porte blindate per impedire il ritorno a un passato di irresolutezza.

COGLIETE OGNI OCCASIONE PER FARE ESERCIZIO

Il corso che tenni all'YMCA prima della grande guerra è oggi profondamente cambiato. Ogni anno nuove idee si sono inserite nel tessuto delle lezioni, mentre altre vecchie idee sono state scartate. Ma un tratto del corso è rimasto immutato: ogni membro di ogni classe deve alzarsi almeno una volta e tenere un discorso davanti ai compagni. Perché? Perché nessuno può imparare a parlare in pubblico senza parlare in pubblico, così come

nessuno può imparare a nuotare senza andare in acqua. Potreste leggervi tutti i libri scritti sull'arte di parlare in pubblico, compreso questo, e non essere comunque capaci di farlo. Questo libro è una guida completa: ma ne dovrete mettere in pratica tutti i suggerimenti.

Quando a George Bernard Shaw domandarono come aveva fatto a imparare a parlare in modo così irresistibile, egli replicò: "Nello stesso modo in cui ho imparato a pattinare: continuando ostinatamente a rendermi ridicolo, finché mi sono abituato." Da giovane Shaw era una delle persone più timide di tutta Londra. Spesso percorreva su e giù l'Embankment per una mezz'oretta prima di decidersi a bussare a una porta. "Pochi hanno sofferto più di me per la propria codardia e se ne sono così orribilmente vergognati," ebbe a confessare.

Alla fine scoprì il metodo migliore, più rapido e sicuro mai immaginato per vincere la timidezza, la codardia e la paura. Decise di fare del suo punto debole la sua carta vincente. Non si lasciò sfuggire nessuna riunione in cui era previsto un pubblico dibattito, e ogni volta si levava in piedi e prendeva parte alla discussione. Dandosi anima e corpo alla causa del socialismo, andando in giro a parlare in favore di essa, George Bernard Shaw si trasformò in uno degli oratori più brillanti e sicuri di sé della prima metà del secolo.

Le occasioni per parlare spuntano dappertutto. Entrate a far parte di organizzazioni, e offritevi di adempiere incarichi che prevedono la necessità di prendere la parola. Nelle riunioni pubbliche, levatevi a dire la vostra, anche soltanto per sostenere una mozione. Non mettetevi a sedere in fondo alla sala, in silenzio. Parlate! Provate con l'insegnamento in una scuola domenicale. Diventate capo degli scout. Unitevi a qualsiasi gruppo vi consenta di partecipare attivamente alle sue riunioni. Vi basterà guardarvi attorno per rendervi conto che in pratica non esistono attività, riguardanti gli affari, la politica, la professione o il quartiere, che non possano costituire una sfida a prendere la parola. Non sarete consapevoli dei vostri progressi se non continuerete a parlare, parlare e parlare.

Mi disse una volta un giovane dirigente: "Conosco perfettamente il problema, ma esito ad affrontare la dura prova dell'apprendimento."

"Dura prova!" replicai. "Si tolga quest'idea dalla testa. Evidentemente non ha mai pensato all'apprendimento con lo spirito giusto, vincente."

"Che spirito bisogna avere?" domandò.

“Spirito d’avventura,” gli risposi, e gli parlai del sentiero che porta al successo, attraverso l’eloquenza e la realizzazione della propria personalità.

“Farò una prova,” concluse. “Mi butterò in questa avventura.”

Leggendo questo libro, e mettendone in pratica i suggerimenti, anche voi vi lancerete in un’avventura. Scoprirete che si tratta di un’avventura in cui il vostro potere di orientarvi e la vostra visione vi sosterranno. Scoprirete che è un’avventura che può trasformarvi, dentro e fuori.

## 2.

### ACQUISIZIONE DELLA FIDUCIA IN SE STESSI

“Cinque anni or sono, signor Carnegie, venni all’hotel in cui lei teneva una dimostrazione. Raggiunsi la porta della sala riunioni, e d’improvviso mi arrestai. Sapevo che se varcavo quella soglia e cominciavo a frequentare le lezioni, prima o poi avrei dovuto tenere un discorso. La mano mi si bloccò sulla maniglia. Non riuscivo a risolvermi. Girai i tacchi e lasciai l’albergo.

Se soltanto avessi saputo, allora, come lei rende facile il superamento di quella paura paralizzante che si prova davanti al pubblico, non avrei perso questi cinque anni.”

L’uomo che pronunciava queste parole non se ne stava seduto a un tavolo o a una scrivania a chiacchierare con me. Esprimeva queste considerazioni davanti a un pubblico di circa duecento persone, durante una sessione d’esami a conclusione delle lezioni da me tenute a New York. Durante la sua prolusione, fui particolarmente impressionato dall’equilibrio e dalla sicurezza che dimostrava. Ecco dunque un uomo, pensavo, le cui capacità manageriali risulteranno enormemente ampliate dall’efficacia espressiva e dalla fiducia recentemente conquistate. Nelle mie vesti di insegnante, ero veramente compiaciuto di vedere che aveva sconfitto la paura, anche se non potevo impedirmi di pensare che se la sarebbe cavata molto meglio e sarebbe stato molto più felice se avesse ottenuto quella vittoria cinque o dieci anni prima.

Disse Emerson: “La paura sconfigge più gente di qualsiasi altra cosa al mondo.” Quanto spesso ho toccato con mano l’amara verità di questa affermazione! E grande è la mia gratitudine per aver potuto, nel corso della mia vita, salvare tanta gente dalla paura.



Quando nel 1912 cominciai a tenere le mie lezioni, non potevo prevedere che quel training si sarebbe dimostrato uno dei metodi migliori mai immaginati per eliminare paura e senso d'inferiorità. Scoprii che imparare a parlare in pubblico è un metodo affatto naturale per superare la timidezza e l'impaccio sviluppando coraggio e fiducia in se stessi. Perché? Perché parlando in pubblico siamo costretti ad affrontare le nostre paure.

Nei lunghi anni d'insegnamento ho elaborato alcune regole per aiutarvi a superare rapidamente la paura del palcoscenico e acquistare fiducia in pochissime settimane.

#### QUATTRO CONSIDERAZIONI SULLA PAURA DEL PUBBLICO

*Non siete gli unici ad aver paura di parlare in pubblico.* Dalle indagini condotte nei college si evince che dall'ottanta al novanta per cento degli studenti iscritti ai corsi di eloquenza all'inizio ha paura del palcoscenico. Sono propenso a credere che la percentuale sia ancora più alta tra gli adulti all'inizio del mio corso, e raggiunga quasi il cento per cento.

*Una certa paura del palcoscenico è utile!* È il modo in cui la natura ci prepara ad affrontare una sfida inaspettata. Pertanto, se sentite che il cuore batte più forte e la respirazione è accelerata, non allarmatevi. Il corpo, sempre attento agli stimoli esterni, si sta preparando all'azione. Se queste reazioni fisiologiche rimangono entro certi limiti, riuscirete a pensare più in fretta, a parlare più speditamente, e in generale con maggiore intensità che in normali circostanze.

*Molti oratori professionisti mi hanno assicurato che non superano mai completamente la paura del palcoscenico.* Quasi sempre la sentono un attimo prima di cominciare a parlare, e talvolta perdura all'inizio, quando pronunciano le prime frasi del loro discorso. È il prezzo che questi uomini e queste donne pagano per essere cavalli da corsa e non cavalli da tiro. Gli oratori che affermano di essere sempre freddi e imperturbabili sono in genere individui insensibili e poco comunicativi.

*Il principale motivo per cui avete paura di parlare in pubblico è semplicemente la mancanza di abitudine a parlare in pubblico.* “La paura è

il prodotto dell'ignoranza e dell'insicurezza," dice il professor Robinson in *The Mind in the Making*. Per la maggior parte della gente il pubblico è un'incognita, carica di fattori d'ansia e di paura. Per il principiante è una serie complessa di strane situazioni, più complicate, ad esempio, che imparare a giocare a tennis o a guidare un'automobile. Per rendere semplice e facile questa situazione spaventosa dovrete fare esercizio, esercizio e ancora esercizio. Scoprirete, come migliaia e migliaia di persone prima di voi, che parlare in pubblico diventerà una gioia invece che un'angoscia, se accumulerete una serie di esperienze felici.

La storia di come Albert Edward Wiggam, conferenziere insigne e celebre psicologo, superò la paura, è stata per me fonte d'ispirazione fin dalla prima volta che ne venni a conoscenza.

Quando frequentava il liceo, Albert Wiggam si sentiva oppresso dal terrore al solo pensiero di doversi alzare in piedi e parlare davanti alla classe per cinque minuti. "All'avvicinarsi del giorno fatidico," scrive, "mi sentivo veramente male. Ogni volta che mi si presentava quel terribile pensiero, sentivo il sangue affluire alla testa, e le guance mi bruciavano tanto da farmi male, costringendomi, per alleviare la sofferenza e ridurre il rossore, a premerle contro il freddo muro di mattoni della scuola. E la stessa cosa si ripeté all'università.

Una volta memorizzai accuratamente un'esposizione che iniziava così: 'Adams e Jefferson non sono più...' Quando mi trovai davanti all'uditorio, mi girava talmente la testa che non sapevo nemmeno dove mi trovavo. Mi sforzai di ripescare nella memoria l'esordio e dissi: 'Adams e Jefferson sono scomparsi.' Non riuscii a spicciare altro, e così m'inchinai... e tra calorosi applausi tornai solennemente al mio posto. Si levò allora il rettore e disse: 'Bene, Edward, siamo colpiti dalla triste notizia, ma faremo del nostro meglio per non soccombere.' Alle fragorose risate che seguirono, avrei sicuramente preferito sprofondare e morire. Per giorni e giorni mi sentii malissimo.

Certo, l'ultima cosa al mondo che mi aspettavo era di diventare un oratore."

Albert Wiggam aveva terminato da un anno l'università quando si trovò a Denver. Infuriava la campagna politica del 1896 sulla questione monetaria. Un giorno lesse un opuscolo che ne spiegava gli scopi e tanto si irritò per quelli che considerava gli errori e le vuote promesse di Bryan e

dei suoi seguaci che impegnò l'orologio per poter tornare nella natia Indiana, dove si affrettò a offrirsi di parlare sulla questione. Erano presenti molti dei suoi vecchi compagni di liceo.

“Quando cominciai a parlare,” scrive Albert Wiggam, “mi sentii sommergere dal ricordo del discorso su Adams e Jefferson. Mi sentii soffocare, cominciai a balbettare e tutto sembrò perduto. Ma, come era solito dire Chauncey Depew, sia il pubblico che il sottoscritto cercammo in qualche modo di sopravvivere all'introduzione; incoraggiato da questo modestissimo successo, andai avanti a parlare per circa una quindicina di minuti. In realtà, con mia grande sorpresa scoprii in seguito che avevo parlato per un'ora e mezza.

Nel giro di pochi anni, fui l'uomo più sorpreso del mondo poiché mi ritrovai a guadagnarmi da vivere facendo l'oratore di professione. Conobbi di prima mano ciò che William James intendeva per abitudine al successo.”

Sì, Albert Edward Wiggam apprese che uno dei metodi più sicuri per superare la paura devastante di parlare in pubblico è quello di accumulare esperienze positive.

Dovrete aspettarvi una certa quantità di paura quale naturale complemento del vostro desiderio di parlare in pubblico, e dovete imparare a dipendere da un residuo di paura del palcoscenico, che sarà uno stimolo per offrire un'esposizione migliore.

Se la paura del palcoscenico vi sfugge di mano e compromette seriamente la vostra efficacia provocando blocchi mentali, mancanza di scioltezza, tic incontrollabili e un'eccessiva tensione muscolare, non dovete comunque disperare. Sintomi del genere sono piuttosto comuni tra i principianti. Se vi sforzerete, vedrete che presto il grado di paura del palcoscenico si ridurrà fino a rivelarsi d'aiuto, e non d'impaccio.

#### PREPARATEVI NEL MODO GIUSTO

Alcuni anni fa, a una colazione del New York Rotary Club l'oratore principale era un importante funzionario del governo. Eravamo tutti ansiosi di sentirlo parlare dell'attività del suo ministero.

Fu però immediatamente chiaro che non aveva preparato il suo discorso. A tutta prima cercò d'improvvisare, ma, non riuscendo nell'impresa, estrasse dalla tasca una serie di foglietti che evidentemente non erano più in

ordine di un carretto carico di rottami di ferro. Se li girava e rigirava in mano, senza riuscire a trarne granché, e la sua esposizione diventava sempre più disorganica e incomprensibile. L'oratore era sempre più impotente, imbarazzato e sconcertato, ma continuò a sforzarsi, a scusarsi, a cercare di dare una qualche parvenza di senso alle sue annotazioni sparse; intanto, con mano tremante si portava alle labbra riarse un bicchier d'acqua. Era la triste immagine di un uomo completamente sopraffatto dalla paura derivante dalla quasi totale mancanza di preparazione. Finalmente si rimise a sedere: fu uno degli oratori più umiliati che mai mi capitò di vedere. Fece il suo discorso come, secondo Rousseau, bisognerebbe scrivere una lettera d'amore: cominciò senza sapere cosa avrebbe detto, e terminò senza sapere quel che aveva detto.

Dal 1912, nella mia attività d'insegnante ho dovuto valutare oltre cinquemila discorsi all'anno. Da questa esperienza una grande lezione spicca come il monte Everest, elevandosi sopra tutte le altre: *soltanto l'oratore preparato merita di sentirsi sicuro*. Come si può sperare di prendere d'assalto la fortezza della paura se si va in battaglia con armi difettose, o senza munizioni? "Credo," disse Lincoln, "che non sarò mai vecchio abbastanza per parlare senza imbarazzo quando non ho nulla da dire."

Se volete sentirvi sicuri, perché non fare esattamente quel che vi darebbe sicurezza nelle vesti di oratore? "Il perfetto amore," scrisse l'apostolo Giovanni, "scaccia la paura." Altrettanto può fare una preparazione perfetta. Daniel Webster disse che, come non si sarebbe mai presentato davanti a un uditorio mezzo svestito, così non si sarebbe mai presentato preparato solo a metà.

### *Non memorizzate mai un discorso parola per parola*

Per "preparazione perfetta" non intendo che dovrete imparare a memoria il vostro discorso. Nel tentativo di proteggere l'io dai pericoli di un vuoto mentale davanti all'uditorio, molti oratori cadono nella trappola della memorizzazione. Se diventa vittima di questa dipendenza psicologica, l'oratore sarà disperatamente legato a una preparazione assai dispendiosa in termini di tempo e che toglie al discorso ogni efficacia.

Quando H.V. Kaltenborn, decano dei radiocronisti americani, era studente alla Harvard University, decise di partecipare a un concorso di recitazione. Scelse all'uopo una breve novella intitolata *Signori, il re*. La studiò a memoria e la ripeté centinaia di volte. Il giorno del concorso annunciò il titolo: *Signori, il re*. Poi il vuoto, il buio assoluto. Era letteralmente terrorizzato. In preda alla disperazione, cominciò a raccontare la storia con parole sue. Nessuno dei presenti fu sorpreso quanto lui allorché i giudici gli assegnarono il primo premio. Da quel giorno, H.V. Kaltenborn non ha mai più scritto né imparato a memoria un discorso: ecco il segreto del suo successo. Prende qualche appunto, e poi con naturalezza parla ai suoi ascoltatori, senza seguire un testo scritto.

Chi scrive e impara a memoria i suoi discorsi spreca tempo ed energia e va incontro a un disastro. Per tutta la vita parliamo spontaneamente, senza pensare alle parole elaboriamo idee. Se le nostre idee sono chiare, le parole vengono naturalmente e inconsapevolmente, come l'aria che respiriamo.

Persino Winston Churchill dovette imparare la lezione a duro prezzo. Da giovane Churchill scriveva e mandava a mente i suoi discorsi. Poi, un bel giorno, mentre pronunciava un discorso come al solito imparato a memoria di fronte al parlamento britannico, improvvisamente perdette il filo, sentì un vuoto nella mente. Come si sentì imbarazzato e umiliato! Riprese l'ultima frase: niente da fare, aveva il vuoto in testa e il fuoco in faccia. Dovette smettere. Da quel giorno, Winston Churchill non tentò mai più di pronunciare un discorso imparato a memoria.

Se studiamo a memoria, parola per parola, rischiamo di dimenticare tutto non appena ci troviamo di fronte ai nostri ascoltatori. Se *non* dimentichiamo quanto abbiamo memorizzato, rischiamo comunque di pronunciarlo in modo meccanico: le parole non ci verranno dal cuore, ma dalla memoria. Quando parliamo con qualcuno in privato, pensiamo sempre a quello che vogliamo dire, e poi lo diciamo senza pensare alle parole. Così abbiamo fatto per tutta la vita. Perché cercare di cambiare le regole? Se scriviamo e poi impariamo a memoria i nostri discorsi, rischiamo di fare la stessa esperienza di Vance Bushnell.

Vance si era diplomato all'École des Beaux-Arts di Parigi, ed era poi diventato vicepresidente di una delle più importanti compagnie di assicurazione del mondo, la Equitable Life Assurance Society. Anni fa gli chiesero di tenere una conferenza a duemila dipendenti della compagnia provenienti da tutta l'America. All'epoca Vance lavorava per la Equitable

Life da due anni soltanto, ma aveva già ottenuto ottimi risultati, sicché gli avevano riservato un intervento di venti minuti.

Vance ne era felicissimo, era fermamente convinto che avrebbe così aumentato il suo prestigio. Ma, purtroppo, egli scrisse e memorizzò il suo intervento. Lo ripeté quaranta volte davanti allo specchio. Aveva previsto tutto: ogni frase, ogni gesto, ogni espressione del volto. Era impeccabile, pensò.

Tuttavia, quando si levò per parlare fu colto dal terrore. Esordì: “La mia parte in questo programma è...” e non riuscì ad andare avanti. Nella sua grande confusione, indietreggiò di due passi e cercò di ricominciare daccapo. Di nuovo nella sua mente si fece il vuoto. E di nuovo indietreggiò di due passi e cercò di ricominciare. Ripeté per tre volte la sua performance. La tribuna era alta un metro e mezzo circa, e all'estremità posteriore non aveva sbarre; c'era uno spazio largo quasi due metri tra il bordo della tribuna e il muro. Così la quarta volta che indietreggiò mise i piedi nel vuoto e sparì.

Il pubblico prese a ridere a crepapelle. Un tipo cadde dalla sedia e rotolò in mezzo al corridoio. Nella storia dell'Equitable Life Assurance Society nessuno aveva mai offerto un'esibizione tanto comica. La parte sorprendente della storia è che il pubblico pensò che la scena fosse stata preparata. Gli anziani della società ancora parlano di quella performance.

Ma che ne fu dell'oratore? Vance Bushnell in persona mi raccontò che era stata la situazione più imbarazzante della sua vita. Si era sentito talmente a terra da scrivere una lettera di dimissioni. Ma i superiori lo convinsero a strapparla, e cercarono di ridargli fiducia in se stesso. Negli anni che seguirono Vance Bushnell divenne uno degli oratori più convincenti della sua società. E si guardò sempre bene dall'imparare un discorso a memoria. Facciamo dunque tesoro della sua esperienza.

Ho sentito un numero spropositato di casi in cui un oratore ha cercato di pronunciare un discorso imparato a memoria, ma non ne rammento neanche uno che sarebbe risultato altrettanto vivo, efficace e umano se non avesse gettato nel cestino il discorso memorizzato. Se lo avesse fatto, forse avrebbe dimenticato qualcosa, forse avrebbe divagato, ma almeno sarebbe apparso più umano.

Disse una volta Abe Lincoln: “Non mi è mai piaciuto stare ad ascoltare un sermone prefabbricato. Quando ascolto un predicatore, mi piace vederlo muoversi come se si dovesse difendere dalle api.” Lincoln sosteneva che

l'oratore deve essere sciolto ed eccitarsi mentre parla. Nessun oratore potrà comportarsi come se cercasse di scacciare delle api se sarà tutto teso a rammentare le parole che ha memorizzato.

### *Riordinate le idee prima di parlare*

Qual è, allora, il metodo giusto per preparare un discorso? Semplicemente questo: cercate nel vostro passato le esperienze significative che vi hanno insegnato alcunché sulla vita, e riunite i pensieri, le idee, le convinzioni, nati da quelle esperienze. La vera preparazione significa riflessione sull'argomento.

Come il dottor Charles Reynold Brown disse alcuni anni or sono in una memorabile serie di conferenze tenute alla Yale University: "Rimuginare sull'argomento finché non diventa fertile e maturo... poi annotate tutte le idee per iscritto, poche parole, tanto per fissare l'idea... e annotatele su foglietti sparsi, perché sarà più facile riordinarli secondo una logica." Non sembra un sistema difficile, non vi pare? E infatti difficile non è. Basta un po' di concentrazione e di riflessione.

### *Ripetete il discorso davanti agli amici*

Una volta raggiunto un certo ordine, ripetete il discorso. È un sistema facile ed efficace. Impiegate le idee che avete scelto per il vostro intervento nelle conversazioni con gli amici e i compagni di lavoro. Invece di esercitarvi in solitudine, mentre siete a tavola dite ad esempio al vostro commensale: "Sai, Joe, che un giorno ho fatto una strana esperienza? Vorrei raccontartela." Joe sarà probabilmente ben lieto di ascoltare la vostra storia. Osservatene le reazioni. Ascoltate bene la sua risposta, i suoi commenti: potrebbe avere qualche idea interessante, che potrebbe rivelarsi preziosa. Lui non sa che state ripassando il vostro discorso, e in realtà ciò non ha nessuna importanza. Ma probabilmente dirà di aver molto gradito la conversazione.

L'illustre storico Allan Nevins dà agli scrittori un consiglio analogo: "Trovate un amico interessato all'argomento e dilungatevi su quanto avete appreso. In questo modo scoprirete forse interpretazioni che potrebbero

esservi sfuggite, argomentazioni poco convincenti, e la forma più adatta alla storia che dovete raccontare.”

## PREPARATEVI AL SUCCESSO

Come ricorderete, nel primo capitolo questa regola si riferiva al fatto di assumere l’atteggiamento giusto nei confronti del training. La medesima regola si applica al compito specifico di fronte al quale vi trovate ora, ovvero quello di trasformare ogni occasione di parlare in un successo. Tre sono i modi per riuscirci.

### *Perdetevi nell’argomento*

Dopo aver scelto l’argomento, dopo averlo organizzato secondo un certo ordine e aver fatto delle prove pronunciandolo davanti agli amici, la vostra preparazione non è finita. Dovete convincervi dell’importanza dell’argomento prescelto. Dovete assumere l’atteggiamento che ha ispirato tutti i grandi personaggi della storia: la fede nella vostra causa. Come insufflare il fuoco della fede nel vostro messaggio? Esplorandone tutte le fasi, afferrandone i significati più profondi, e domandandovi come il vostro discorso aiuterà l’uditorio a migliorare per il semplice fatto di essere stato ad ascoltarvi.

### *Allontanate l’attenzione dagli stimoli negativi*

Il pensiero di poter commettere degli errori di grammatica, o di non riuscire a concludere il discorso, arrivando a un punto morto, è per certo una proiezione negativa capace di togliervi ogni sicurezza prima ancora di cominciare. È quindi particolarmente importante allontanare l’attenzione da voi stessi prima che arrivi il vostro turno di parlare. Concentratevi su quanto dicono gli altri oratori, date loro la vostra più totale e assoluta attenzione, riuscirete così a evitare l’eccesso di paura del palcoscenico.



## *Fatevi un discorso d'incoraggiamento*

A meno che non sia consumato da una grande causa alla quale ha consacrato la vita, ogni oratore sperimenterà momenti di dubbio sull'argomento che deve trattare. Si chiederà se l'argomento è quello giusto per lui, se susciterà l'interesse del pubblico. Sarà amaramente tentato di cambiarlo. In siffatte circostanze, quando la negatività trama per distruggere ogni fiducia in voi stessi, dovrete farvi un discorso d'incoraggiamento. In termini chiari e schietti, ditevi che il vostro discorso è quello giusto per voi perché nasce dalla vostra esperienza, dalla vostra riflessione sulla vita. Ditevi che siete il più qualificato fra i presenti in sala a pronunciare quel particolare discorso e che state facendo del vostro meglio per cavarvela onorevolmente. È un insegnamento all'antica? Forse, ma i moderni psicologi sperimentali oggi concordano sul fatto che la motivazione basata sull'autosuggestione è uno degli incentivi più forti per un rapido apprendimento, anche se simulata. Quanto più forte, allora, sarà l'effetto di un sincero discorso d'autoincoraggiamento basato sulla pura verità?

## COME ACQUISTARE SICUREZZA

Il più famoso psicologo d'America, il professor William James, ha scritto: "L'azione sembra seguire il sentimento, ma in realtà azione e sentimento vanno di pari passo; e regolando l'azione, che è sotto il più diretto controllo della volontà, possiamo regolare indirettamente il sentimento, che non lo è.

La via maestra per il buon umore volontario, se il buon umore spontaneo è perduto, è pertanto agire e parlare come se l'allegria non mancasse. Se questa condotta non vi fa sentire di buon umore, allora nient'altro in quel momento potrà riuscirci.

Parimenti, per sentirvi coraggiosi, agite come se foste coraggiosi e se impiegherete a tal fine tutta la vostra volontà, un'ondata di coraggio cancellerà ogni paura."

Mettete in pratica il consiglio del professor James. Per armarvi di coraggio quando vi trovate di fronte al pubblico, agite come se già lo aveste. Ovviamente, se non siete preparati, nessun *acting* potrà sortire grandi effetti. Ma, dando per scontato che conoscete bene quello di cui state

per parlare, avviatevi con grande disinvoltura e respirate profondamente. Meglio ancora, respirate profondamente per trenta secondi prima di presentarvi al pubblico. La maggiore ossigenazione vi sosterrà e vi darà coraggio. Il grande tenore Jean de Reszke soleva dire che quando “potrete stare seduti sul vostro respiro”, allora il nervosismo svanirà.

State ben eretti, guardate il pubblico dritto negli occhi e cominciate a parlare con sicurezza, come se ognuno dei presenti vi dovesse dei soldi. Immaginatevi che sia così. Immaginate che si sono riuniti lì per implorarvi di conceder loro una proroga. L’effetto psicologico su di voi sarà utilissimo.

Se avete dubbi sulla sensatezza di questa filosofia, sicuramente cambierete idea dopo una brevissima conversazione con chiunque l’abbia già messa in pratica. Poiché non potrete parlare con nessuno degli astanti, fidatevi di un uomo il cui coraggio è diventato leggendario. Un tempo era estremamente timoroso, ma esercitando la sicurezza di sé diventò uno degli uomini più audaci d’America: il presidente degli Stati Uniti Theodore Roosevelt, lo “smantellatore dei monopoli” che sapeva come tenere in pugno un uditorio.

“Poiché da piccolo ero malaticcio e piuttosto goffo,” confessa nella sua autobiografia, “da giovane ero apprensivo e non avevo fiducia nelle mie capacità. Dolorosamente e faticosamente dovetti formarmi, non soltanto nel corpo, ma anche nell’anima e nello spirito.”

Fortunatamente, Roosevelt ci ha rivelato come riuscì a realizzare la trasformazione. “Da ragazzino lessi un passo in un libro di Marryat che mi restò per sempre impresso. In quel passo, il capitano di una piccola nave da guerra britannica spiega all’eroe come si diventa impavidi. Dice che all’inizio quasi tutti provano paura prima dell’azione ma che la strada da seguire è quella di avere una tal presa su di sé da agire come se non si provasse paura. Se si tiene duro abbastanza a lungo, quella che prima era una simulazione si tramuta in realtà, e un uomo diventa davvero temerario a forza di praticare una temerarietà che non gli appartiene.

Questa è la teoria che ebbe su di me tanta influenza. C’erano allora molte cose di cui avevo paura, gli orsi, i cavalli, gli uomini armati... ma facendo finta di non aver paura, alla fine gradualmente non mi spaventarono più. Tutti possono fare la stessa esperienza, se lo vogliono.”

Il superamento della paura di parlare in pubblico si riflette positivamente su tutto quel che facciamo. Coloro che raccolgono la sfida sperimentano al

tempo stesso un miglioramento della loro personalità: la vittoria sulla paura di parlare in pubblico li apre a una vita più ricca e più piena.

Un venditore ha scritto: “Dopo aver parlato qualche volta davanti alla classe, mi sono reso conto che potevo affrontare chiunque. Una mattina raggiunsi l’ufficio di un responsabile degli acquisti particolarmente esigente e difficile da convincere: prima ancora che potesse aprir bocca avevo già sparso il mio campionario sulla sua scrivania, e mi passò uno degli ordini più grossi che abbia mai ottenuto.”

Una casalinga ha raccontato a un nostro insegnante: “Tremavo all’idea di invitare i vicini, per tema di non essere in grado di sostenere una conversazione. Dopo poche lezioni, saltai il fosso e detti il mio primo party. Fu un grande successo. Non ebbi alcuna difficoltà a portare la conversazione su argomenti interessanti per tutti.”

E un impiegato ha confessato: “Avevo paura dei clienti, davo loro la sensazione di essere sempre lì a scusarmi. Dopo aver parlato qualche volta in classe, scoprii di parlare con maggiore sicurezza e risolutezza, presi a rispondere alle obiezioni con autorevolezza. Le vendite aumentarono del quarantacinque per cento dopo il primo mese di esercizio in classe.”

Tutti hanno scoperto che è facile superare paure e angosce, e riuscire là dove prima avevano fallito. Anche voi scoprirete che parlare in pubblico vi consentirà di affrontare la vita di ogni giorno con la sicurezza che nasce dalla fiducia in se stessi. Sarete capaci di affrontare problemi e conflitti con un nuovo senso di padronanza. Quella che è stata una serie di situazioni insolubili diventerà così una luminosa sfida a un maggior piacere di vivere.

### 3.

## L'ELOQUENZA: COME ACQUISIRLA IN MODO FACILE E RAPIDO

Guardo raramente la televisione durante il giorno. Ma di recente un amico mi ha chiesto di guardare un programma pomeridiano dedicato alle casalinghe. La trasmissione aveva un elevato indice d'ascolto e il mio amico voleva che la guardassi perché, a parer suo, la parte che prevedeva la partecipazione del pubblico sarebbe stata per me non priva d'interesse. Aveva ragione: la guardai parecchie volte, affascinato da come il maestro delle cerimonie riusciva a far parlare alcuni spettatori in un modo che catturò la mia attenzione. Ovviamente non si trattava di speaker professionisti, ma di gente che non era mai stata addestrata nell'arte della comunicazione. Taluni facevano anche errori di grammatica e di pronuncia. Ma tutti risultavano assai interessanti. Quando cominciavano a parlare, sembrava avessero dimenticato di trovarsi davanti a una telecamera e riuscivano a catturare l'attenzione del pubblico.

Come mai? Conosco la risposta perché anch'io ho fatto ricorso alle tecniche impiegate in quel programma. Quelle persone, uomini e donne comunissimi, catturavano l'attenzione di spettatori sparsi in tutto il paese: parlavano di sé, delle situazioni più imbarazzanti che avevano vissuto, dei ricordi più piacevoli oppure di come avevano conosciuto il marito o la moglie. Non si preoccupavano affatto di mettere insieme un'introduzione, una parte centrale e una conclusione. Né si preoccupavano della dizione o della struttura delle frasi. Eppure riuscivano a ottenere la piena approvazione del pubblico e tutta l'attenzione per quello che avevano da dire. È una prova fondamentale di quella che per me è la prima delle tre

regole cardinali per apprendere facilmente e rapidamente a parlare in pubblico.

## PARLATE DI CIÒ DI CUI VI SIETE CONQUISTATI IL DIRITTO DI PARLARE

Gli uomini e le donne le cui storie rendevano interessante il programma televisivo parlavano delle loro esperienze personali. Parlavano di cose che conoscevano bene. Potete immaginare come sarebbe stato noioso il programma se avessero chiesto loro di definire il comunismo, o di descrivere la struttura organizzativa delle Nazioni Unite.

Eppure proprio questo è l'errore che moltissimi oratori fanno. Decidono di dover parlare di argomenti che personalmente conoscono poco o punto e a cui hanno riservato scarsa o nessuna attenzione. Prendono un argomento a caso, ad esempio il patriottismo, o la democrazia, o la giustizia, e poi, dopo qualche ora di spasmodiche ricerche in un libro di citazioni o in un manuale di oratoria buono per ogni occasione, in fretta e furia mettono insieme qualche generalizzazione, vago ricordo di un corso di scienze politiche seguito un tempo all'università, e somministrano un discorso che si distingue soltanto per la lungaggine. A questi speaker non viene mai in mente che al pubblico potrebbero interessare fatti concreti in grado di riportare coi piedi per terra concetti un po' troppo astratti.

A una riunione degli insegnanti del Dale Carnegie Course al Conrad Hilton Hotel di Chicago, un giovane speaker esordì così: "Libertà, Eguaglianza, Fraternità. Queste sono le idee più forti nel dizionario dell'umanità. Senza libertà la vita non vale la pena di essere vissuta. Immaginate come sarebbe l'esistenza se la vostra libertà d'azione fosse limitata su ogni fronte."

Non si spinse oltre: fu fermato dall'insegnante che gli domandò perché credeva in quel che diceva e se aveva delle prove o delle esperienze personali per sostenere queste affermazioni. Allora l'oratore ci raccontò una storia sorprendente.

In Francia aveva partecipato alla guerra partigiana. Ci parlò delle offese che lui e la sua famiglia avevano dovuto sopportare sotto i nazisti. Narrò poi come era riuscito a sfuggire alla polizia segreta e come infine aveva raggiunto l'America. Concluse dicendo: "Stamane, mentre percorrevo la

Michigan Avenue per raggiungere questo albergo, ero libero di venire o di andarmene, se avessi voluto. Sono passato accanto a un poliziotto che non mi ha neanche guardato. Sono entrato in questo albergo senza dover mostrare nessun documento, e quando questa riunione sarà terminata, potrò andare ovunque mi vada di andare a Chicago. Credetemi, vale la pena di lottare per la libertà.” Il pubblico si levò in piedi e rispose con una calorosa ovazione.

### *Raccontate quel che la vita vi ha insegnato*

Gli oratori che parlano di ciò che la vita ha insegnato loro non mancano mai di catturare l'attenzione degli ascoltatori. So per esperienza che non è facile convincerli ad accettare questo punto di vista, di solito evitano di ricorrere alle esperienze personali perché le considerano troppo banali e restrittive. Preferiscono librarsi nel regno delle idee generali e dei principi filosofici, dove sfortunatamente l'aria è troppo rarefatta perché dei comuni mortali possano respirare. E così ci offrono editoriali quando invece siamo affamati di notizie. Nessuno di noi ha niente contro gli editoriali, quando sono opera di un uomo che si è conquistato il diritto di scrivere l'articolo di fondo, e cioè il direttore o l'editore di un giornale. Ma nel caso di un discorso, solo se parlerete di quel che la vita vi ha insegnato io sarò un vostro fedele ascoltatore.

Si dice che Emerson era sempre pronto ad ascoltare chiunque, anche persone di umilissima condizione, poiché pensava di poter apprendere qualcosa da tutti coloro che gli capitava di incontrare. Credo di avere sentito parlare più adulti che qualsiasi altra persona al di qua della Cortina di Ferro, e posso senz'altro affermare che non mi sono mai annoiato quando l'oratore parlava di ciò che la vita gli aveva insegnato, neanche se la lezione che se ne poteva trarre era banale o di poco conto.

Alcuni anni or sono, un nostro insegnante tenne un corso di oratoria per i funzionari più anziani delle banche newyorkesi. Avendo non poche incombenze, gli iscritti al corso spesso avevano difficoltà a prepararsi in modo adeguato, o a fare quanto era secondo loro necessario per ottenere una buona preparazione. Per tutta la vita avevano pensato i loro personali pensieri, alimentato le loro personali convinzioni, visto le cose dal loro personale punto di vista, vissuto le loro esperienze. Avevano passato

quarant'anni a immagazzinare materiale per un'infinità di discorsi. Ma per alcuni di loro era difficile rendersene conto.

Un venerdì un certo funzionario di una banca dei quartieri alti, che per semplicità chiameremo signor Jackson, scoprì d'improvviso che erano già le quattro e mezzo e non aveva ancora deciso di cosa avrebbe parlato. Uscì dall'ufficio, comprò una copia del "Forbes' Magazine", e in metropolitana lesse un articolo intitolato *Avete solamente dieci anni per riuscire*. Lo lesse non perché avesse un particolare interesse per l'argomento, ma perché doveva pur parlare di qualcosa nel tempo a lui assegnato.

Un'ora dopo cercò di parlare in modo convincente e interessante dei contenuti dell'articolo.

Quale fu il risultato, l'inevitabile risultato?

Non aveva digerito, non aveva assimilato quel che stava cercando di dire. Dentro di lui non c'era un vero messaggio che voleva trovare uno sbocco; il suo modo di porsi e il tono della voce lo rivelavano in modo inequivocabile. Come poteva aspettarsi che il pubblico fosse più impressionato di quanto lo fosse lui stesso? Cominciò col far riferimento all'articolo, dicendo che l'autore diceva questo e quest'altro. C'era molto del "Forbes' Magazine", ma purtroppo ben poco del signor Jackson.

Quando ebbe terminato, l'insegnante disse: "Signor Jackson, non proviamo alcun interesse per la vaga personalità che ha scritto l'articolo. Non è qui con noi. Non possiamo vederlo. Invece proviamo interesse per lei e per le sue idee. Ci dica quel che pensa lei personalmente, e non quel che un altro ha scritto. Ci metta più del signor Jackson nel suo discorso. Vuole riprendere l'argomento la prossima settimana? Si rilegga l'articolo, e si chieda se si trova d'accordo con l'autore o no. Se è d'accordo, illustri i punti di accordo con osservazioni tratte dalla sua esperienza. Se non è d'accordo con lui, ci dica perché. L'articolo sarà il punto di partenza per un suo discorso."

Il signor Jackson rilesse l'articolo e concluse che non era affatto d'accordo con l'autore. Cercò tra i suoi ricordi degli esempi per giustificare il proprio disaccordo. Sviluppò e ampliò le sue idee con particolari tratti dalla sua esperienza di funzionario di banca. La settimana dopo arrivò con un discorso pieno delle sue personali convinzioni, basato sul suo personale background. Invece di un articolo riscaldato, ci offrì materiale estratto dalla sua miniera, moneta coniata dalla sua zecca. Lascio a voi decidere in quale delle due occasioni l'impatto sulla classe fu maggiore.

## *Cercate gli argomenti nel vostro background*

Una volta a un gruppo di nostri insegnanti fu chiesto di scrivere su un foglietto quello che, a parer loro, era il problema più grosso con i principianti. Quando i foglietti furono raccolti, si riscontrò che “indurre i principianti a parlare dell’argomento giusto” era il problema che si poneva più di frequente all’inizio del mio corso.

Qual è l’argomento giusto? Potete essere certi di aver scelto l’argomento giusto se con esso avete convissuto, se l’avete fatto vostro mediante l’esperienza e la riflessione. Ma come trovare gli argomenti? Scavando nella memoria e cercando nel vostro background gli aspetti significativi della vostra vita che vi hanno lasciato un’impressione molto viva.

Alcuni anni fa esaminammo gli argomenti che assorbivano l’attenzione degli ascoltatori durante le nostre lezioni. Scoprii che gli argomenti che ricevevano la massima approvazione dall’uditorio erano connessi a talune aree abbastanza ben definite del background personale.

*Primi anni ed educazione.* Gli argomenti riguardanti la famiglia, i ricordi d’infanzia e di scuola invariabilmente catturano l’attenzione, poiché siamo tutti interessati al modo in cui gli altri hanno affrontato e superato gli ostacoli nell’ambiente in cui sono cresciuti.

Se possibile, inserite nei vostri discorsi illustrazioni ed esempi sui vostri primi anni di vita. Una dimostrazione del valore attribuito a tale argomento è la popolarità dei lavori teatrali, dei film e delle storie che trattano del modo di raccogliere le sfide del mondo nei primi anni di vita. Ma come essere sicuri che a qualcuno interesserà quel che vi è accaduto quando eravate giovani? C’è un test. Se qualcosa si staglia ancora vividamente nella vostra memoria dopo tanti anni, è quasi certo che risulterà interessante anche per un uditorio.

*Prime lotte per farsi strada.* È un argomento ricco d’interesse umano. Anche in questo caso, l’attenzione di un gruppo può essere catturata raccontando i primi tentativi per farsi strada nel mondo. Come siete arrivati a un particolare lavoro, a una certa professione?

Parlate degli ostacoli che avete incontrato, delle vostre speranze, dei vostri trionfi, dei tempi in cui cercavate di affermarvi in un mondo



competitivo. Un quadro realistico di una vita, se presentato con modestia, è materiale di sicuro interesse.

*Hobby e passatempi.* In questo settore gli argomenti si basano sulla scelta personale e, in quanto tali, suscitano l'attenzione altrui. Non potete sbagliare parlando di qualcosa che fate per mero divertimento. Il vostro naturale entusiasmo per l'hobby che vi siete scelti si trasmetterà a qualsiasi uditorio.

*Settori speciali della conoscenza.* Molti anni di lavoro nello stesso settore vi hanno reso un esperto. Potete contare sulla rispettosa attenzione degli altri se discuterete particolari aspetti del vostro lavoro o della vostra professione sulla base di anni di esperienza o di studio.

*Esperienze insolite.* Avete mai conosciuto un grande personaggio? Vi siete trovati sotto il fuoco nemico durante la guerra? Avete attraversato una crisi spirituale nel corso della vostra esistenza? Queste sono esperienze che costituiscono un ottimo materiale.

*Credenze e convinzioni.* Forse avete dedicato molto tempo e molta fatica a riflettere su questioni fondamentali con cui il mondo attuale deve confrontarsi. Se avete dedicato molte ore allo studio di questi importanti problemi, vi siete conquistati il diritto di parlarne. Ma se lo fate, assicuratevi di fornire esempi specifici che stanno alla base delle vostre convinzioni. Il pubblico non ama i discorsi zeppi di generalizzazioni.

Non considerate la lettura casuale di qualche articolo una preparazione sufficiente per parlare di questi argomenti. Se ne sapete poco più del vostro uditorio, è meglio evitarli. D'altro canto, se avete dedicato anni di studio a un qualche argomento, si tratterà indubbiamente di un argomento che va benissimo per voi. Nel qual caso, non lasciatevelo sfuggire.

Come ho sottolineato nel secondo capitolo, la preparazione di un discorso non consiste soltanto nel buttar giù sulla carta qualche parola in modo meccanico, o nel memorizzare una serie di frasi. E non consiste nemmeno nel rubare qualche idea di seconda mano da un libro o da un articolo, dopo una lettura frettolosa. Consiste piuttosto nello scavare in profondità nella vostra mente e nel vostro cuore, e nell'estrarne alcune delle

convinzioni essenziali che la vita vi ha depositato. Non dubitate mai dell'esistenza di questo materiale: è lì, in grande quantità e in attesa che lo scopriate. Non disdegnatelo pensando che è troppo personale, troppo superficiale per essere proposto a un pubblico. Personalmente, sono stato deliziato e commosso profondamente da siffatti discorsi, più deliziato e più commosso di quanto mi sia capitato con molti oratori di professione.

Solamente parlando di un argomento del quale vi siete conquistati il diritto di parlare potrete soddisfare il secondo requisito indispensabile per imparare a parlare in pubblico rapidamente e facilmente.

### L'ARGOMENTO DEVE APPASSIONARVI

Non tutti gli argomenti su cui voi ed io ci siamo conquistati il diritto di parlare ci appassionano. Ad esempio, quale convinto assertore del fai-da-te, sicuramente sono ben qualificato per parlare di come si lavano i piatti. Ma non ce la faccio proprio ad appassionarmi all'argomento. In realtà, lo accantonano volentieri. Eppure ho sentito delle casalinghe tenere discorsi assolutamente superbi sullo stesso argomento. Hanno nutrito dentro una tale collera e tanta indignazione per l'eterno riproporsi del lavaggio dei piatti, o hanno sviluppato metodi tanto ingegnosi per eludere la sgradevolissima mansione, da appassionarsi veramente. Di conseguenza, sono capaci di parlare con efficacia sull'argomento.

Ecco una domanda che vi aiuterà a decidere se l'argomento che avete pensato di discutere in pubblico è veramente adatto: se qualcuno levasse delle obiezioni contro il vostro punto di vista, sareste disposti a difenderlo con convinzione? Se la risposta è affermativa, allora avete scelto l'argomento giusto.

Di recente ho ritrovato alcune annotazioni da me scritte nel 1926, dopo aver partecipato alla settima sessione della Lega delle Nazioni a Ginevra. Eccone un paragrafo: "Dopo che tre o quattro scialbi oratori ebbero letto i loro appunti, Sir George Foster, rappresentante del Canada, prese la parola. Con immensa soddisfazione osservai che non aveva carte né foglietti di sorta. Gesticolava, metteva tutto il cuore in quel che diceva. C'era qualcosa che voleva assolutamente ottenere. Il fatto che stesse appassionatamente cercando di trasmettere al pubblico alcune convinzioni che davvero gli stavano a cuore era chiaro come il lago che si vedeva dalla finestra. I

principi da me sostenuti nell'insegnamento erano splendidamente illustrati nel suo discorso.”

Spesso ripenso a quel discorso di Sir George. Era sincero, era appassionato. Solamente scegliendo argomenti sentiti dal cuore e pensati dalla mente, la sincerità si rende manifesta. Il vescovo Fulton J. Sheen, uno dei più irresistibili oratori d’America, aveva imparato presto la lezione.

“Fui prescelto per condurre un dibattito al college,” scrisse nel suo libro *Life Is Worth Living*, “e la sera prima il nostro professore mi chiamò nel suo ufficio e mi diede una lavata di testa.

‘Sei un disastro. Nessuno nella storia del nostro college si è mai dimostrato peggior oratore di te.’

‘Ebbene,’ dissi cercando di giustificarmi, ‘se sono davvero un disastro, perché ha scelto proprio me?’

‘Perché tu sai pensare; non perché sai parlare. Vai in quell’angolo. Prendi un paragrafo del tuo discorso ed esaminalo minuziosamente.’ Lo rilessi per un’ora intera, e alla fine lui mi disse: ‘Hai trovato qualche errore?’ ‘No.’ Ci tornai sopra per un’ora e mezza, due ore, due ore e mezza, e alla fine ero davvero esausto. Il professore disse: ‘Continui a non trovare nessun errore?’

Essendo sveglio di natura, dopo due ore e mezzo compresi. Dissi: ‘Sì. Non sono sincero. Non sono me stesso. Non parlo con convinzione.’”

A quel punto il vescovo Sheen apprese una lezione che non avrebbe mai più dimenticato: mise se stesso in quel che diceva. Si appassionò all’argomento. E soltanto allora il saggio insegnante disse: “Ecco, ora sei pronto!”

Quando un membro di una nostra classe dice: “Nulla mi appassiona veramente. Conduco una vita piuttosto monotona,” i nostri insegnanti di solito gli chiedono cosa fa nel tempo libero. C’è chi va al cinema, chi gioca a bocce, chi coltiva le rose.

Un allievo disse all’insegnante che collezionava scatole di fiammiferi. L’insegnante prese allora a porgli una serie di domande su quell’insolito hobby, e pian piano l’allievo prese ad animarsi. Ben presto cominciò a mostrare con gesti eloquenti com’erano gli armadietti in cui riponeva la sua collezione. Disse di aver riunito scatole di fiammiferi provenienti da quasi tutti i paesi del mondo. Quando si fu appassionato a questo che era il suo argomento preferito, l’insegnante lo interruppe: “Perché non ci parli

dell'argomento? Mi sembra veramente affascinante.” Rispose che secondo lui non poteva suscitare il minimo interesse negli altri.

Ecco dunque un uomo che aveva dedicato anni a un hobby che era per lui quasi una passione, e che pure non riteneva di alcun valore nella conversazione. L'insegnante gli assicurò che l'unico modo per giudicare l'interesse che poteva suscitare un argomento era quello di domandare a se stessi quanto era grande il proprio interesse. Quella sera quell'uomo parlò con tutto il fervore dell'autentico collezionista, e in seguito venni a sapere che seppe conquistarsi una certa fama nel luogo in cui viveva, e fu ripetutamente invitato a parlare della sua collezione di scatole di fiammiferi.

Questo esempio ci porta dritti alla terza regola per coloro che vogliono apprendere in modo rapido e facile a parlare in pubblico.

#### RENDETE PARTECIPARE GLI ASCOLTATORI

Tre sono i fattori sempre presenti nelle situazioni in cui una persona prende la parola in pubblico: l'oratore, il discorso o il messaggio, l'uditorio. Le prime due regole illustrate in questo capitolo riguardavano le interrelazioni tra oratore e discorso. Finora, dunque, non si è data la situazione completa.

Solamente quando l'oratore porge il suo discorso a un vero pubblico, il quadro è completo. Il discorso può essere ben preparato; può riguardare un argomento che appassiona l'oratore; ma per un pieno successo entra in gioco un altro fattore: egli deve far sentire a chi l'ascolta che quanto ha da dire è per lui importante. Non soltanto dev'essere appassionato all'argomento, ma dev'essere impaziente di trasmettere la sua passione agli astanti. Negli oratori famosi della storia dell'eloquenza si riscontra sempre questa qualità inequivocabile: capacità di vendere, evangelismo, chiamatela come volete. L'oratore efficace desidera ardentemente che i suoi ascoltatori sentano quel ch'egli sente, concordino con i suoi punti di vista, facciano quel che ritiene giusto che essi facciano, gustino e rivivano insieme a lui la sua esperienza. È concentrato sul pubblico, e non concentrato su se stesso. Sa benissimo che il successo o il fallimento del suo discorso non possono essere decisi da lui: tutto si deciderà nella mente e nel cuore degli ascoltatori.

Una volta tenni un corso ad alcuni uomini dell'American Institute of Banking; dovevo prepararli a parlare durante una campagna a favore del risparmio. Uno di loro in particolare temeva di affrontare il pubblico. Il primo passo per dargli una mano fu di suscitare, nella sua mente come nel suo cuore, una certa passione per l'argomento. Gli consigliai di appartarsi e riflettere sull'argomento fino a sentirsene entusiasta. Gli ricordai che secondo i registri testamentari di New York oltre l'85 per cento della gente non lascia nulla morendo; che solo il 3,3 per cento lascia 10.000 dollari o cifre superiori. Doveva tenere presente che non chiedeva agli altri di fargli un favore, o di fare qualcosa che non si potevano permettere. Doveva dire a se stesso: "Preparo queste persone ad avere carne e pane e abiti e comfort in vecchiaia, e a lasciare moglie e figli senza troppi problemi economici." Doveva rammentare inoltre che si stava assumendo la responsabilità di un grande servizio sociale. In breve, doveva essere un vero e proprio crociato.

Rifletté su tutti questi fatti. Se li impresse in modo indelebile nella mente. Suscitò il proprio interesse, si entusiasmò e arrivò a pensare di avere effettivamente una missione da svolgere. Allora, quando prese a parlare, nelle sue parole si sentì un accento quanto mai convincente. Riuscì a persuadere il pubblico dei vantaggi insiti nel risparmio perché davvero desiderava aiutare gli altri. Non era più soltanto un oratore armato di fatti: era un missionario che cercava adepti per una giusta causa.

Un tempo, agli inizi della mia carriera d'insegnante, mi basavo in larga misura sulle regole dettate dai sacri testi dell'oratoria. Così facendo, mi limitavo a perpetuare le cattive abitudini che mi erano state instillate da professori troppo rispettosi dei precetti e troppo inclini alle ampollosità dell'eloquenza classica.

Non dimenticherò mai la mia prima lezione. Mi avevano detto di lasciar pendere il braccio lungo il fianco, con il palmo rivolto all'interno, le dita semichiusure e il pollice che sfiorava la gamba. Mi avevano raccomandato di sollevare il braccio formando una curva, far roteare il polso e poi cominciare ad allungare l'indice, il medio e infine il mignolo. Quando tutto il grazioso movimento fu compiuto, il braccio doveva ripercorrere la medesima curva e poggiare nuovamente lungo il fianco. Il movimento risultava affettato e rigido: non c'era nulla di sensato o di sincero.

Il mio insegnante non fece nulla per indurmi a rendere spontaneo e sentito il mio discorso, per insegnarmi a parlare come un normale essere umano che conversa con un uditorio.

Dovete opporvi a questo approccio meccanicistico ricorrendo alle tre regole fondamentali che vi ho appena illustrato. Esse stanno alla base del mio metodo per il raggiungimento di un'eloquenza efficace. Le incontrerete di nuovo nel corso del libro. Nei prossimi tre capitoli ognuna di queste regole sarà spiegata diffusamente.

PARTE SECONDA  
IL DISCORSO, L'ORATORE, L'UDITORIO

*In questa parte parleremo del triangolo del discorso, ovvero dei tre aspetti della comunicazione verbale.*

*Primo: il discorso. Dove si tratta del contenuto del discorso e di come deve essere ricreato a partire dal tessuto della nostra esperienza.*

*Secondo: l'oratore. Dove si tratta di quegli attributi della mente, del corpo e della voce che danno nerbo al discorso.*

*Terzo: l'uditorio, ovvero il target cui è rivolto il discorso e l'arbitro assoluto del successo o del fallimento del messaggio dell'oratore.*

#### 4.

### LA CONQUISTA DEL DIRITTO ALLA PAROLA

Molti anni or sono, un laureato in filosofia e un tipo sveglio ma un po' rozzo che aveva trascorso la giovinezza nella Marina Britannica si iscrissero al nostro corso a New York. Il laureato insegnava in un college; l'ex lupo di mare era titolare di una piccola ditta di trasporti. Le conversazioni di quest'ultimo erano accolte dagli altri allievi con maggior favore di quelle del professore. Come mai? Il laureato parlava un ottimo inglese. Era cortese, colto, raffinato. Le sue conversazioni erano sempre logiche e chiare. Eppure mancavano di un elemento essenziale: la concretezza. Non gli accadeva mai di illustrare una questione rifacendosi a una sua esperienza personale. Solitamente, le sue conversazioni altro non erano che una serie di idee astratte tenute insieme da un sottile filo logico.

Per contro, il linguaggio del piccolo imprenditore era preciso, concreto e pittoresco. Parlava di fatti che accadono nella realtà quotidiana. Ci presentava un punto di vista, e subito lo sosteneva raccontandoci un fatto che gli era accaduto sul lavoro. Descriveva la gente con cui aveva a che fare e le difficoltà create dai regolamenti. La freschezza e il vigore del frasario rendevano le sue conversazioni assai istruttive e interessanti. Cito questo caso non perché sia tipico dei professori universitari o dei trasportatori, ma perché illustra chiaramente come i particolari vividi e pittoreschi catturino l'attenzione degli astanti.

Esistono quattro metodi per sviluppare argomenti che assicurino l'attenzione dell'uditorio. Se seguirete queste quattro regole, sarete sulla buona strada per ottenere la massima attenzione da parte di chi vi ascolta.



## DELIMITATE L'ARGOMENTO

Una volta che avrete scelto l'argomento, la prima misura da prendere è quella di delimitare la parte che volete trattare e restare rigorosamente entro quei limiti. Non commettete l'errore di voler trattare l'argomento in tutti i suoi molteplici aspetti.

Un giovanotto cercò di parlare per due minuti sul tema "Atene dal 500 a.C. alla guerra di Corea". Che grande sciocchezza! Non fece in tempo a parlare della fondazione della città che già doveva cedere la parola, vittima anch'egli della tendenza ad allargare troppo il discorso. È un esempio limite, certo, ma ho ascoltato migliaia di conversazioni meno pretenziose di questa che non riuscivano a catturare l'attenzione per il medesimo motivo: affrontavano troppe questioni. Ampliavano troppo il raggio. Perché mai? Perché risulta impossibile alla mente seguire una serie lineare di fatti.

Se la vostra conversazione assomiglia alla lettura dell'elenco telefonico, difficilmente riuscirete a destare l'attenzione dell'uditorio.

Prendiamo ad esempio un argomento molto semplice, come una gita al parco di Yellowstone. Nell'ansia di non escludere nulla, la maggior parte della gente vuol dire qualcosa su ogni angolo panoramico del parco, col risultato che chi ascolta è sbattuto da un punto all'altro a velocità vertiginosa. Alla fine, tutto quel che resta nella memoria è un nebuloso miscuglio di cascate, montagne e geyser. Tutto rimarrebbe meglio impresso nella mente degli ascoltatori se l'oratore si limitasse a parlare di un aspetto del parco, ad esempio della fauna o delle sorgenti d'acqua calda. Avrebbe allora il tempo d'infiorare il discorso con quei particolari pittoreschi che farebbero rivivere il parco di Yellowstone in tutti i suoi vividi colori e nella sua grande varietà.

Questo vale per qualsiasi argomento, che si tratti di tecniche di vendita, della preparazione di torte, di questioni fiscali o di missili balistici. Dovete delimitare e scegliere prima di cominciare, restringere l'argomento in modo da adattarlo al tempo a vostra disposizione.

In una conversazione breve, di durata inferiore ai cinque minuti, non potete pretendere di affrontare più di uno o due punti essenziali. In una conversazione più lunga, di mezz'ora circa, pochi oratori riescono a illustrare più di quattro o cinque idee fondamentali.

## ACCUMULATE ENERGIA DI SCORTA

È molto più facile pronunciare un discorso che sfiora la superficie che scavare in profondità proponendo fatti concreti. Ma se sceglierete la via più facile, impressionerete poco o punto chi vi ascolta. Dopo aver debitamente delimitato il vostro argomento, dovrete porvi quelle domande che ne renderanno più profonda la comprensione e vi prepareranno a esprimervi in modo autorevole: “Perché credo questo? Quando ho trovato questa idea realizzata in concreto? Che cosa con esattezza sto cercando di provare? Com’è esattamente accaduto?”

Interrogativi come questi richiedono risposte che vi daranno quell’energia di scorta che trattiene l’uditorio e ne cattura l’attenzione. Luther Burbank coltivava milioni di esemplari di piante per ottenerne uno o due veramente superlativi. Lo stesso vale per una conversazione. Radunate cento pensieri attorno al tema, e poi scartatene novanta.

“Cerco sempre di raccogliere una quantità d’informazioni dieci, e talvolta anche cento volte superiore a quella che poi alla fine utilizzo,” diceva non molto tempo fa John Gunther, autore di tanti bestseller, a proposito del modo in cui si preparava a scrivere un libro o a tenere una conferenza.

Nel 1956 John Gunther lavorava a una serie di articoli sugli ospedali psichiatrici. Visitò parecchie istituzioni, parlò con sorveglianti, assistenti e pazienti. Un mio amico lo accompagnava, aiutandolo nelle ricerche, e mi raccontò che avevano percorso un’infinità di chilometri su e giù per le scale, lungo i corridoi, da un ospedale all’altro, giorno dopo giorno. Intanto Gunther riempiva quaderni di appunti. Nel suo studio aveva ammassato rapporti governativi e statali, rapporti di ospedali privati e un’enorme quantità di statistiche e tabulati.

“Alla fine,” mi raccontò il mio amico, “scrisse quattro brevi articoli, semplici e aneddotici, tanto da costituire delle buone conversazioni. La carta su cui erano dattiloscritti pesava pochi grammi. I quaderni di appunti e tutto il materiale che aveva usato come base per quei pochi grammi di prodotto dovevano pesare almeno una decina di chili.”

John Gunther sapeva bene di lavorare con una gran quantità di materiale grezzo, e sapeva di non poterlo dominare tutto, sicché, essendo del mestiere, lo vagliò attentamente e ne estrasse le pepite d’oro.

Un mio amico chirurgo ha detto: “Posso insegnarvi in dieci minuti come togliere un’appendice. Ma mi ci vorrebbero quattro anni per insegnarvi cosa fare se qualcosa va storto.” La stessa cosa vale per l’arte di parlare in pubblico: preparatevi sempre in modo da essere pronti per qualsiasi emergenza, ad esempio una modifica resa necessaria dalle osservazioni fatte da un precedente oratore o da una domanda interessante posta da qualcuno del pubblico nel dibattito seguito al vostro discorso.

Anche voi potete ricavare energia di scorta scegliendo l’argomento da trattare col massimo anticipo possibile. Non risolvetevi all’ultimo momento, a un giorno o due dall’appuntamento. Preparandovi prima, avrete il vantaggio inestimabile di poter approfittare del subconscio che nel frattempo lavorerà per voi. Nel tempo libero potrete approfondire l’argomento, raffinare le idee che intendete trasmettere all’uditorio. Il tempo che di solito dedicate alle fantasticherie, mentre tornate a casa in macchina, aspettate l’autobus o viaggiate in metropolitana, può essere usato per rimuginare sull’argomento del vostro discorso. È in questo periodo di incubazione che avrete nuove ispirazioni, perché avete deciso quale argomento trattare con molto anticipo e il vostro subconscio ha continuato a lavorare e ad elaborare per voi.

Norman Thomas, un superbo oratore che più volte si è conquistato la rispettosa attenzione di un pubblico con idee politiche opposte alle sue, soleva dire: “Se un discorso dev’essere di una qualche importanza, l’oratore deve convivere con il tema o con il messaggio continuando a rigirarselo in testa. Resterà allora sorpreso constatando quanti utili esempi o modi di illustrare le sue tesi gli verranno in mente mentre cammina per strada, legge il giornale, si prepara per andare a dormire o si risveglia al mattino. Molto spesso una mediocre eloquenza è semplicemente l’inevitabile risultato di una mediocre riflessione e di un’imperfetta conoscenza dell’argomento.”

Impegnandovi in questo processo, sicuramente proverete la forte tentazione di scrivere il vostro discorso, parola per parola. Cercate di evitarlo, perché una volta che avrete definito un modello, molto probabilmente vi sentirete perfettamente soddisfatti, e non gli dedicherete più alcun pensiero costruttivo. Inoltre, resta il pericolo di memorizzare quel che avete scritto.

Come disse Mark Twain: “Le cose scritte non servono per un discorso; la loro forma è letteraria; sono rigide, inflessibili, e non si prestano a una felice ed efficace proposta orale. Se il fine è semplicemente quello di

intrattenere, e non di istruire, devono essere piegate, frastagliate, trasformate in un linguaggio più familiare, tradotte nella forma comune del parlare spontaneo; altrimenti annoieranno a morte... invece di divertire.”

Charles F. Kettering, il cui genio inventivo fece esplodere la General Motors, era uno dei più famosi e appassionati oratori d’America. Alla domanda se qualche volta scriveva per intero o in parte i suoi discorsi, egli rispose: “Quel che ho da dire è a parer mio troppo importante per essere scritto nero su bianco. Preferisco stamparlo nella mente dei miei ascoltatori, sulle loro emozioni, con ogni particella del mio essere. Un pezzetto di carta non può stare tra me e coloro che voglio impressionare.”

#### ARRICCHITE IL VOSTRO DISCORSO CON ILLUSTRAZIONI ED ESEMPI

In *Art of Readable Writing*, Rudolf Flesch inizia un capitolo con la seguente proposizione: “Soltanto le storie sono veramente leggibili.” E dimostra poi come a questo principio si ispirino “Time” e “Reader’s Digest”. Quasi tutti gli articoli di queste popolarissime riviste sono infatti scritti come puri resoconti, o sono generosamente cosparsi di aneddoti. Il potere che ha una storia di catturare l’attenzione, sia nella forma orale che in quella scritta, è innegabile.

Norman Vincent Peale, i cui sermoni sono stati ascoltati da milioni di persone alla radio e alla televisione, afferma di ricorrere volentieri a illustrazioni o ad esempi nei suoi discorsi. Una volta disse a un intervistatore del “Quarterly Journal of Speech” che “un buon esempio è il miglior modo che conosco per rendere un’idea chiara, interessante e convincente. Solitamente ricorro a vari esempi a supporto di ogni concetto fondamentale.”

I lettori dei miei libri sanno che mi servo dell’aneddoto come mezzo per sviluppare i punti essenziali del mio messaggio. Basta una pagina e mezza per elencare tutte le regole di *Come trattare gli altri e farseli amici*. Le altre duecentosessanta pagine del libro sono storie ed esempi per mostrare come altri hanno messo in pratica quelle regole con ottimi risultati.

Come acquisire questa importantissima tecnica che prevede l’uso di materiale illustrativo? Cinque sono i modi per farlo: umanizzare, personalizzare, specificare, drammatizzare e visualizzare.

## *Umanizzate la vostra conversazione*

Una volta domandai a un gruppo di uomini d'affari americani che si trovavano a Parigi di parlare sul tema "Come avere successo". Per la maggior parte, si limitarono a elencare una serie di qualità astratte e a fare una tirata sul valore della fatica, della perseveranza e dell'ambizione.

Interruppi allora la seduta e dissi qualcosa del genere: "Non vogliamo una lezione. Nessuno si diverte a stare a sentire una lezione. Ricordatevi che dovete saper intrattenere il pubblico, altrimenti nessuno rivolgerà la minima attenzione a quel che andate dicendo. Ricordate inoltre che una delle cose più interessanti al mondo è il pettegolezzo sublimato, glorificato. Quindi raccontateci ad esempio la storia di due uomini che avete conosciuto. Raccontate come mai uno ha avuto successo e l'altro no. Vi ascolteremo con piacere, ricordatelo sempre, e magari sapremo anche trarne profitto."

Un partecipante a quel corso che non era mai riuscito a catturare l'attenzione dell'uditorio colse il suggerimento, comprese quale interesse poteva suscitare il lato umano, e ci parlò di due suoi compagni d'università. Uno di essi era andato ad acquistare delle camicie nei vari negozi della città e poi aveva disegnato dei grafici che mostravano quali di esse si lavavano meglio, duravano più a lungo e fruttavano di più per ogni dollaro investito. Stava sempre a badare al centesimo. Quando si fu laureato in ingegneria, aveva una così alta opinione di se stesso da non essere disposto a cominciare dalla gavetta come facevano tutti i suoi colleghi. Alla terza riunione annuale degli ex studenti universitari, stava ancora disegnando grafici sulla resistenza delle sue camicie, sempre in attesa che gli capitasse un'occasione straordinaria. Quell'occasione non si presentò mai. Da allora è passato un quarto di secolo e quell'uomo, insoddisfatto e avvelenato, occupa una posizione di nessun conto.

L'oratore oppose poi a questo fallimento la storia di un suo compagno che aveva superato tutte le aspettative. Questo ragazzo era un tipo assai socievole, che si conquistava la simpatia di tutti. Anche se l'ambizione lo portò a fare grandi cose nella vita, cominciò da semplice disegnatore. Ma stava sempre all'erta per cogliere qualsiasi opportunità gli si presentasse. Ai tempi, si stava preparando la Fiera Internazionale di New York. Sapeva che sarebbe stata necessaria la collaborazione di tecnici e ingegneri, e pertanto rassegnò le dimissioni e da Filadelfia si trasferì a New York, dove costituì

una società e si diede subito da fare per ottenere dei contratti. Lavorò per la società dei telefoni che alla fine lo assunse con un cospicuo stipendio.

Ho riferito solo a grandi linee quel che l'oratore raccontò. In realtà egli rese la conversazione interessante e illuminante inserendo particolari divertenti e d'interesse umano. Quell'uomo, che di solito non riusciva a raggiungere i tre minuti, continuava a parlare e rimase assai sorpreso quando alla fine del discorso gli dissero che aveva parlato per dieci minuti. La conversazione era stata talmente interessante che a tutti era parsa molto breve. Fu il suo primo vero trionfo.

Da questo episodio chiunque può trarre le debite conclusioni. Il discorso medio diventa molto più affascinante se è arricchito da storie d'interesse umano. L'oratore dovrebbe cercare di presentare pochi punti soltanto, per poi illustrarli con casi concreti. Difficilmente un discorso costruito secondo questo metodo non suscita e non cattura l'attenzione altrui.

Naturalmente la fonte più ricca di questo materiale d'interesse umano è il vostro background. Non esitate a parlarci delle vostre esperienze perché pensate di non dover parlare di voi.

L'unica occasione in cui un uditorio non gradisce la persona che parla di sé è quando lo fa in modo offensivo, egoistico. Altrimenti, la gente prova un grandissimo interesse per le storie personali che le vengono raccontate dagli oratori. Sono lo strumento più sicuro per catturare l'attenzione: non trascuratelo.

### *Personalizzate la vostra conversazione usando i nomi*

Se raccontate storie riguardanti altre persone, fate senz'altro i loro nomi, oppure, se volete proteggerle e non rivelarne l'identità, usate nomi falsi. Anche nomi impersonali come "il signor Rossi" o "Mario Bianchi" sono molto più descrittivi di "quest'uomo" oppure "una persona". L'etichetta identifica e individualizza. Come osserva Rudolf Flesch: "Nulla rende più realistica una storia dei nomi che si danno; nulla così poco realistica come l'anonimato. Pensate a una storia il cui eroe non ha nome."

Se la vostra conversazione è piena di nomi e di pronomi personali, potete star certi che raggiungerà un alto indice di ascolto, poiché in essa avrete messo un ingrediente inestimabile: l'interesse umano.

## *Arricchite la conversazione di particolari*

A questo punto potreste anche osservare: “Va tutto benissimo, ma come posso essere sicuro di inserire un numero sufficiente di particolari nella mia conversazione?” Ecco un test sicuro: ricorrete alla formula delle cinque domande che ogni reporter si pone quando scrive un articolo: Quando? Dove? Chi? Che cosa? Perché? Se adoterete questa formula, i vostri esempi avranno vita e colore. Vi illustrerò la regola con un mio aneddoto che fu pubblicato sul “Reader’s Digest”.

“Dopo l’università, lavorai per due anni come venditore della Armour and Company nel South Dakota. Visitavo la mia zona viaggiando sempre su treni merce. Un giorno dovetti fermarmi a Redfield per un paio d’ore, in attesa di un treno diretto a sud. Siccome Redfield non rientrava nella mia zona, non potevo approfittarne per fare delle vendite. L’anno dopo sarei andato a New York per frequentare l’Accademia d’Arte Drammatica, e così pensai di utilizzare quel tempo libero per esercitarmi a parlare. Passeggiavo lungo il marciapiede della stazione ripetendo una scena del *Macbeth*. A un certo punto, tendendo le braccia, declamai in tono drammatico: ‘È un pugnale quello che vedo dinanzi a me con l’impugnatura rivolta alla mia mano? Vieni, lascia che ti afferri. Non ti sento nella mano, eppure continuo a vederti!’

Ero tutto immerso in quella scena quando quattro poliziotti mi saltarono addosso urlandomi perché mai mi divertivo a spaventare le donne. Se mi avessero accusato di aver assaltato un treno, non sarei rimasto più sbalordito. Mi informarono che una brava casalinga mi aveva a lungo osservato standosene nascosta dietro le tendine della cucina. Non aveva mai assistito a nulla del genere, e così aveva deciso di chiamare la polizia, e avvicinandosi mi avevano sentito parlare in tono esaltato di pugnali.

Dissi loro che mi stavo esercitando su Shakespeare, ma dovetti mostrare il registro degli ordini della Armour and Company perché mi lasciassero finalmente andare.”

Avrete notato che questo aneddoto risponde alle cinque domande della suddetta formula.

Ovviamente, un eccesso di particolari è peggio della loro mancanza. Tutti conosciamo la noia dei racconti prolissi, pieni di particolari superficiali e irrilevanti. Osservate come nell’episodio del mio quasi arresto nel South Dakota c’è una risposta breve e precisa alle cinque domande.

Se farcirete la vostra conversazione di troppi particolari, l'uditorio li segnerà con la matita blu, rifiutandovi la sua completa attenzione. Non c'è matita blu più grave della disattenzione.

### *Drammatizzate la conversazione ricorrendo al dialogo*

Immaginate di dover illustrare in che modo siete riusciti a calmare l'ira di un cliente. Potreste cominciare così: "L'altro giorno venne in ufficio da me un uomo. Era piuttosto seccato perché l'apparecchio che gli avevamo consegnato da una settimana soltanto era difettoso. Gli dissi che avremmo fatto del nostro meglio per rimediare. Dopo un po' si calmò e parve soddisfatto." Questo aneddoto ha una qualità, è cioè abbastanza specifico, ma in esso mancano i nomi, i dettagli, e soprattutto il dialogo che renderebbe vivo l'episodio. Ecco come potrebbe risultare molto più appassionante per l'uditorio:

"Martedì scorso la porta del mio ufficio si spalancò rumorosamente e sollevando lo sguardo vidi il volto alterato di Charles Blexam, un mio buon cliente. Non ebbi neanche il tempo di invitarlo ad accomodarsi. 'Ed, questa è l'ultima goccia,' urlò. 'Adesso puoi subito mandare qualcuno a ritirare quel catorcio di lavatrice da casa mia.'

Gli domandai che cosa era successo. Non vedeva l'ora di spiegarmelo.

'Non funziona,' urlò. 'Gli indumenti escono tutti aggrovigliati, e mia moglie non ne può più!'

Lo pregai di sedersi e di spiegarmi meglio come stavano le cose.

'Non ho tempo di mettermi a sedere. Sono in ritardo, e vorrei soltanto non essere mai venuto qui a comprare quella macchina. Stai certo che in futuro non accadrà mai più.' E a questo punto picchiò il pugno sulla mia scrivania e fece cadere la foto di mia moglie.

'Senti, Charley,' dissi io, 'se solo volessi sederti un momento e spiegarmi bene le cose, ti prometto che farò tutto quello che vuoi.' A questo punto finalmente si sedette e discutemmo con calma."

Non sempre è possibile inserire un dialogo in una conversazione, ma con questo esempio vi sarete resi conto di come la citazione del dialogo riesca a drammatizzare l'episodio a vantaggio di chi ascolta.

Se l'oratore è dotato della capacità di imitare i toni di voce, il dialogo diventerà ancora più efficace. Inoltre, il dialogo dà al vostro discorso



l'accento autentico di una normale conversazione di tutti i giorni. Vi fa sembrare come una persona vera che parla stando a tavola, e non come un pedante che legge un documento davanti a una piccola élite di persone colte o un oratore che declama al microfono.

### *Visualizzate dando una dimostrazione di quel che dite*

Gli psicologi ci dicono che oltre l'ottantacinque per cento della nostra conoscenza deriva dalle impressioni visive. Ciò indubbiamente spiega l'enorme impatto della televisione come mezzo pubblicitario e d'intrattenimento. Anche l'oratoria è un'arte visiva, oltre che uditiva.

Uno dei modi migliori per arricchire una conversazione consiste nell'incorporarvi delle dimostrazioni visive. Potreste star lì per ore a spiegarmi come si tiene una mazza da golf e la cosa finirebbe certo per annoiarmi. Ma se con l'azione mi fate vedere come si impugna la mazza e come bisogna colpire la palla, allora sarò tutto occhi e orecchi. Similmente, se descriverete le manovre erratiche di un aeroplano muovendo le braccia e le spalle, sarò più attento e impressionato dal modo in cui ve la siete cavata dopo aver sfiorato la morte.

Ricordo una conversazione pronunciata in una classe di industriali come un autentico capolavoro di visualizzazione. L'oratore metteva in ridicolo gli ispettori e gli esperti dell'efficienza. La sua imitazione dei gesti e del modo di muoversi di questi signori mentre ispezionavano una macchina in avaria destava più ilarità di qualsiasi scenetta io abbia mai visto in televisione. Inoltre, la visualizzazione rese quella conversazione memorabile e sono sicuro che i partecipanti ancora ne parlano.

È una buona idea porvi la seguente domanda: "Come posso inserire la visualizzazione nella mia conversazione?" Poi procedete alla dimostrazione poiché, come osservano gli antichi cinesi, un'immagine vale diecimila parole.

### USATE PAROLE CAPACI DI EVOCARE IMMAGINI

Nel processo per ottenere e trattenere l'attenzione, che è il primo obiettivo di ogni oratore, c'è un ausilio, una tecnica che riveste la massima

importanza. Eppure, nella stragrande maggioranza dei casi viene tranquillamente ignorata. L'oratore medio non pare conoscerne l'esistenza. Probabilmente non se ne è mai dato pensiero. Mi riferisco all'uso di parole capaci di evocare immagini. L'oratore più facile da ascoltare è quello che sa far fluttuare delle immagini davanti ai vostri occhi. Colui che invece impiega simboli nebulosi, incolori, banali, finisce coll'addormentare gli ascoltatori.

Immagini. Immagini. Immagini. Sono libere come l'aria che respirate. Innestatele nei vostri discorsi, nelle vostre conversazioni, e risulterete più divertenti, più interessanti e influenti.

Herbert Spencer, nel famoso saggio sulla *Filosofia dello stile*, così sottolineava la superiorità dei termini che richiamano alla mente immagini vive:

“Noi non pensiamo in termini generali ma particolari... Dovremmo evitare frasi come:

‘Nella misura in cui gli usi, i costumi e i divertimenti di una nazione saranno crudeli e barbari, le norme del codice penale saranno severe!’

E scrivere piuttosto:

‘Nella misura in cui gli uomini prenderanno piacere alla lotta, alla corrida e ai combattimenti di gladiatori, le punizioni saranno l'impiccagione, il rogo e la tortura.’”

Fraasi che suscitano immagini sciamano attraverso le pagine della Bibbia e delle opere di Shakespeare come api attorno al sidro. Ad esempio, uno scrittore banale direbbe che una certa cosa è “superflua” come il tentativo di migliorare ciò che è perfetto. Shakespeare ha espresso lo stesso concetto con un'immagine immortale: “Dorare l'oro puro, colorare il giglio, profumare la violetta.”

Vi siete mai soffermati a pensare che i proverbi tramandati di generazione in generazione sono quasi tutti visivi? “Meglio un uovo oggi che una gallina domani”, “Gallina vecchia fa buon brodo”, “Tanto va la gatta al lardo che ci lascia lo zampino”. E troverete lo stesso elemento visivo in quasi tutte le similitudini usate da secoli e invecchiate per il troppo uso: “astuto come una volpe”, “piatto come una tavola”, “duro come una roccia”.

Lincoln ricorreva continuamente a una terminologia visiva. Quando si annoiava dei lunghi, complicati e burocratici rapporti che fluivano sulla sua scrivania alla Casa Bianca, esprimeva la sua protesta non con un frasario

incolore ma con una vivissima immagine che è praticamente impossibile dimenticare: “Quando mando qualcuno a comprare un cavallo, non voglio sentirmi raccontare quanti peli ha sulla coda. Voglio sapere soltanto quali sono le sue caratteristiche specifiche.”

Rendete specifico e definito il richiamo alla visualità. Disegnate immagini mentali che si staglino chiare e nette come le corna ramificate di un cervo contro il sole al tramonto. Ad esempio, la parola “cane, richiama un’immagine più o meno definita di questo animale, magari di un cocker, di un terrier scozzese, di un San Bernardo o di un pomero. Osservate quanto è più netta e distinta l’immagine che sorge nella vostra mente quando l’oratore specifica che si tratta di un “bulldog”: il termine è infatti meno ampio. Forse che la frase “un bulldog pezzato” non richiama un’immagine ancora più esplicita? Non è più vivido “un pony nero dello Shetland” che un semplice “cavallo”? L’espressione “un gallo bianco con una zampa rotta” non offre forse un’immagine molto più definita e netta della semplice parola “pollo”?

In *The Elements of Style*, William Strunk Jr. afferma: “Se coloro che hanno studiato l’arte della scrittura concordano su un concetto, il concetto è questo: il modo più sicuro di suscitare e trattenere l’attenzione del lettore consiste nell’essere specifici, chiari e concreti. I massimi scrittori, Omero, Dante e Shakespeare, sono efficaci essenzialmente perché trattano questioni particolari e riportano i dettagli che contano. Le loro parole evocano immagini.” Ciò vale per l’arte di parlare, oltre che per la scrittura.

Una volta, anni fa, dedicai una parte del corso di eloquenza a un esperimento: quello di rifarsi sempre a dei fatti. Adottammo come regola che in ogni frase l’oratore inserisse un fatto oppure un nome proprio, una cifra o una data. I risultati furono rivoluzionari. I partecipanti si divertirono a dar la caccia alle generalizzazioni che si lasciavano sfuggire, e ben presto presero a parlare non il fumoso linguaggio che fluttua sulle teste dell’uditorio ma il linguaggio chiaro e vigoroso dell’uomo della strada.

“Uno stile astratto,” diceva il filosofo francese Alain, “è sempre cattivo. Le frasi dovrebbero essere ricolme di pietre, metalli, sedie, tavoli, animali, uomini e donne.”

Ciò vale anche per il linguaggio quotidiano. In effetti, quanto è stato detto in questo capitolo sull’impiego del particolare nelle conversazioni e nei discorsi in pubblico vale per la conversazione in generale. È il particolare che rende frizzante la conversazione. Chi vuole diventare un

conversatore più brillante ed efficace, potrà ottenere buoni risultati seguendo i consigli contenuti in questo capitolo. Anche i venditori scopriranno la magia del particolare, quando l'applicheranno nella presentazione dei loro prodotti. I dirigenti, le casalinghe e gli insegnanti scopriranno che nel dare istruzioni e nel fornire informazioni si otterrà un netto miglioramento mediante l'impiego di particolari concreti, fattuali.

## 5.

### COME RENDERE VIVA LA CONVERSAZIONE

Subito dopo la prima guerra mondiale mi trovavo a Londra e lavoravo con Lowell Thomas, che stava tenendo una serie di brillanti conferenze su Allenby e Lawrence d'Arabia in sale sempre affollatissime. Una domenica passeggiavo in Hyde Park, nei pressi di Marble Arch, nel famoso angolo in cui oratori di ogni credo e colore, di ogni religione e tendenza politica, possono sciorinare le loro opinioni senza alcuna interferenza da parte della legge. Per un po' rimasi ad ascoltare un cattolico che spiegava il dogma dell'infallibilità del papa, poi mi spostai verso un altro gruppuscolo, assorto ad ascoltare un socialista che diceva la sua su Karl Marx. Passai quindi a un terzo oratore, il quale si preoccupava di spiegare come e qualmente fosse giusto per un uomo avere quattro mogli! Infine mi allontanai e mi voltai a guardare i tre gruppi.

Lo credereste? L'uomo che parlava della poligamia era quello che aveva il minor numero di ascoltatori! Erano soltanto quattro gatti. La folla attorno agli altri due oratori, invece, continuava ad aumentare di minuto in minuto. Allora mi domandai: come mai? Dipendeva dall'argomento? Non credo. La spiegazione la trovai osservando la scena. Il tipo che elencava i vantaggi della poligamia non pareva personalmente interessato ad avere quattro mogli. Per contro gli altri due oratori, parlando da punti di vista quasi diametralmente opposti, erano come avvolti nei loro argomenti. Parlavano con spirito e vivacità. Gesticolavano appassionatamente con le braccia. La voce aveva un tono convinto. Irradiavano fervore e animazione.

Vitalità, vivacità, entusiasmo: sono queste le prime qualità che ho sempre ritenuto essenziali in un oratore. La gente si raggruppa attorno all'oratore energico come i tacchini attorno a un campo di frumento.

Come acquisire questo modo di porgere pieno di vita, che tratterrà l'attenzione dell'uditorio? In questo capitolo illustrerò tre regole che vi aiuteranno a infondere entusiasmo e passione al vostro eloquio.

#### SCEGLIETE ARGOMENTI CHE VI STANNO A CUORE

Nel capitolo 3 è stata sottolineata l'importanza del coinvolgimento dell'oratore nell'argomento trattato. Se non siete emotivamente coinvolti dall'argomento prescelto, non potete aspettarvi che il pubblico creda nel vostro messaggio. Ovviamente, se sceglierete un argomento per voi appassionante per la lunga esperienza che ne avete, come ad esempio un hobby o un'attività ricreativa, oppure perché è stato oggetto di profonda riflessione da parte vostra, o di preoccupazione personale (ad esempio il bisogno di scuole migliori nella vostra comunità), non avrete difficoltà ad essere convincenti. Il potere di persuasione del fervore è stato stupendamente illustrato da una conversazione tenutasi in una mia classe a New York oltre vent'anni fa. Ho ascoltato molti discorsi convincenti, ma quello che chiamo il "caso dell'erba blu contro le ceneri di noce d'America" si erge come una sorta di trionfo della sincerità sul senso comune.

Uno stimato venditore, appartenente a una delle più note organizzazioni di vendita della città, fece l'assurda affermazione di essere riuscito a ottenere l'erba blu senza ricorrere a semi o radici. A suo dire si era limitato a spargere cenere di noce d'America sulla terra appena arata. Ed ecco che ben presto era apparsa l'erba blu! Era fermamente convinto che la cenere di noce hickory, la cenere soltanto, avesse fatto crescere l'erba blu.

A commento di quanto aveva raccontato, gli feci gentilmente osservare che quella formidabile scoperta, se era vera, l'avrebbe trasformato in un miliardario, poiché i semi di erba blu valevano parecchi dollari a staio. Gli dissi anche che l'avrebbe reso lo scienziato più importante della storia. Lo informai che nessun uomo, vivo o morto, era mai riuscito a compiere il miracolo che affermava di aver compiuto: nessun uomo era mai riuscito a ottenere la vita dalla materia inerte.

Gli parlai con estrema calma, poiché ritenevo il suo errore così palpabile, così assurdo, da non richiedere grande enfasi nella confutazione. Quando ebbi finito, tutti avevano colto la follia della sua affermazione, mentre lui

non l'aveva neanche intravista. Era convinto e parlava sul serio, tremendamente sul serio. Scattò in piedi e mi informò che *non* si era sbagliato, non aveva fatto della teoria ma riportato un'esperienza personale. Sapeva bene di che cosa parlava. Continuò a parlare, ampliando le prime osservazioni, aggiungendo informazioni, portando ulteriori prove, e nella sua voce si sentiva la sincerità e l'onestà.

Di nuovo lo informai che non c'era al mondo neanche la più remota speranza che avesse ragione, o vagamente ragione, o fosse a mille miglia dalla verità. Scattò di nuovo in piedi e mi propose di scommettere cinque dollari, lasciando al ministero dell'agricoltura il compito di dirimere la controversia.

E sapete cosa accadde dopo? Parecchi partecipanti si schierarono dalla sua parte. Molti altri cominciarono a nutrire dei dubbi. Se avessi messo la questione ai voti, sono sicuro che oltre la metà degli uomini d'affari lì riuniti non si sarebbe schierata dalla mia parte. Domandai loro che cosa li aveva fatti discostare dalla posizione iniziale. Uno dopo l'altro dissero che era stata la passione dell'oratore, il suo convincimento, espresso in modo tanto energico, a far nascere in loro il dubbio sul punto di vista del buon senso.

Insomma, di fronte a questa ostentazione di credulità fui costretto a scrivere al ministero dell'agricoltura. Mi vergognavo, affermai, di porre una domanda così assurda. Risposero, ovviamente, che era impossibile ottenere erba blu o qualsiasi altra forma di vita dalle ceneri dell'hickory, e aggiunsero di aver ricevuto da New York un'altra lettera in cui veniva posta la stessa domanda. Quel venditore era talmente sicuro del fatto suo che si era persino preoccupato di scrivere di persona!

L'episodio m'insegnò una lezione che non avrei mai più dimenticato. *Se un oratore è sufficientemente convinto di una cosa, e la esprime con sufficiente convinzione, conquisterà partigiani alla sua causa*, anche se afferma di far crescere erba blu dalla polvere e dalla cenere. Quanto più irresistibili saranno le nostre convinzioni, se schierate dalla parte del buon senso comune e della verità!

In pratica, non c'è oratore che non si chieda se ciò che sta per dire interesserà il pubblico. C'è un solo modo per essere sicuri del suo interesse: attizzate il fuoco del vostro entusiasmo per l'argomento, e non avrete difficoltà a suscitare l'interesse di altre persone.

Non molto tempo fa sentii un oratore avvertire l'uditorio che se si fosse continuato a pescare con gli stessi metodi il pesce di scoglio, nel giro di pochissimi anni nella baia di Chesapeake la specie si sarebbe estinta. All'oratore la questione stava molto a cuore. Tutto lo dimostrava, nel suo modo di porsi e di muoversi. Quando aveva cominciato a parlare, neanche immaginavo l'esistenza del pesce di scoglio nella baia di Chesapeake. E la maggior parte del pubblico condivideva la mia ignoranza e il mio disinteresse. Ma prima che avesse finito il suo discorso, tutti noi avremmo probabilmente voluto firmare una petizione per la protezione del pesce di scoglio.

A Richard Washburn Child, che fu ambasciatore americano in Italia, fu chiesto una volta il segreto del suo successo di scrittore. Rispose: "La vita mi appassiona tanto che non riesco a star tranquillo. Devo raccontarlo alla gente." Non si può non lasciarsi incantare da un oratore o da uno scrittore del genere.

Una volta, a Londra, andai ad ascoltare un oratore; quando ebbe finito, uno del nostro gruppo, il romanziere inglese E.F. Benson, osservò che l'ultima parte del discorso gli era piaciuta molto più della prima. Gliene chiesi la ragione e lui mi rispose: "L'oratore stesso sembrava più interessato all'ultima parte, e io mi aspetto sempre che sia l'oratore a comunicare entusiasmo e interesse."

Ecco un'altra dimostrazione di quanto è importante la scelta del soggetto.

Un signore, che chiamerò signor Flynn, prese a frequentare il nostro corso a Washington. Una della prime sere dedicò la sua conversazione alla descrizione della capitale degli Stati Uniti. Aveva spigolato rapidamente e superficialmente qualche notizia in un opuscolo pubblicato da un giornale locale. E quelle notizie suonavano aride, sconnesse, mal digerite. Sebbene vivesse a Washington da parecchi anni, non accennò neanche a uno dei motivi per i quali amava la città. Si limitò a enumerare una serie di scialbe informazioni, e la sua conversazione risultò penosa per i presenti e un vero tormento per lui.

Una quindicina di giorni dopo, accadde qualcosa che toccò il signor Flynn nel profondo: un ignoto automobilista era andato a sbattere contro la sua auto nuova parcheggiata in strada e se l'era filata senza lasciare traccia. Il signor Flynn non poté pertanto rifarsi con l'assicurazione, e dovette pagare di persona la riparazione. Ecco dunque un fatto che arrivava



direttamente dalla sua esperienza. La conversazione su Washington, che aveva faticosamente preparato frase dopo frase, era stata penosa per lui come per l'uditorio; quando invece si mise a parlare della sua automobile fracassata, il racconto scaturì vivo e gorgogliante come l'acqua di una sorgente calda. Gli stessi ascoltatori che due settimane prima si erano annoiati agitandosi senza requie sulle sedie, ora salutarono il signor Flynn con un caloroso applauso.

Come ho ripetutamente sottolineato, il successo non potrà sfuggirvi se scegliete l'argomento giusto per voi. Esiste un terreno assolutamente sicuro: parlare delle vostre convinzioni! Sicuramente ne avrete alcune di molto radicate su un qualche aspetto della vita. Non dovrete dunque andare a cercare tanto lontano: solitamente questi argomenti stanno alla superficie del flusso di coscienza, poiché sono spesso oggetto di riflessione.

Non molto tempo fa la televisione ha trasmesso un dibattito sulla pena capitale. Furono in quell'occasione chiamati molti testimoni, affinché esprimessero i loro punti di vista sulla controversa questione. Uno era un membro del distretto di polizia della città di Los Angeles, ed evidentemente aveva riflettuto molto sull'argomento. Aveva precise convinzioni, fondate sul fatto che undici dei suoi poliziotti erano stati uccisi in conflitti a fuoco con dei criminali. Parlava con la profonda sincerità di chi crede con tutto il cuore alla validità della sua causa.

Nella storia dell'eloquenza, gli appelli che hanno avuto più presa nascevano proprio da convinzioni e sentimenti profondi. La sincerità poggia su qualcosa in cui si crede, e la fede è un affare del cuore e del sentimento per quel che riguarda la sostanza di quanto si dice, così come è un affare del cervello e del pensiero il che cosa dire. "Il cuore ha ragioni che la ragione non conosce." In molte delle mie classi ho avuto sovente occasione di verificare l'acuta sentenza di Pascal. Rammento ancora un avvocato di Boston dal magnifico aspetto, che aveva inoltre il dono di una mirabile fluidità nel parlare. Eppure, quando aveva terminato di parlare, la gente commentava: "Sì, è un tipo in gamba." Faceva un'impressione superficiale perché dietro la brillante facciata delle parole non trapelava nessun sentimento. La stessa classe era frequentata da un assicuratore, piccolo di statura e dall'aspetto tutt'altro che attraente, che di tanto in tanto brancolava alla ricerca di una parola, eppure nessun ascoltatore aveva il minimo dubbio che i suoi discorsi non fossero sentiti.

È passato all'incirca un secolo dall'assassinio di Abraham Lincoln nel palco presidenziale del Ford's Theatre di Washington, ma la profonda sincerità della sua vita e delle sue parole vive ancora con noi. Per quanto riguarda la conoscenza della legge, decine di suoi contemporanei lo superavano di gran lunga. Gli mancavano grazia, scorrevolezza e levigatezza, ma l'onestà e la sincerità dei suoi discorsi, a Gettysburg come nel Campidoglio di Washington, non trovano l'eguale nella storia degli Stati Uniti.

A questo punto potreste affermare, come fece un iscritto ai miei corsi, di non avere ferme convinzioni né grandi interessi. Ciò mi sorprende sempre un po', ma a quel tipo dissi di darsi da fare e di trovarsi un qualche interesse. "Che cosa, per esempio?" domandò. Ormai disperato, risposi: "I piccioni." "I piccioni?" domandò più che mai sorpreso. "Sì," gli risposi, "i piccioni. Vada in piazza a osservarli, provi a dar loro da mangiare, vada in biblioteca a leggere quanto è stato scritto sull'argomento, poi torni e ci parli di loro." Seguì il mio consiglio, e quando tornò non c'era più modo di trattenerlo. Cominciò a parlare dei piccioni con tutto il fervore del neofita esperto. Quando cercai di interromperlo, stava dicendo qualcosa su una quarantina di libri sui piccioni, e li aveva letti tutti. Riuscì a tenere una delle conversazioni più interessanti che abbia mai ascoltato in vita mia.

Ecco dunque un altro suggerimento: continuate ad approfondire quello che ora considerate un buon argomento. Più ne saprete, e più aumenteranno la vostra passione e il vostro entusiasmo. Percy H. Whiting, autore di *Five Great Rules of Selling*, suggerisce ai venditori di non smettere mai di documentarsi sul prodotto che vendono, e afferma: "Più cose saprete su un buon prodotto, più ne sarete entusiasti." La stessa cosa vale per le materie da voi prescelte: più ne saprete, e più vi appassionerete e sarete entusiasti.

## RIVIVETE LA SCENA CHE STATE DESCRIVENDO

Immaginate di parlare al vostro uditorio del poliziotto che vi ha fermati perché avevate superato il limite di velocità. Potrete raccontarlo con tutta la fredda indifferenza dello spettatore, oppure potrete rivivere ciò che avete provato ed esprimervi in un linguaggio vivido e preciso. Il racconto in terza persona non impressionerà molto chi vi ascolta. Tutti vorranno sapere esattamente cosa avete provato quando il poliziotto si è messo a scrivere il

verbale. Pertanto, più rivivate la scena che state descrivendo, o ricreate le emozioni che avete provato allora, e più sarà vivo il vostro racconto.

Uno dei motivi per cui andiamo al cinema e a teatro è che vogliamo vedere e sentir esprimere delle emozioni. Abbiamo ormai tanta paura di dar libero sfogo ai nostri sentimenti in pubblico, che dobbiamo assistere a uno spettacolo per soddisfare questo bisogno.

Parlando in pubblico, riuscirete pertanto a generare passione e interesse in misura direttamente proporzionale alla passione che metterete nelle vostre parole. Non reprimete i vostri sentimenti più sinceri; non mettete la sordina al vostro entusiasmo. Lasciate vedere ai vostri ascoltatori quanto l'argomento vi appassiona, e avrete la loro attenzione.

## MOSTRATEVI CONVINTI

Quando vi presentate al vostro uditorio per prendere la parola, fatelo assumendo l'aria di chi pregusta quel momento, e non come se steste salendo al patibolo. Se salirete sulla tribuna con passo sicuro e spedito, darete al pubblico la sensazione che avete qualcosa da dire, e che non vedete l'ora di dirla. Un attimo prima di cominciare, respirate profondamente. Tenete il capo ben eretto, e il mento sollevato. State per dire ai vostri ascoltatori qualcosa che vai la pena ascoltare, e ogni parte di voi deve esprimerlo in modo chiaro e inequivocabile. Siete al comando e, come direbbe William James, comportatevi di conseguenza. Se fate uno sforzo per farvi udire in fondo alla sala, il suono della vostra voce vi rassicurerà. E quando comincerete a gesticolare, vedrete che ogni gesto sarà per voi uno stimolo.

Questa regola, che Donald e Eleanor Laird hanno definito "riscaldare la reattività", può essere applicata a tutte le situazioni che richiedono prontezza di spirito e lucidità. In *Techniques for Efficient Remembering*, i Laird ci mostrano il presidente Theodore Roosevelt come un uomo che "passava attraverso la vita con una baldanza, un vigore, uno slancio e un entusiasmo che divennero i suoi segni distintivi. Era estremamente interessato, o pretendeva di esserlo in modo assolutamente convincente, in ogni cosa che affrontava". Teddy Roosevelt era un esempio vivente della filosofia di William James: "Mostrate convinzione, e diventerete naturalmente convinti di tutto quel che fate."

## 6.

### L'IMPORTANZA DI RENDERE PARTECIPE IL PUBBLICO

Russell Conwell riprese almeno seimila volte la famosa conferenza intitolata “Montagne di diamanti”. Penserete forse che una conferenza ripetuta così tante volte si sarà ormai fissata nella mente dell’oratore, e che egli non avrà più bisogno di cambiare né una parola né un’intonazione della voce. Invece non è così. Russell Conwell sapeva che l’uditorio cambia. Si rendeva conto di dover far sentire ai vari ascoltatori che la sua conversazione era una cosa personale e viva creata appositamente per loro. Come riusciva a mantenere viva questa interrelazione tra oratore, discorso e pubblico?

“Dovendo recarmi in un paese o in una città,” scrisse, “cerco di arrivare con un certo anticipo, in modo da poter vedere il postino, il barbiere, il direttore dell’albergo, il preside della scuola, alcuni segretari, e poter poi entrare nei negozi per parlare con la gente e capire qual è stata la loro storia, e quali opportunità hanno avuto. Poi tengo la mia conferenza, e parlo a quella gente degli argomenti che più le stanno a cuore.”

Conwell si rendeva perfettamente conto che la riuscita della comunicazione dipende dalla capacità dell’oratore di rendere il pubblico partecipe. Questo è il motivo per cui non abbiamo un’unica e autentica copia di “Montagne di diamanti”, una delle conferenze più famose finora mai tenute. Con la sua intelligente penetrazione dell’umana natura e la sua infaticabile diligenza, Conwell non tenne mai la medesima conferenza, pur parlando dello stesso soggetto a uditori diversi e in almeno seimila occasioni. Potete dunque dedurre da questo esempio che è sempre consigliabile preparare un discorso avendo in mente un pubblico ben

preciso. Ecco alcune semplici regole che vi aiuteranno a suscitare una sensazione di intimità con i vostri ascoltatori.

#### TENETE CONTO DEGLI INTERESSI DEI VOSTRI ASCOLTATORI

Conwell si preoccupava sempre di inserire nella sua conferenza una quantità di allusioni e di esempi tratti dalla realtà locale. Il pubblico era interessato perché la conversazione riguardava i presenti, i loro interessi, i loro problemi. Questo legame con gli ascoltatori vi assicurerà la loro attenzione e vi garantirà una comunicazione più diretta. Eric Johnston, ex presidente della Camera di Commercio degli Stati Uniti e ora presidente della Motion Picture Association, ricorre a questa tecnica in tutte le occasioni in cui deve prendere la parola. Osservate con quanta abilità seppe servirsi degli interessi locali in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico:

Voi dell'Oklahoma conoscete bene le varie cassandre. Non avete bisogno di tornare molto indietro con la memoria per ricordare quando cancellavano dai libri l'Oklahoma, considerandolo un rischio disperato e irrimediabile.

Non a caso negli anni Trenta i corvi forieri di disgrazie raccomandavano alle folle di evitare l'Oklahoma, pena la perdita di tutto ciò che possedevano.

Consegnarono così l'Oklahoma all'incontrastabile fato di essere una sorta di nuovo deserto americano. Nulla sarebbe mai più sbocciato, dicevano. Invece negli anni Quaranta l'Oklahoma era diventato un giardino, e il vanto di Broadway.

Ancora una volta, "il dolce profumo del grano aleggia nel vento che si leva dopo la pioggia".

Nel giro di una decina d'anni soltanto, in quelle distese aride, colpite dalla siccità, ondeggiava alto e svettante il grano.

Ecco la ricompensa alla fede e al rischio calcolato...

Ma è sempre possibile vedere i giorni nostri in una prospettiva migliore, sullo sfondo del recente passato.

Così sono andato a sfogliarmi i numeri del "Daily Oklahoma" della primavera del 1901 per prepararmi a questa visita. Volevo assaggiare il gusto della vita com'era qui cinquant'anni fa.

E che cosa ho scoperto?

Ebbene, ho scoperto che l'accento era tutto sul futuro dell'Oklahoma. L'enfasi era tutta posta sulla speranza.

Ecco un ottimo esempio di come si parla tenendo conto degli interessi dell'uditorio. Eric Johnston si serve di esempi tratti dal recente passato degli ascoltatori. Fa sentire loro che la sua conversazione non è una copia ciclostilata, ma è stata creata apposta per loro. Il pubblico non rifiuterà mai la sua attenzione a un oratore che parla riferendosi esplicitamente ai suoi interessi.

Domandatevi in che modo la conoscenza della vostra materia aiuterà i presenti a risolvere i loro problemi e a raggiungere i loro obiettivi. Poi preoccupatevi di mostrare al pubblico queste possibilità, e avrete ottenuto tutta la sua attenzione. Se siete un contabile e insegnate ai presenti come fare per risparmiare dai cinquanta ai cento dollari sulle tasse, se siete un avvocato e spiegate ai vostri ascoltatori come si fa un testamento, non mancherete di suscitare l'attenzione. Sicuramente c'è un argomento, nel vostro particolare fondo di conoscenze, che può risultare di grande aiuto ai presenti.

Alla domanda: a che cosa si interessa la gente, Lord Northcliffe, il mago del giornalismo britannico, rispose: "a se stessa", e su questa semplice verità costruì un impero editoriale.

In *The Mind in the Making*, James Harvey Robinson descrive la fantasticheria come "un pensiero spontaneo e favorito". Egli sostiene che nella fantasticheria noi lasciamo che le nostre idee seguano il loro corso, e questo è determinato dalle nostre speranze e dalle nostre paure, dai nostri desideri spontanei, dal loro soddisfacimento o dalla loro frustrazione; dai gusti, dagli odi, dagli amori e dai risentimenti. Per tutti noi, nulla è più interessante di noi stessi.

Harold Dwight tenne un discorso che ebbe un successo straordinario in occasione di un banchetto offerto al termine del nostro corso. Parlò di tutte le persone sedute al tavolo, di come si esprimevano all'inizio del corso, dei miglioramenti conseguiti; evocò i discorsi tenuti da vari partecipanti, gli argomenti che avevano affrontato; imitò alcuni di loro, ne esagerò le caratteristiche peculiari, riuscì a far ridere tutti, a farli contenti. Con un discorso del genere non poteva fallire. Era proprio l'ideale. Nessun altro

argomento avrebbe potuto interessare tanto il gruppo lì riunito. Il signor Dwight sapeva come trattare la natura umana.

Alcuni anni fa scrissi una serie di articoli per “American Magazine” ed ebbi occasione di parlare con John Siddall, che era ai tempi responsabile dell’Interesting People Department.

“La gente è egoista,” mi disse. “Gli individui pensano soprattutto a se stessi. Che le ferrovie siano statali o private, non li riguarda più che tanto, ma vogliono sapere come fare ad andare avanti, a ottenere stipendi più elevati, a mantenersi in buona salute. Se fossi il direttore della rivista, direi loro come devono curare l’igiene dentale, come devono farsi il bagno, come star freschi d’estate, come far carriera, come trattare i dipendenti, come acquistare una casa, come migliorare la memoria, come evitare gli errori di grammatica e via dicendo. La gente si appassiona sempre alle storie d’interesse umano. A un ricco farei raccontare come è riuscito a mettere insieme il suo patrimonio. Inviterei noti banchieri e presidenti di varie società a raccontare come hanno faticato e lottato per farsi strada e per ottenere potere e ricchezza.”

Poco tempo dopo Siddall divenne il direttore della rivista, che aveva sempre avuto una diffusione assai limitata. Egli fece esattamente quel che aveva dichiarato di voler fare, e le vendite ebbero un incremento straordinario, passando da duecentomila a trecentomila, a quattrocentomila, a mezzo milione di copie.

La rivista era riuscita a incontrare i desideri e le aspettative del pubblico. Ben presto un milione di persone al mese la comprava, poi divennero un milione e mezzo, e infine due milioni. E l’ascesa non si fermò qui, ma continuò per parecchi anni. Siddall faceva appello agli interessi egoistici dei suoi lettori.

La prima volta che vi capiterà di nuovo di trovarvi davanti a un pubblico, convincetevi che tutti i presenti sono ansiosi di sentire quel che avete da dire, nella misura in cui le vostre parole li riguardano, ovviamente. Gli oratori che non tengono conto del fondamentale egocentrismo degli ascoltatori rischiano di trovarsi davanti a un uditorio irrequieto, a persone annoiate che si agitano sulle sedie, che continuano a guardare l’orologio e lanciano occhiate piene di desiderio verso l’uscita.

ESPRIMETE LODI ONESTE E SINCERE

Il pubblico è composto di individui, e reagisce come un individuo. Criticate apertamente un uditorio, e questo se ne risentirà. Esprimete il vostro apprezzamento per qualcosa che hanno fatto, e vi sarete conquistati un lasciapassare per il loro cuore. Ciò implica talvolta la necessità di condurre qualche ricerca. Frasi eccessive come: “questo è il pubblico più intelligente cui mi sia mai rivolto” sono sentite per lo più come vuota adulazione.

Per citare il grande oratore Chauncey M. Depew, dovete “dire agli ascoltatori qualcosa su di loro che non pensavano voi poteste sapere”. Ad esempio, un uomo che parlava al Baltimore Kiwanis Club non riusciva a trovare niente di particolare sul club, salvo il fatto che tra i suoi membri aveva avuto un presidente internazionale e alcuni amministratori internazionali. Ma questa non era una novità per i membri del club. Cercò pertanto di formulare la cosa in modo diverso. Esordì con questa frase: “Il Baltimore Kiwanis Club è un unico club in 101.898!” I membri rimasero perplessi a sentire. L’oratore si sbagliava di certo: perché nel mondo c’erano soltanto 2.897 sedi del Kiwanis Club. Poi l’oratore continuò:

Ebbene sì: anche se non lo credete, resta un fatto che il vostro club, quanto meno da un punto di vista matematico, è uno in 101.898. Non un club in 100.000 o in 200.000, ma esattamente in 101.898.

Come l’ho calcolato? Il Kiwanis International ha soltanto 2.897 club affiliati. Il club di Baltimora aveva un presidente del Kiwanis International, e un’amministrazione internazionale. Matematicamente, le possibilità che un qualsiasi Kiwanis Club possa avere sia un ex presidente che un’amministrazione internazionali sono una su 101.898, e il motivo per cui so che il conto è giusto è che me lo sono fatto fare da un laureato in matematica.

Siate sinceri al cento per cento. Una dichiarazione falsa può qualche volta ingannare un individuo, ma non inganna mai un uditorio. “Questo pubblico intelligentissimo...”, “Questa eccezionale riunione di bellezza e cavalleria...”, “Sono contento di essere qui perché amo ognuno di voi...” sono espressioni da evitare.

Se non potete mostrare un sincero apprezzamento, evitatelo del tutto!

IDENTIFICATEVI CON IL PUBBLICO



Non appena possibile, preferibilmente fin dalle prime parole che pronunciate, indicate un qualche rapporto diretto con il gruppo cui vi rivolgete. Se siete onorati per essere stati invitati a parlare, ditelo. Quando Harold Macmillan si trovò a parlare ai neolaureati della De Pauw University di Greencastle, nell'Indiana, instaurò una comunicazione diretta con il pubblico fin dalla prima frase.

“Vi sono molto grato per la vostra gentile accoglienza,” disse. “Per un Primo Ministro inglese essere invitato dalla vostra grande università è un’occasione insolita. Ma sento che la mia attuale carica non è stata l’unica, o quanto meno la principale ragione dell’invito.”

Poi ricordò che sua madre era un’americana, nata nell’Indiana, e che suo padre era stato uno dei primi laureati della De Pauw.

“Posso assicurarvi che sono orgoglioso del mio legame con la De Pauw University,” disse, “e del fatto di poter rinnovare un’antica tradizione familiare.”

Potete star certi che il riferimento fatto da Macmillan a una scuola americana e al modo di vita americano di sua madre e suo padre gli procurò immediatamente amicizia e simpatia.

Un altro modo per aprire i canali di comunicazione consiste nel citare il nome di persone che fanno parte del pubblico. Una volta, durante un banchetto, sedevo accanto all’oratore principale e fui sorpreso dalla sua curiosità per varie persone presenti in sala. Per tutto il pranzo continuò a chiedere chi era quel signore in blu, o il nome della signora con il cappello ornato di fiori. Quando si levò a parlare, furono immediatamente chiare le ragioni della sua curiosità. Con molta intelligenza, citava nel suo discorso alcuni dei nomi appena appresi e vedevo illuminarsi di piacere i volti delle persone che nominava, sentivo la calda simpatia dell’uditorio che questa semplice tecnica aveva conquistato all’oratore.

Osservate come Frank Pace Jr., presidente della General Dynamics Corporation, seppe servirsi di pochi nomi. Parlava alla cena annuale della Religion in American Life Inc., a New York:

“È stata per me una serata deliziosa e interessante sotto molteplici aspetti,” disse. “Innanzitutto, ho qui tra il pubblico il mio ministro del culto, il reverendo Robert Appleyard. Con le sue parole, le sue azioni e la sua guida, è stato fonte d’ispirazione per me, per la mia famiglia, e per tutta la congregazione... In secondo luogo, sedere tra Lewis Strauss e Bob Stevens, uomini il cui interesse per la religione è stato arricchito

dall'interesse per la gestione della cosa pubblica... è stata un'altra fonte di grande piacere personale...”

Un avvertimento: se intendete inserire dei nomi strani nel vostro discorso, nomi che avete appreso per l'occasione, accertatevi che siano giusti; accertatevi di comprendere appieno la ragione per cui vi servite di quei nomi; accertatevi di citarli solo in senso positivo; e servitevene con moderazione.

Un altro metodo per ottenere la massima attenzione del pubblico consiste nell'impiegare il pronome “voi” al posto della terza persona “loro”. In tal modo terrete gli ascoltatori in uno stato di consapevolezza di sé, che, come già ebbi a osservare, non va sottovalutato dall'oratore se vuole catturare l'interesse e l'attenzione degli ascoltatori. Ecco alcuni brani tratti da un discorso sull'acido solforico tenuto da un nostro studente di New York:

L'acido solforico entra nella vostra vita in parecchi modi. Se non ci fosse l'acido solforico, la vostra automobile si fermerebbe, poiché esso viene ampiamente impiegato nella raffinazione del gasolio e della benzina. La luce elettrica che illumina i vostri uffici e le vostre case sarebbe impossibile senza l'acido solforico.

Quando in bagno fate scorrere l'acqua, usate un rubinetto rivestito di nichel che per essere prodotto ha bisogno dell'acido solforico. Il sapone che usate può essere prodotto usando grassi o oli trattati con l'acido. Le setole del vostro spazzolino, o i denti del vostro pettine non esisterebbero senza di esso. Il vostro rasoio è stato bagnato nell'acido dopo essere stato temperato.

La tazza e il piattino colorati che usate per la colazione non avrebbero potuto essere prodotti senza quest'acido. Il cucchiaino, il coltello e la forchetta argentati che usate sono stati sottoposti a un bagno di acido solforico. E così via: nel corso di tutta la giornata l'acido solforico vi si ripresenta continuamente. Andate dove volete: non sfuggirete alla sua influenza.

Usando abilmente il “voi”, e inserendo gli ascoltatori nel discorso, l'oratore riuscì a suscitare l'attenzione e a mantenerla viva. Ci sono però anche momenti in cui il pronome “voi” diventa pericoloso, quando può creare una distanza tra l'oratore e il pubblico invece di gettare un ponte. Ciò

accade quando diamo l'impressione di adeguarci all'uditorio, o di tenergli una lezione. Allora è meglio dire "noi" invece di "voi".

Il dottor W.M. Bauer, direttore del Dipartimento di Educazione Sanitaria dell'Associazione Medica Americana, ricorreva spesso a questa tecnica nelle conversazioni che teneva alla radio e alla televisione. "Noi tutti vogliamo sapere come fare a scegliere un buon medico," disse in una delle sue conversazioni. "E se vogliamo ottenere il servizio migliore dal nostro medico, vogliamo anche sapere come fare a essere dei buoni pazienti."

#### RENDETE PARTECIPE IL PUBBLICO

Avete mai pensato alla possibilità di avere un pubblico che pende dalle vostre labbra improvvisandovi showmen? Se sceglierete una persona del pubblico per aiutarvi a dimostrare un concetto o a drammatizzare un'idea, sarete premiati da un notevole aumento dell'attenzione. Essendo consapevoli di sé quale pubblico, gli ascoltatori sono profondamente consapevoli di quel che accade quando uno di loro è trascinato "nell'azione" dell'oratore. Se un muro si erge tra l'uomo sul palco e la gente che lo ascolta, come molti oratori affermano, la partecipazione del pubblico abbatte quel muro. Rammento un oratore che stava spiegando quanto ci vuole per fermare un'automobile.

Chiese a una persona che sedeva in prima fila di aiutarlo a dimostrare come la distanza varia a seconda della velocità dell'auto. Quello prese in mano l'estremità di un metro a nastro e percorse una parte del corridoio, fermandosi a un cenno dell'oratore. Guardando la scena, non potei fare a meno di osservare come tutto il pubblico era attento. Mi dissi che la misurazione, oltre a essere un'illustrazione grafica di quel che l'oratore diceva, costituiva una linea di comunicazione tra l'oratore e il pubblico. Senza quel tocco di spettacolo, probabilmente la gente si sarebbe preoccupata di più di quel che avrebbe mangiato a cena, o dei programmi che la televisione offriva quella sera.

Uno dei metodi da me preferiti per ottenere la partecipazione del pubblico consiste semplicemente nel porre domande e ottenere risposte. Mi piace che le persone si alzino in piedi, ripetano una frase dopo di me o rispondano alle mie domande alzando la mano. Percy H. Whiting, il cui libro *How to Put Humour in Your Speaking and Writing* contiene consigli

utilissimi sulla partecipazione del pubblico, suggerisce di far votare i vostri ascoltatori su qualche questione, o di invitarli ad aiutarvi a risolvere un problema. “Mettetevi nello stato mentale giusto,” dice Whiting, “non dimenticate che un discorso è diverso da una recita, che è inteso a ottenere la reazione del pubblico, per far sì che l’uditorio diventi un partner nell’impresa.” Mi piace questa descrizione del pubblico come “partner nell’impresa”. È la chiave del tema di questo capitolo. Ricorrendo alla partecipazione del pubblico, conferirete i diritti di associazione a chi vi ascolta.

#### ADEGUATEVI AL PUBBLICO

Ovviamente, nulla può sostituirsi alla sincerità nel rapporto oratore-pubblico. Norman Vincent Peale offrì una volta alcuni utilissimi consigli a un collega, un sacerdote che aveva grosse difficoltà a mantenere viva l’attenzione dei fedeli con i suoi sermoni. Lo invitò a indagare sui sentimenti che provava nei confronti della congregazione alla quale si rivolgeva tutte le domeniche mattina: amava i suoi fedeli, voleva aiutarli, li considerava intellettualmente inferiori? Il dottor Peale disse che non saliva mai al pulpito senza provare un forte affetto per gli uomini e le donne cui stava per rivolgersi. Il pubblico non impiega molto a giudicare un oratore che presume di essergli superiore intellettualmente o a livello sociale. Per un oratore, uno dei modi migliori per rendersi simpatico e ben accolto è quello di adeguarsi al pubblico.

Edmund S. Muskie, ex senatore del Maine, ne diede una dimostrazione quando prese la parola all’associazione forense di Boston.

“Stamane mi accingo al mio compito con molti dubbi,” esordì. “Innanzitutto, sono consapevole della professionalità di questo pubblico, e dubito che sia da parte mia saggio esporre i miei poveri talenti alla vostra considerazione critica. In secondo luogo, questo è un ‘breakfast meeting’, un momento della giornata in cui è quasi impossibile stare veramente in guardia; e un fiasco in tal senso può risultare fatale a un uomo politico. In terzo luogo, c’è l’argomento che tratto, ovvero l’influenza che il dibattito ha avuto sulla mia carriera di pubblico funzionario. Finché mi occuperò attivamente di politica, probabilmente ci sarà sempre tra i miei elettori una

netta divisione tra chi considera buona e chi considera cattiva quell'influenza.

Di fronte a tanti dubbi, mi sento come quella zanzara che inaspettatamente si trovò in una colonia di nudisti: non so da che parte cominciare.”

Poi il senatore Muskie proseguì con un bel discorso. Adlai E. Stevenson si adeguò al pubblico all'inizio del discorso per l'inaugurazione dell'anno accademico alla Michigan State University. Esordì:

“Il mio senso di inadeguatezza in queste occasioni mi rammenta l'osservazione di Samuel Butler, quando gli chiesero di parlare sui possibili modi per profittare al massimo della vita. Mi pare che la sua risposta fu: ‘Non so nemmeno come profittare al meglio dei prossimi quindici minuti.’ E così mi sento io pensando ai prossimi venti minuti.”

Il modo migliore per provocare l'ostilità del pubblico è mostrargli che vi considerate superiore. Quando parlate, siete come in vetrina, gli ascoltatori possono cogliere ogni sfaccettatura della vostra personalità. La più lieve sfumatura di millanteria è fatale. Per contro, la modestia ispira fiducia e buona volontà. E potete essere modesti senza necessariamente profondervi in mille scuse. Il pubblico proverà per voi simpatia e rispetto se indicherete i vostri limiti, pur mostrandovi decisi a fare del vostro meglio.

Il mondo della televisione americana è assai esigente, e ogni stagione vede alcuni quotatissimi personaggi cadere sotto il fuoco annientatore della competizione. Uno dei sopravvissuti, che con regolarità si ripresenta anno dopo anno, è Ed Sullivan, che non è un professionista della televisione: proviene infatti dal mondo del giornalismo. È un dilettante in questo settore tremendamente competitivo, e sopravvive perché non presume di essere altro che un dilettante. Alcuni suoi atteggiamenti alla televisione sarebbero altrettanti handicap per chiunque fosse dotato di minor fascino. Poggia il mento sul palmo della mano, incurva le spalle, si tormenta il nodo della cravatta, si impapera. Ma tutti questi difetti non risultano fatali a Ed Sullivan. Non si offende se gli altri lo criticano, anzi: almeno una volta all'anno si assicura la presenza di un mimo di talento che ne fa la perfetta caricatura, esagerandone tutti i difetti. Ed Sullivan ride di gusto quando l'imitatore mette in risalto le sue caratteristiche. Accetta le critiche e il pubblico lo ama per questo. Al pubblico piace l'umiltà. Non tollera invece le pose, le arie di superiorità e l'egotismo.

Henry e Dana Lee Thomas, nel loro libro *Living Biographies of Religious Leaders*, dicono di Confucio: “Non cercò mai di abbagliare la gente con la sua conoscenza esclusiva. Cercò semplicemente di illuminare con la sua simpatia comprensiva.” Se abbiamo dalla nostra questa simpatia, avremo anche la chiave che apre la porta del cuore del pubblico.

PARTE TERZA  
DISCORSO PREPARATO  
E DISCORSO IMPROVVISATO

*Ora svilupperemo due particolari tipi di discorso: il discorso preparato e il discorso improvvisato.*

*Tre capitoli sono dedicati ai discorsi preparati che si prefiggono di persuadere, informare e convincere.*

*Un capitolo parla dell'improvvisazione, che può essere volta a persuadere, a informare o a intrattenere, a seconda delle esigenze del momento.*

*In entrambi i casi, il successo è assicurato quando l'oratore ha chiaramente formulato dentro di sé lo scopo generale del discorso.*

## 7.

### IL DISCORSO BREVE PER PROVOCARE UNA RISPOSTA IN CHI VI ASCOLTA

Durante la prima guerra mondiale, un vescovo inglese parlò alle truppe di Camp Upton che stavano per andare in trincea. Soltanto pochissimi di quei ragazzi avevano un'idea sufficientemente chiara del perché erano stati mandati a combattere. Tuttavia il vescovo parlò dell'“Amicizia Internazionale” e del “Diritto della Serbia al suo posto al sole”. E una buona metà di loro non sapeva nemmeno se la Serbia era un posto o una malattia. Il vescovo avrebbe potuto pronunciare una dotta disquisizione sull'ipotesi nebulare e per loro sarebbe stato lo stesso. Eppure, neanche un soldato abbandonò la sala mentre l'oratore parlava; la polizia militare sorvegliava ogni uscita per evitare fughe.

Non intendo affatto deprezzare il vescovo. Era uno studioso di tutto rispetto, e davanti a una congrega di prelati probabilmente sarebbe risultato molto efficace; ma con quei soldati fallì, e si trattò di un fallimento totale. Perché? Evidentemente non conosceva lo scopo preciso del suo discorsetto, né come concepirlo.

Cosa intendiamo per scopo di un discorso? Semplicemente questo: ogni discorso, che l'oratore se ne renda conto o meno, ha almeno uno dei seguenti quattro obiettivi principali.

1. Persuadere o provocare una risposta.
2. Informare.
3. Impressionare e convincere.
4. Intrattenere.



Passiamo ora a illustrare questi quattro obiettivi con una serie di esempi concreti tratti dalla carriera di oratore di Abraham Lincoln.

Pochi sanno che Lincoln inventò e brevettò un dispositivo per sollevare le barche arenate o incagliate liberandole dalla sabbia o da altre ostruzioni.

Il futuro presidente degli Stati Uniti realizzò un prototipo nell'officina di un meccanico nei pressi del suo studio legale. Quando gli amici andavano a trovarlo in ufficio, si dilungava in complicate spiegazioni sul funzionamento e le caratteristiche del marchingegno. Lo scopo principale di queste spiegazioni era informare.

Quando pronunciò la sua immortale orazione a Gettysburg, in occasione del primo e del secondo discorso inaugurale, e nel panegirico di Henry Clay, lo scopo principale di Lincoln era quello di impressionare e convincere.

Nei discorsi davanti alle giurie, Lincoln cercava di conquistare decisioni favorevoli. Nei discorsi politici cercava di conquistare voti. Il suo scopo era pertanto quello di provocare una risposta.

Due anni prima dell'elezione a presidente, Lincoln preparò una conferenza sulle invenzioni. Il suo scopo era di intrattenere. O per lo meno questo avrebbe dovuto essere il suo obiettivo; il risultato non fu quello desiderato. Nella sua carriera di conferenziere popolare era la prima volta che gli capitava di trovarsi davanti una sala completamente vuota. Ma, a parte questa infelice esperienza, i discorsi di Lincoln ebbero sempre grande successo e alcuni sono diventati dei classici, dei veri modelli di eloquenza. La ragione del successo è che in quelle occasioni egli conosceva perfettamente il suo obiettivo, e sapeva come raggiungerlo.

Moltissimi oratori spesso vacillano e fanno fiasco, perché non riescono a far combaciare il loro scopo con lo scopo della riunione cui sono stati invitati a parlare.

Ricordo ad esempio che un membro del Congresso degli Stati Uniti fu fischiato sonoramente e dovette abbandonare il palcoscenico del vecchio New York Hippodrome perché, inconsciamente e insensatamente, aveva deciso di tenere un discorso informativo. La folla non aveva nessuna voglia di essere istruita. Voleva solo essere intrattenuta e divertita. Lo ascoltarono pazientemente per un quarto d'ora, nella speranza che la performance si concludesse rapidamente. Ma non fu così. L'oratore continuava a divagare e la gente cominciò a perdere la pazienza: non lo sopportavano più. Alcuni si misero ad applaudire ironicamente, altri si avviarono all'uscita. In un

baleno si scatenarono le urla e i fischi di un migliaio di persone. Ottuso e incapace com'era di sentire gli umori del pubblico, l'oratore ebbe l'impudenza di continuare, aumentando così l'irritazione. Si scatenò una vera e propria rissa. L'impazienza si trasformò in collera. Tutti erano ben decisi a farlo tacere. La protesta si levò sempre più violenta e rumorosa, fino a coprirne la voce. Fu infine costretto a interrompersi, ad accettare la sconfitta e a ritirarsi in buon ordine, umiliato.

Traete profitto da questo esempio. Adattate il vostro discorso all'uditorio e all'occasione. Se il membro del Congresso si fosse reso conto che il suo scopo di informare il pubblico non corrispondeva alle aspettative dei partecipanti a quella riunione politica, non avrebbe subito una disastrosa sconfitta. Scegliete quindi uno dei quattro obiettivi soltanto dopo aver analizzato il pubblico e la circostanza in cui sarete chiamati a prendere la parola.

Per fornirvi una guida nella costruzione del vostro discorso, questo capitolo è dedicato ai discorsi brevi che mirano a persuadere e provocare una risposta. I successivi tre capitoli trattano invece degli altri tre obiettivi principali: informare, impressionare e convincere, intrattenere. Ogni singolo scopo richiede una diversa organizzazione del trattamento, ognuno ha i propri ostacoli che devono essere sormontati. Cominciamo a vedere come bisogna organizzare un discorso per provocare una risposta.

Esiste un metodo secondo il quale concatenarlo che ci consenta di avere maggiori possibilità di far fare alla gente quello che le chiediamo? Ovvero, è soltanto una questione di tattica della toccata e fuga?

Rammento di aver discusso la questione con i colleghi nei lontani anni Trenta, quando i miei corsi si andavano organizzando in tutto il paese. Siccome le classi erano molto numerose, avevamo previsto un limite di due minuti per i discorsi di ognuno dei partecipanti. Questa limitazione non influiva sul discorso quando lo scopo dell'oratore era semplicemente quello di intrattenere o di informare. Ma quando si arrivava ai discorsi intesi a provocare un'azione, allora le cose cambiavano. Il tempo non consentiva di far ricorso all'antico sistema dell'introduzione, del corpo e della conclusione, ovvero al modello organizzativo classico seguito dagli oratori fin dai tempi di Aristotele. Era evidentemente necessario trovare qualcosa di nuovo per elaborare un metodo efficace con un discorso di due minuti destinato a provocare una risposta negli ascoltatori.

Tenemmo delle riunioni a Chicago, Los Angeles e New York. Chiedemmo la collaborazione di tutti i nostri insegnanti fra le cui file si contavano professori universitari, uomini d'affari e dirigenti, pubblicitari e venditori. Da questo crogiuolo di background e di cervelli speravamo di ottenere un nuovo approccio all'organizzazione del discorso, ben costruito e che riflettesse nel contempo l'esigenza dei nostri tempi di disporre di un metodo psicologico e anche logico per indurre gli ascoltatori ad agire.

Non fummo delusi. Da quelle discussioni nacque la Formula Magica della costruzione del discorso. Cominciammo a metterla in pratica nelle nostre classi e da allora non l'abbiamo più abbandonata. Che cos'è la Formula Magica? Semplicemente questo: iniziate il vostro discorso dandoci i particolari del vostro *esempio*, un episodio che illustri graficamente l'idea principale che volete esporre. Poi, in termini specifici e chiari, arrivate al *punto*, dite con esattezza quel che volete che i vostri ascoltatori facciano; infine, in chiusura, fornite la *ragione*, ovvero mettete in evidenza i vantaggi e i benefici che gli astanti potranno trarre facendo quel che chiedete loro di fare.

Questa è una formula adattissima ai ritmi incalzanti del nostro modo di vita. Gli oratori non possono più dilungarsi in prolisse introduzioni. Devono pronunciare il loro discorso davanti a persone molto occupate che desiderano ascoltare quel che l'oratore ha da dire in un linguaggio semplice e chiaro. È un pubblico abituato allo stile giornalistico, stringato e succinto, che presenta i fatti con estrema chiarezza, esposto alla pubblicità che spara messaggi in termini chiari e violenti attraverso i manifesti, la televisione, le riviste e i giornali. Ogni parola è misurata, nulla dev'essere sprecato. Ricorrendo alla Formula Magica conquisterete l'attenzione e la concentrerete sul punto principale del vostro messaggio. Nell'esordio, evitate di indulgere in osservazioni insulse del tipo: "Non ho avuto il tempo di preparare bene il mio discorso", oppure "Quando il vostro presidente mi ha chiesto di parlare sull'argomento, mi sono domandato come mai aveva scelto proprio me". *Al pubblico non interessano le scuse reali o simulate.* Vuole l'azione. Con la Formula Magica gliela darete fin dalle prime parole.

La formula è ideale per i discorsi brevi, poiché si basa su una certa suspense. L'ascoltatore è catturato dalla storia che raccontate, ma diventa consapevole del punto principale del vostro discorso soltanto verso la fine, cioè allo scadere dei due o tre minuti. Nei casi in cui si rivolgono precise richieste al pubblico, la formula è indispensabile per ottenere il successo.

L'oratore che vuole che la gente metta mano al portafoglio per una certa causa, non importa quanto giusta, non andrà molto lontano se esordirà dicendo: "Signore e signori, sono qui per raccogliere cinque dollari da ognuno di voi". Tutti si lancerebbero come un sol uomo verso l'uscita. Ma se l'oratore parla della sua visita all'ospedale dei bambini, dove ha visto coi suoi occhi le gravi carenze cui porre rimedio, dove ha visto coi suoi occhi un bimbetto al quale mancava il denaro necessario per andare a farsi operare in un lontano ospedale specializzato, e poi chiede dei contributi, le probabilità di ottenerli saranno molto maggiori. È la storia, *l'esempio*, che prepara la strada all'azione desiderata.

Osservate come l'episodio-esempio viene utilizzato da Leland Stowe per predisporre il pubblico a sostenere l'appello delle Nazioni Unite a favore dell'Infanzia:

Spero che nella vita non mi capiti mai più. Può esistere un'esperienza peggiore di quella di poter mettere solo una nocciolina tra un bambino e la morte? Vi auguro di non trovarvi mai in una situazione come questa e poi vivere con quel ricordo. Se aveste udito le loro voci e visto i loro occhi, in quel giorno di gennaio, nel quartiere operaio di Atene dilaniato dalle bombe... Eppure, non potei lasciare altro che un barattolo di noccioline. Mentre cercavo di aprirlo, decine di bambini vestiti di stracci mi si affollavano attorno, frenetici, impazienti. Decine di madri con i piccoli tra le braccia si spingevano e lottavano per arrivare alla portata delle mie mani. Tendevano verso di me i loro piccini. Le manine tutte pelle e ossa si agitavano convulse. Cercavo di fare in modo che nessuna nocciolina andasse perduta.

Nel loro parossismo, quasi mi travolsero. Non vedevo che centinaia di mani: mani che elemosinavano, mani che agguantavano, mani che disperavano, tutte piccolissime pietose mani. Una nocciolina salata qui, una nocciolina salata là. Sei noccioline mi scivolarono tra le dita, ed ecco un selvaggio parapiglia di corpi emaciati ai miei piedi. Un'altra nocciolina qua, e un'altra nocciolina là. Centinaia di mani protese, in attesa; centinaia di occhi illuminati dalla luce della speranza. Stavo là, impotente, con un barattolo vuoto in mano... Sì, vi auguro proprio che un'esperienza del genere non vi capiti mai.

La Formula Magica può essere usata anche per scrivere lettere d'affari e impartire istruzioni a colleghi e dipendenti. Le mamme possono usarla con i figli, e i figli la troveranno utile per cercare di ottenere dai genitori un favore o un privilegio. Scoprirete in essa uno strumento psicologico che può essere usato per trasmettere al prossimo le vostre idee in ogni momento della vita.

Perfino nella pubblicità si ricorre continuamente alla Formula Magica. La Eveready Batteries ha recentemente lanciato, attraverso la radio e la televisione, messaggi pubblicitari basati su questa formula.

Nell'*esempio*, l'annunciatore raccontava l'esperienza di qualcuno che la notte prima era rimasto intrappolato nell'auto che si era rovesciata. Dopo aver fornito i dettagli grafici dell'incidente, chiamava la vittima per fargli concludere la storia dicendo che la luce della pila, alimentata dalle Eveready Batteries, aveva fatto sì che gli aiuti arrivassero in tempo. Poi l'annunciatore passava al *punto* e alla *ragione*: "Acquistate le Eveready Batteries, e sopravviverete a simili emergenze." Le storie erano tutte esperienze autentiche tratte dagli archivi della Eveready Battery Company. Non so quanto abbia funzionato questa campagna pubblicitaria, ma so che la Formula Magica è un metodo efficace per presentare quel che volete che un'audience faccia, o per evitare che lo faccia. Ma affrontiamo un passo alla volta.

#### FORNITE COME ESEMPIO UN EPISODIO DELLA VOSTRA VITA

È la parte del discorso che vi prenderà più tempo. In essa descriverete un'esperienza da cui avete tratto un insegnamento. A detta degli psicologi, l'apprendimento avviene in due modi: mediante la legge della pratica, in cui una serie di episodi simili porta a un cambiamento dei modelli comportamentali; mediante la legge dell'effetto, in cui un singolo evento può essere così impressionante da causare un cambiamento nella nostra condotta. Tutti noi abbiamo vissuto questa esperienza insolita. Non dobbiamo andare a cercare tanto lontano, perché questi episodi stanno alla superficie della memoria. La nostra condotta è in larga misura determinata da queste esperienze, e ricostruendo questi episodi possiamo farne la base per influenzare la condotta altrui. Questo è possibile perché la gente reagisce alle parole all'incirca nello stesso modo in cui reagisce

all'avvenimento reale. Nell'esempio del vostro discorso dovrete quindi ricreare un segmento della vostra esperienza in modo tale che produca sul pubblico lo stesso effetto che originariamente ha avuto su di voi. Ciò vi crea l'obbligo di chiarire, intensificare e drammatizzare le vostre esperienze così da renderle interessanti e irresistibili per i vostri ascoltatori. Le seguenti regole vi aiuteranno a rendere chiaro, intenso e significativo il vostro esempio.

### *Costruite l'esempio su un'esperienza personale*

L'episodio che porterete ad esempio sarà particolarmente efficace se basato su un singolo evento che ha avuto un impatto drammatico sulla vostra vita. Può essere durato anche solo pochi istanti, ma in quel brevissimo arco di tempo avete appreso una lezione indimenticabile.

Non molto tempo fa un uomo che frequentava il nostro corso parlò della terribile esperienza che aveva vissuto quando aveva cercato di raggiungere a nuoto la riva dopo che la sua barca si era rovesciata. Sono certo che tutti, ascoltandolo, hanno pensato che se si fossero trovati in una situazione simile avrebbero seguito il consiglio dell'oratore e avrebbero aspettato l'arrivo degli aiuti stando aggrappati alla barca rovesciata. Ricordo il racconto di un altro oratore che parlò della straziante vicenda in cui erano coinvolti un bambino e una falciatrice meccanica che si era capovolta. Quell'incidente si impresso così profondamente nella mia mente che sto sempre in guardia quando vedo dei bambini gironzolare attorno alla mia falciatrice meccanica. Molti nostri insegnanti sono rimasti talmente impressionati da quanto hanno sentito raccontare in classe da preoccuparsi subito di agire per evitare che si verificassero incidenti analoghi nelle loro abitazioni. Uno di loro tiene un estintore a portata di mano in cucina, per via dell'impressionante racconto che sentì fare di un tragico incendio sviluppatosi da un piccolo incidente in una cucina. Un altro, dopo aver ascoltato il racconto di una madre che aveva trovato la sua bambina in bagno con una bottiglietta di veleno in mano, ha apposto delle etichette su tutte le bottiglie contenenti liquidi velenosi, e le ha sistemate al di fuori della portata dei suoi bambini.

Un'esperienza personale da cui avete tratto un insegnamento che non dimenticherete mai è il primo requisito di un discorso persuasivo.

Raccontandola potrete convincere il pubblico ad agire: se un incidente è accaduto a voi, penseranno gli ascoltatori, potrebbe accadere anche a loro, ed è pertanto meglio accettare il vostro consiglio e fare quel che chiedete loro di fare.

### *Iniziate il discorso con un particolare del vostro esempio*

Uno dei motivi per incominciare il discorso con l'esempio è che cattura immediatamente l'attenzione. Alcuni oratori non riescono a richiamare l'attenzione con le prime parole che pronunciano perché troppo spesso queste parole sono osservazioni rimasticate, cliché, giustificazioni che per il pubblico non hanno alcun interesse. “Non essendo abituato a parlare in pubblico” è una frase particolarmente offensiva, ma molti altri modi triti e ritriti di cominciare un discorso sono altrettanto deboli. Spiegare in modo particolareggiato come siete arrivati alla scelta dell'argomento, rivelare al pubblico che non siete molto ben preparati, annunciare l'argomento o il tema del vostro discorso come un predicatore annuncia il contenuto del suo sermone sono tutti metodi da evitare in un discorso breve inteso a far agire chi vi ascolta.

Prendete a modello gli articoli dei giornali e delle riviste: cominciate subito con l'esempio, e catturerete immediatamente l'attenzione del pubblico.

Ecco alcune frasi di apertura che hanno attratto la mia attenzione come un magnete: “Nel 1942 mi sono ritrovato in un lettino d'ospedale”; “Ieri a colazione mia moglie stava versando il caffè e...”; “Nel luglio scorso guidavo a notevole velocità sull'autostrada per Genova...”; “La porta del mio ufficio si spalancò e Charlie Vann, il nostro caporeparto, si catapultò dentro”; “Stavo pescando in mezzo al lago; sollevai lo sguardo e vidi una barca a motore che si dirigeva a grande velocità dritta su di me”.

Se esordite con frasi che rispondono a una delle domande: Chi? Quando? Dove? Che cosa? Come? Perché? ricorrerete a uno dei più antichi strumenti usati nell'oratoria per attrarre l'attenzione: la storia. “C'era una volta” sono le magiche parole che aprono le porte della fantasia infantile. Con questo approccio potrete affascinare gli ascoltatori fin dalle prime parole.

## *Arricchite l'esempio con particolari pertinenti*

In sé, un particolare non è interessante. Una stanza ingombra di mobili e di oggetti di ogni genere non è piacevole. Un quadro pieno di troppi dettagli sconnessi non invita lo sguardo a soffermarsi. Parimenti, troppi dettagli irrilevanti rendono la conversazione e l'eloquio una penosa prova di resistenza. Il segreto sta nello scegliere solamente quei particolari che serviranno a mettere in rilievo il punto e la ragione del discorso.

Se volete convincere i vostri ascoltatori a far controllare l'automobile prima di affrontare un lungo viaggio, allora tutti i dettagli del vostro esempio dovrebbero riguardare quel che vi è capitato quando non vi siete preoccupati di far controllare l'automobile prima d'intraprendere un viaggio. Se parlate della bellezza del panorama o dell'albergo in cui vi siete fermati arrivando a destinazione, riuscirete soltanto a offuscare il punto e ad allentare l'attenzione.

Per contro, il particolare pertinente, esposto in un linguaggio concreto e colorito, è il modo migliore per ricreare l'episodio così com'è accaduto e offrirne una vivida raffigurazione al pubblico. Dire semplicemente che una volta avete avuto un incidente per via della vostra negligenza è scialbo, privo d'interesse, ed è assai improbabile che induca qualcuno degli ascoltatori a stare più attento quando si trova al volante della propria automobile. Ma dipingere con le parole un quadro della vostra spaventosa esperienza, usando l'intera gamma del frasario multisensoriale, imprimerà l'evento nella mente degli ascoltatori. Ecco come un allievo del corso sviluppò l'esempio per invitare alla prudenza quando si guida d'inverno:

Stavo guidando verso nord, nell'Indiana, la vigilia di Natale del 1949. In macchina c'erano con me mia moglie e i miei figli. Per ore avevamo dovuto avanzare lentamente su una lastra di ghiaccio; il minimo movimento del volante faceva slittare spaventosamente la mia Ford. Poche auto cercavano di superarci, e le ore parevano lente, al passo con le automobili.

Arrivammo poi a un bel tratto aperto, dove il ghiaccio era stato sciolto dal sole, e spinsi sull'acceleratore per rifarmi del tempo perduto. Altri fecero lo stesso. D'improvviso tutti parvero presi dalla frenesia di raggiungere Chicago per primi. I bambini, seduti dietro, cominciarono a cantare poiché la tensione creata dal pericolo si era allentata.



La strada d'improvviso cominciò a salire e penetrò in una zona boscosa. Mentre raggiungevo a velocità sostenuta la cima della salita, vidi, ma troppo tardi, che il pendio settentrionale della collina, dove ancora non erano arrivati i raggi del sole, era come un fiume di ghiaccio.

Ebbi la rapida visione di due automobili che davanti a noi facevano un tremendo testa e coda e poi cominciammo a slittare paurosamente. Finimmo fuori strada, con l'auto ormai priva di controllo, e atterrammo su un banco di neve, fortunatamente senza rovesciarci. L'automobile che ci seguiva, che cominciò anch'essa a slittare, venne a scontrarsi violentemente contro una fiancata della nostra, sfasciò le portiere e ci ricoprì di una pioggia di vetri in frantumi.

La dovizia di particolari in questo esempio consentì agli ascoltatori di proiettarsi nel quadro. Dopo tutto, il vostro scopo è di far vedere a chi vi ascolta quel che voi avete visto, far udire quel che avete udito, far sentire quel che avete sentito. L'unico modo possibile per ottenere questo effetto è l'impiego di una grande quantità di particolari concreti. Come ho già sottolineato nel quarto capitolo, la preparazione di un discorso consiste nel ricostruire le risposte alle domande: Chi? Quando? Dove? Come? Perché? Dovrete stimolare l'immaginazione visiva dei vostri ascoltatori dipingendo dei quadri con le parole.

### *Rivivete la vostra esperienza mentre la raccontate*

Oltre a ricorrere a particolari pittoreschi, l'oratore dovrebbe cercare sempre di rivivere l'esperienza che sta descrivendo. Ecco dove l'eloquenza si avvicina all'azione. Tutti i grandi oratori hanno il senso del dramma, non è una qualità rara che si trova solamente nell'oratore nato. I bambini, ad esempio, ne sono ampiamente dotati. E molti nostri conoscenti hanno il dono dell'espressione facciale, della mimica o della pantomima che sono una componente importante di questa capacità di drammatizzazione. La maggior parte di noi dispone in una certa misura di questa capacità, e con un po' di fatica e di esercizio possiamo svilupparla ulteriormente.

Più azione e passione metterete nel raccontare un episodio, più forte sarà l'impressione che produrrete in chi vi ascolta. Indipendentemente dalla

ricchezza di particolari, un discorso mancherà di incisività se l'oratore non riuscirà a porgerlo con ardore, ricreando un'atmosfera. Volete descrivere un incendio? Fate in modo da rendere il senso di eccitazione che serpeggia tra la folla mentre i pompieri lottano contro le fiamme. Volete raccontarci il diverbio che avete avuto con il vostro vicino? Rivivetelo, drammatizzatelo. Volete raccontare la vostra lotta disperata nell'acqua, mentre il panico vi stava ormai sopraffacendo? Fate sì che l'uditorio senta la disperazione di quei terribili momenti della vostra vita. Perché uno degli obiettivi dell'esempio che portate è di rendere la vostra conversazione indimenticabile. Chi vi ascolta ricorderà il vostro discorso e sarà persuaso della validità dei vostri argomenti se l'esempio gli si inciderà nella mente in modo indelebile. Il Nuovo Testamento è un'autentica miniera di principi di condotta etica rafforzati da esempi ricchi di interesse umano, ad esempio la storia del buon samaritano.

L'episodio portato ad esempio, oltre a rendere più interessante la conversazione, la renderà più convincente e di più facile comprensione. L'esperienza di quel che la vita vi ha insegnato viene immediatamente percepita dagli ascoltatori che, in un certo senso, sono predeterminati a rispondere a quanto voi volete che facciano. Questo ci porta immediatamente alla seconda fase della Formula Magica.

ENUNCIATE IL PUNTO, OVVERO QUEL CHE VOLETE  
CHE L'UDITORIO FACCIA

L'esempio, nel discorso inteso a provocare un'azione, ha preso oltre i tre quarti del vostro tempo. Supponiamo che disponiate di due minuti. Vi resteranno all'incirca venti secondi per illustrare l'azione che l'uditorio dovrebbe fare, e i vantaggi che trarrà facendo quel che voi chiedete.

Non c'è più bisogno di particolari. È il momento per un'asserzione diretta e franca. Contrariamente agli articoli di giornale, invece di dare subito il titolo, voi date la *news story* e poi la titolate con il vostro punto o appello all'azione. Questa fase è governata da tre regole.

*Il punto deve essere breve e specifico*

Siate precisi nel dire all'uditorio esattamente quel che volete che faccia. La gente fa solo quel che comprende con chiarezza. È pertanto fondamentale domandarsi che cosa esattamente si vuole che gli ascoltatori facciano, ora che sono stati predisposti all'azione dal vostro esempio. Una buona regola è fissare per iscritto il punto, come scrivereste un telegramma, cercando cioè di ridurre il numero delle parole e di rendere il vostro linguaggio chiaro ed esplicito. Non dite: "Aiutate gli ospiti dell'orfanotrofio". È troppo generico. Dite piuttosto: "Stasera stessa impegnatevi ad accompagnare domenica prossima venticinque bambini a un picnic". È importante chiedere un'azione ben precisa, che possa essere visualizzata, e non azioni mentali, che sono troppo vaghe. Ad esempio: "Di tanto in tanto pensate ai vostri nonni", è troppo generico per produrre un'azione. Dite piuttosto: "Fatevi un dovere di far visita ai nonni il prossimo weekend". L'asserzione "Siate patriottici" dovrebbe essere trasformata in "Riflettete sul vostro voto, e votate".

### *Il punto deve essere di facile comprensione*

Indipendentemente dalla natura della questione, controversa o meno, sta all'oratore enunciare il suo punto, ovvero la richiesta d'azione, in modo che sia facile per chi ascolta comprendere e agire. Uno dei modi migliori consiste nell'essere specifici. Se volete che i vostri ascoltatori migliorino la loro capacità di ricordare i nomi, non dite: "Ora cominciate subito a migliorare la vostra memoria per i nomi". È troppo generico, e quindi difficile da mettere in pratica. Dite piuttosto: "Ripetete il nome dell'ultimo estraneo che avete appena conosciuto per cinque volte a cinque minuti dal vostro incontro".

Gli oratori che offrono punti dettagliati e precisi hanno maggiori probabilità di riuscire a motivare l'uditorio di quante ne abbiano quelli che ricorrono a troppe generalizzazioni. Dire: "Firmate il messaggio di augurio al tavolo in fondo alla sala" è molto meglio che invitare i vostri ascoltatori a mandare un biglietto o a scrivere una lettera a un collega ricoverato in ospedale.

La decisione di enunciare il punto in forma negativa o positiva dovrebbe essere presa dopo averlo considerato dal punto di vista di chi ascolta. Non tutti i punti enunciati in forma negativa sono inefficaci. Se riassumono un

atteggiamento di fuga, con molta probabilità saranno più convincenti di un appello formulato al positivo. “Non fate i ladri di lampadine” era una frase al negativo impiegata con grande effetto in una campagna pubblicitaria di alcuni anni fa intesa a promuovere la vendita delle lampadine elettriche.

### *Enunciate il punto con forza e convinzione*

Il punto è il tema fondamentale del vostro discorso. Dovrete pertanto enunciarlo con forza e convinzione. Così come un titolo si impone perché scritto in neretto e in corpo maggiore, la vostra richiesta di azione dev’essere sottolineata dalla voce e dalla schiettezza. State per fare l’ultima impressione sul pubblico. Fatela in modo che esso senta la sincerità del vostro appello all’azione. Non deve esserci incertezza o diffidenza nel modo in cui chiedete, e la forza di persuasione della voce e dell’atteggiamento deve sostenere fino alla fine il vostro discorso, nella terza fase della Formula Magica.

SPIEGATE LA RAGIONE O IL VANTAGGIO  
CHE L’UDITORIO PUÒ ASPETTARSI

Ancora una volta sono necessarie concisione e brevità. In questa fase menzionerete l’incentivo o il premio che gli ascoltatori possono aspettarsi se faranno quanto avete chiesto con il punto.

### *La ragione deve essere pertinente all’esempio*

Molto si è scritto sulla motivazione nell’oratoria. È una materia assai ampia e utile per chiunque voglia convincere gli altri ad agire. Nel breve discorso volto a sollecitare un’azione, tutto quel che potete sperare di fare è sottolineare il vantaggio in una frase o due, e quindi tornare al vostro posto. È comunque della massima importanza concentrarsi sul vantaggio messo in evidenza nella fase dell’esempio. Se per esempio avete raccontato come siete riusciti a risparmiare acquistando una macchina usata, dovrete sottolineare che anche gli ascoltatori possono ottenere vantaggi economici

dall'acquisto di oggetti di seconda mano. Non dovrete allontanarvi dall'esempio, dando come ragione il fatto che alcune auto usate sono più belle degli ultimissimi modelli.

### *Sottolineate una ragione e una soltanto*

La maggior parte dei venditori riesce a dare almeno una mezza dozzina di motivi per cui dovrete acquistare i loro prodotti, ed è possibile che voi possiate fornire parecchi motivi per sostenere il vostro punto, e che tutti siano pertinenti rispetto all'esempio che avete impiegato. Ma, ancora una volta, è meglio scegliere una ragione o un vantaggio specifici, e limitarsi a quelli. Le parole di chiusura devono essere chiare e precise come il messaggio pubblicitario su una rivista. Se esaminerete queste pubblicità, frutto di tanto talento, svilupperete la capacità di padroneggiare il punto e la ragione del vostro discorso. Nessuna pubblicità cerca di vendere più di un prodotto o di un'idea alla volta. Pochissime pubblicità sui giornali a grande tiratura offrono più di una ragione per cui dovrete comprare il prodotto reclamizzato. La medesima società può lanciare il suo messaggio passando da un medium a un altro, ad esempio dalla televisione ai giornali, ma raramente la medesima società lancia messaggi diversi in un'unica pubblicità.

Se vi metterete a studiare le pubblicità che vedete sulle riviste e alla televisione, e ne analizzerete il contenuto, vi sorprenderete della frequenza con cui la Formula Magica è usata per convincere la gente a comprare. Vi renderete conto del nastro che avvolge l'intero messaggio pubblicitario in un'unica confezione.

Ci sono altri modi per proporre un esempio, ricorrendo a documenti, dando dimostrazioni, citando voci autorevoli, facendo paragoni o illustrando le statistiche. Ne parleremo più approfonditamente al capitolo 13, quando si parlerà anche del discorso più lungo volto a persuadere. In questo capitolo, la formula è stata limitata all'esempio dell'episodio personale perché nel breve discorso per sollecitare un'azione è di gran lunga il metodo più facile e interessante, più drammatico e convincente cui un oratore possa ricorrere.

## 8.

### IL DISCORSO INFORMATIVO

Probabilmente vi sarà capitato più d'una volta di ascoltare oratori del tipo di quello che una volta fece spazientire una commissione investigativa del Senato degli Stati Uniti. Era un alto funzionario governativo, ma non riusciva a far nulla di meglio che parlare e parlare a ruota libera, in termini estremamente vaghi e senza un'idea chiara di quanto intendeva dire. Era oscuro e inconcludente, e tra i membri della commissione cominciava a serpeggiare l'irritazione. Alla fine uno di essi, Samuel James Ervin, il senatore più anziano della Carolina del Nord, ebbe l'opportunità di prendere la parola, e pronunciò un discorso ricco di significato.

Disse che il precedente oratore gli rammentava un suo vicino di casa. Questi aveva informato l'avvocato che voleva divorziare dalla moglie, pur ammettendo che era una bella donna, un'ottima cuoca e una madre eccellente.

“Ma allora perché mai vuole divorziare?” gli domandò l'avvocato.

“Perché non la smette mai di parlare,” rispose il marito.

“E di che cosa parla?”

“Questo è il problema,” rispose il marito. “Non dice nulla.”

Questo è anche il problema di molti oratori, sia uomini che donne. Chi ascolta non sa assolutamente di che cosa stanno parlando. Parlano, parlano e non dicono nulla. Non esprimono mai con chiarezza quel che intendono dire.

Nel capitolo 7 vi è stata offerta una formula per i discorsi brevi volti a ottenere un'azione dagli ascoltatori. Vi parlerò ora di alcuni metodi per formulare in modo chiaro un discorso inteso a informare i vostri ascoltatori.

Ogni giorno, e parecchie volte nel corso della giornata, dobbiamo pronunciare un discorso per informare: dare direttive, istruzioni o informazioni, oppure fare delle relazioni. Fra tutti i discorsi che si tengono in pubblico, quelli destinati a informare sono al secondo posto, preceduti soltanto dai discorsi volti a persuadere o ad attivare. La capacità di parlare con chiarezza viene prima della capacità di sollecitare all'azione. Owen D. Young, uno dei più importanti industriali d'America, così sottolinea l'esigenza di chiarezza nel mondo contemporaneo:

Migliorando la capacità di farsi comprendere dagli altri, aumentano in proporzione anche le buone occasioni. Indubbiamente nella nostra società, in cui anche nelle questioni più semplici gli uomini si trovano nella necessità di collaborare, è innanzi tutto necessario comprendersi. Il linguaggio è il principale vettore della comprensione, e pertanto dobbiamo imparare a usarlo non in modo rozzo, ma con discernimento.

Questo capitolo contiene alcuni suggerimenti per aiutarvi a usare un linguaggio chiaro e preciso che vi consentirà di farvi comprendere senza difficoltà. “Tutto ciò che si può in qualche modo pensare,” diceva Ludwig Wittgenstein, “può essere pensato in modo chiaro. Tutto ciò che può essere detto, può essere detto con chiarezza.”

#### LIMITATE L'ARGOMENTO PER SVOLGERLO NEL TEMPO A DISPOSIZIONE

Una volta, parlando agli insegnanti, il professor William James si interruppe per osservare che in una conferenza si può insistere su un punto soltanto, e la conferenza cui si riferiva durava un'ora. Eppure, di recente ho sentito un oratore, cui era consentito parlare per tre minuti soltanto, esordire dicendo che voleva richiamare la nostra attenzione su undici punti. Sedici secondi e mezzo per ogni fase del suo argomento! Incredibile, non vi pare? Per la verità, questo è un caso limite, ma la tendenza a sbagliare in questo senso è d'intralcio a quasi tutti i novizi.

È come la guida Cook, che fa vedere Parigi al turista in un solo giorno. Si può fare, così come si può attraversare tutto il Museo di Storia Naturale in trenta minuti. Ma senza il minimo di chiarezza. Molti discorsi non

riescono a essere chiari perché l'oratore sembra preoccuparsi di stabilire il record mondiale nel tempo assegnato. Salta da un punto all'altro con la rapidità e l'agilità di una capra selvatica.

Se per esempio dovete parlare dei sindacati, non cercate di dirci in tre o sei minuti perché sono stati creati, quali sono i metodi cui ricorrono, quante buone cose hanno ottenuto, quanti errori hanno commesso, e come risolvere le vertenze. Se ci proverete, nessuno si farà un'idea molto chiara di quanto avete detto. Sarà tutto confuso, una grande nebulosa, uno schizzo incompleto, impreciso.

Non sarebbe più saggio prendere in considerazione soltanto un aspetto dei sindacati, e illustrarlo in modo adeguato? Un discorso così congegnato lascia un'unica impressione. È lucido, facile da ascoltare, facile da ricordare.

Una mattina, andando a trovare in ufficio un mio conoscente ch'era presidente di una società, lessi sulla sua porta uno strano nome. Il direttore del personale, un mio vecchio amico, me ne spiegò la ragione.

“Il suo nome gli si attagliava troppo,” disse il mio amico.

“Il suo nome?” dissi sorpreso. “Non era uno dei Jones che controllava la società?”

“Intendevo dire il suo soprannome,” disse il mio amico. “Tutti lo chiamavano Jones ‘Dov’è Adesso?’. Non durò molto. La famiglia lo sostituì con un cugino. Non si era mai preso la briga di interessarsi al lavoro. Stava qui tutto il giorno, è vero, ma a far cosa? Girovagava, andava e veniva da una parte all'altra per tutto il tempo. Riteneva più importante controllare che avessero spento la luce, o raccolto una graffetta caduta per terra, piuttosto che studiare una grande campagna promozionale. Non stava molto nel suo ufficio. Ecco perché lo chiamavano ‘Dov’è Adesso?’.”

Anche alcuni oratori esperti commettono questo errore. Forse il fatto di essere abili sotto molti aspetti non consente loro di vedere il pericolo di essere dispersivi. Non dovete prendere esempio da loro.

Tenetevi stretti al tema principale. Chi vi ascolta deve sempre poter dire: “Lo capisco. Vedo chiaramente a che punto del percorso si trova ora.”

ORDINATE LE IDEE IN SEQUENZA



Qualsiasi argomento può essere sviluppato secondo una sequenza logica basata sul tempo, lo spazio, o particolari temi. Nella sequenza temporale, ad esempio, potete considerare il vostro argomento sotto le tre categorie di passato, presente e futuro, oppure potete cominciare da un certo punto e tornare indietro o andare avanti rispetto a quella data.

Le conversazioni su un processo industriale, ad esempio, dovrebbero tutte cominciare prendendo in considerazione il materiale grezzo, passando attraverso le varie fasi della lavorazione, fino ad arrivare al prodotto finito. I particolari con cui si può arricchire il discorso dipendono ovviamente dal tempo a disposizione.

Nella sequenza spaziale, ordinerete le vostre idee secondo un punto centrale e poi allargherete il raggio, oppure seguirete una certa direzione, verso nord, sud, est, ovest. Dovendo descrivere la città di Washington, potreste ad esempio portare i vostri ascoltatori in cima al Campidoglio e indicare i punti interessanti nelle varie direzioni. Dovendo descrivere un jet o un'automobile, sarà meglio farlo suddividendo la macchina in tutte le singole parti che la compongono.

Alcuni argomenti hanno una sequenza interna. Se volete spiegare la struttura del governo degli Stati Uniti, farete bene a seguire il modello organizzativo, secondo il ramo legislativo, esecutivo e giudiziario.

## ENUMERATE I PUNTI PRINCIPALI

Uno dei metodi più semplici per far sì che il vostro discorso si dispieghi in modo ordinato, e come tale rimanga impresso nella mente di chi ascolta, consiste nel rammentare, mentre parlate, di voler affrontare un punto alla volta.

“Il primo punto è questo...”: ecco un modo semplice e immediato. Una volta discusso il primo punto, potete annunciare con chiarezza il passaggio al secondo e così via.

Ai tempi in cui era vicesegretario generale alle Nazioni Unite, il dottor Ralph J. Bunche iniziò un importante discorso al City Club of Rochester di New York con grande schiettezza:

“Ho deciso di parlare stasera sul tema ‘La sfida delle relazioni umane’ per due motivi ben precisi,” esordì. E subito aggiunse: “In primo luogo...” E continuò poi: “In secondo luogo...” Per tutto il tempo si preoccupò di

indicare chiaramente al pubblico che, punto dopo punto, egli lo conduceva verso la conclusione: “Non dobbiamo mai perdere la nostra fede nella potenziale capacità dell’uomo di agire per il meglio.”

Lo stesso metodo fu efficacemente usato dall’economista Paul H. Douglas davanti a una commissione congressuale mista incaricata di individuare i mezzi per stimolare l’economia e superare il momento di stasi. Douglas parlava sia come esperto fiscale che come senatore dell’Illinois.

“Il mio tema,” esordì, “è questo: l’azione di più rapida efficacia è una riduzione della tassazione sui redditi inferiori e medi, ovvero riguardanti quelle fasce della popolazione che tendenzialmente spendono quasi tutte le loro entrate.”

“In particolare...” proseguì.

“Inoltre” continuò.

“Per giunta...” continuò ancora.

“Esistono tre motivi fondamentali... Primo... Secondo Terzo...”

“In breve, abbiamo assolutamente bisogno di una riduzione fiscale per i gruppi con reddito basso e medio al fine di aumentare la domanda e il potere d’acquisto.”

## PARAGONATE L’INSOLITO CON IL FAMILIARE

Vi capiterà talvolta di dibattervi nel vano tentativo di spiegare quel che intendete dire. Nella vostra mente è abbastanza chiaro, ma si rende necessaria una spiegazione piuttosto complessa affinché diventi chiaro anche per chi vi ascolta. Che fare? Prendete a paragone qualcosa che gli ascoltatori comprendano.

Immaginate di parlare di uno dei contributi della chimica all’industria – di un catalizzatore. Si tratta di una sostanza che produce cambiamenti in altre sostanze senza subire modifica alcuna. È abbastanza semplice. Ma non sarebbe meglio aggiungere un paragone? È come un ragazzino che a scuola, durante la ricreazione in cortile, riesce a colpire, a urtare, a picchiare tutti i suoi compagni, senza mai essere a sua volta colpito.

Una volta alcuni missionari si trovarono ad affrontare questo problema di esprimere concetti insoliti in termini familiari dovendo tradurre la Bibbia nel dialetto di una tribù dell’Africa equatoriale. Si resero conto che

traducendo alla lettera le parole sarebbero state talvolta prive di qualsiasi significato per gli indigeni.

Ad esempio, la frase “Se i vostri peccati sono scarlatti, diventeranno bianchi come la neve” era intraducibile. Gli indigeni non conoscevano affatto la neve. La soluzione fu trovata quando i missionari videro gli indigeni arrampicarsi sugli alberi di cocco per farne cadere le noci e mangiarne la polpa. L’ignoto venne allora reso simile al noto trasformando la frase in: “Se i vostri peccati sono scarlatti, diventeranno bianchi come la polpa delle noci di cocco.”

### *Trasformate il fatto in immagine*

Quanto è lontana la luna? E il sole? Qual è l’altra stella più vicina a noi? Gli scienziati sono bravissimi a rispondere alle domande sui viaggi spaziali ricorrendo a formule matematiche. Ma gli scrittori e i conferenzieri sanno bene che non è così che si rende chiaro un fatto a un pubblico medio. E trasformano i numeri in immagini.

Il famoso scienziato Sir James Jeans provava uno speciale interesse per l’ardente desiderio dell’umanità di esplorare l’universo. Ovviamente conosceva bene i problemi matematici che ciò comportava, e sapeva anche che i suoi scritti e le sue conferenze sarebbero stati particolarmente efficaci se avesse inserito qua e là dei numeri.

“Il nostro sole (una stella) e i pianeti attorno a noi sono così vicini che non riusciamo a renderci conto della distanza a cui stanno altri oggetti roteanti nello spazio,” osservò nel suo libro *L’universo intorno a noi*. “Persino la stella più vicina (la Proxima Centauri) è lontana 40.000.000.000.000 di chilometri,” disse. Poi, per dare un’idea più chiara di questa cifra, spiegò che decollando dalla terra alla velocità della luce – 300.000 chilometri al secondo – ci vorrebbero quattro anni e tre mesi per raggiungere la Proxima Centauri.

In tal modo riuscì a far sembrare più reali le grandi distanze nello spazio, senz’altro meglio di un altro oratore che una volta descrisse una cosa semplicissima come le distanze in Alaska. Lo udii con le mie orecchie: disse semplicemente che l’Alaska aveva una superficie di 1.518.800 chilometri quadrati, e non aggiunse altro.

Per visualizzarne la grandezza, doveti aspettare fino al momento in cui da un'altra fonte appresi che la sua superficie supera la somma delle superfici di Vermont, New Hampshire, Connecticut, Maine, Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, New York, New Jersey, Pennsylvania, Delaware, Maryland, West Virginia, Carolina del Nord e del Sud, Georgia, Florida, Tennessee e Mississippi. Così i 1.518.800 chilometri quadrati assumevano un nuovo significato e mi resi conto che in Alaska c'è un sacco di spazio in cui muoversi.

Alcuni anni or sono un partecipante al nostro corso descrisse lo spaventoso numero di incidenti mortali sulle nostre strade con questa terribile immagine: "Viaggiate attraversando il paese da New York a Los Angeles. Al posto dei paracarri, immaginate che si levino dalla terra le bare in cui sono composte le vittime dell'ecatombe avvenuta sulle strade lo scorso anno. A bordo della vostra auto, superate una di queste macabre segnalazioni ogni cinque secondi, poiché se ne trovano dodici al chilometro da un'estremità all'altra del paese!"

Non percorro mai un lungo tratto di strada senza che questa immagine mi si ripresenti con sorprendente realismo.

Come mai? Perché le impressioni uditive sono difficili da ritenere. Scivolano via come nevischio sulla liscia corteccia di un faggio. E le impressioni visive?

Alcuni anni fa vidi una palla da cannone incastonata nel muro di una vecchia casa sulle rive del Danubio; era una palla da cannone che l'artiglieria di Napoleone aveva sparato durante la battaglia di Ulm. Le impressioni visive sono come quella palla da cannone: arrivano con un impatto straordinario. Si incastonano. Si conficcano. Tendono a scacciare tutte le suggestioni contrarie, così come Bonaparte scacciò gli Austriaci.

### *Evitate i termini tecnici*

Se la vostra professione è ad esempio quella di avvocato, medico o ingegnere, oppure se lavorate in un settore dell'industria altamente specializzato, state doppiamente attenti, quando parlate con estranei, a esprimervi in termini semplici e a fornire i dettagli necessari.

State doppiamente attenti perché, come parte dei miei doveri professionali, mi è toccato ascoltare centinaia di discorsi che fallivano, e in

modo miserando, proprio su questo punto. Gli oratori si dimostravano del tutto inconsapevoli della profonda e diffusa ignoranza del pubblico per quanto riguardava la loro specializzazione. Continuavano a parlare, esponendo pensieri, usando frasi dense di significato che ben si attagliavano alla loro esperienza; ma per i non iniziati, questi discorsi erano chiari come le acque del Missouri dopo le piogge di giugno sui campi appena arati dello Iowa e del Kansas.

Che cosa dovrebbe fare in tal caso l'oratore specializzato? Dovrebbe ricordare il consiglio dell'ex senatore dell'Indiana Beveridge:

È buona pratica prendere come riferimento la persona dall'aria meno intelligente che si trova tra il pubblico, e far in modo da interessarla all'argomento del vostro discorso.

Ciò si può ottenere solamente grazie a un'esposizione chiara dei fatti e a un lucido ragionamento. Un metodo ancora migliore consiste nel pensare le vostre parole come se fossero dirette a un ragazzino o a una ragazzina presenti tra il pubblico insieme ai genitori.

Ditevi, e se volete ditelo ad alta voce anche al pubblico, che cercherete di essere tanto chiari e semplici che perfino un bambino potrebbe intendere e rammentare le vostre spiegazioni, e ripetere quel che avete detto.

Un medico che frequentava il nostro corso disse una volta in una conversazione che “la respirazione diaframmatica è di notevole aiuto all'azione peristaltica degli intestini, nonché una garanzia per la salute”. Stava per concludere quella frase del suo discorso con questa proposizione per passare ad altro. Ma l'insegnante lo interruppe e chiese che alzassero le mani quanti tra i presenti avessero un'idea chiara del modo in cui la respirazione diaframmatica differisce da altri tipi di respirazione, del perché è particolarmente indicata per il benessere fisico, e di che cos'è l'azione peristaltica. Il risultato della votazione sorprese il medico. Egli allora riprese l'argomento, lo spiegò e lo ampliò in questo modo:

Il diaframma è un muscolo sottile e appiattito che divide il torace dall'addome; sta alla base dei polmoni e al di sopra della cavità addominale. Quando è inattivo, e durante la respirazione pettorale, s'inarca come una ciotola.

Nella respirazione addominale, ogni respiro spinge verso il basso questo arco muscolare, finché diventa quasi piatto, e allora potrete sentire i muscoli dello stomaco che premono contro la vita. Questa pressione verso il basso del diaframma massaggia e stimola gli organi della parte superiore della cavità addominale: lo stomaco, il fegato, il pancreas, la milza e il plesso solare.

Quando espirate, lo stomaco e gli intestini sono spinti contro il diaframma e ricevono un altro massaggio. Questi massaggi aiutano il processo di eliminazione.

Molto spesso la cattiva salute comincia nell'intestino. Dispepsia, costipazione e autointossicazione scomparirebbero se stomaco e intestino fossero esercitati con la respirazione diaframmatica profonda.

È sempre meglio passare dal semplice al complesso quando si danno spiegazioni di qualsiasi genere.

Immaginate ad esempio di dover spiegare a un gruppo di casalinghe perché il frigorifero va sbrinato. Sarebbe sbagliato affrontare così l'argomento:

Il principio della refrigerazione si basa sul fatto che l'evaporatore manda calore dalla zona interna del frigorifero. Mentre il calore viene spinto fuori, l'umidità aderisce all'evaporatore, ammassandosi in uno spessore che isola l'evaporatore e rende necessaria una più frequente rotazione del motore per compensare la brina che diventa sempre più spessa.

Osservate quanto è più facile comprendere questo concetto se l'oratore lo illustra in termini più familiari:

Avete presente dove congelate la carne nel vostro frigorifero? Allora saprete anche come la brina si forma sul freezer. Di giorno in giorno lo strato diventa più spesso, finché il freezer dev'essere sbrinato affinché il frigorifero continui a funzionare bene. Ecco, la brina nel freezer è esattamente come una coperta che vi ricopre quando ve ne state a letto, o come la fibra che isola le pareti della vostra casa.

Più lo strato di brina diventa spesso e più è difficile per il freezer spingere l'aria calda fuori dal resto del frigorifero e mantenere una bassa temperatura. Allora il motore deve lavorare di più e più a lungo

per mantenere il freddo. Ma con uno sbrinatori automatico, la brina non può assolutamente formare uno strato spesso. Di conseguenza, il motore lavora meno e per periodi più brevi.

Aristotele diede alcuni buoni consigli in proposito: “Pensate da uomini saggi, ma parlate come la gente comune.” Se dovete usare un termine tecnico, non fatelo finché non lo avrete spiegato in modo tale che tutti i presenti sappiano che cosa significa. Ciò vale in particolare per le parole-chiave, quelle che usate continuamente.

Una volta udii un agente di borsa parlare a un gruppo di donne che volevano apprendere i rudimenti fondamentali della tecnica bancaria e dell’investimento. Usava un linguaggio semplicissimo e le metteva a loro agio con i suoi modi affabili.

Rese tutto chiarissimo, eccezion fatta per i termini fondamentali che a loro erano estranei. Parlava di “stanza di compensazione”, di “opzione doppia”, di “ipoteche riconvertibili” e di “vendite a breve e a lungo termine”. Quella che avrebbe potuto essere una conversazione affascinante divenne un puzzle perché non si rese conto che alle sue ascoltatrici non erano affatto familiari quei termini così comuni nel suo lavoro.

Non c’è motivo di evitare una parola-chiave se sapete che non sarà compresa. Basta spiegarla la prima volta che la usate.

Volete parlare sulle pubblicità canore? Oppure sugli acquisti determinati dall’impulsività? Sulle arti liberali o sulla contabilità? Sui sussidi governativi, o sulle automobili che superano dalla parte sbagliata? Volete propagandare un atteggiamento permissivo coi bambini o uno speciale sistema per archiviare? Assicuratevi soltanto che chi vi ascolta sia in grado di percepire le parole-chiave in questi settori specializzati nello stesso modo in cui le intendete voi.

## RICORRETE A SUPPORTI VISIVI

I nervi che vanno dall’occhio al cervello hanno un diametro molto superiore a quelli che partono dall’orecchio; e la scienza ci dice che alle suggestioni dell’occhio diamo un’attenzione venticinque volte superiore a quella che riserviamo alle suggestioni dell’orecchio.

“Vedere una volta,” dice un antico proverbio giapponese, “è meglio che udire un centinaio di volte.”

Pertanto, se volete essere chiari, illustrate i vostri punti e visualizzate le vostre idee. Questo è quanto si proponeva John H. Patterson, fondatore della National Cash Register Company, che scrisse un articolo in cui delineava i metodi da lui impiegati per parlare ai suoi venditori:

Ritengo che non ci si possa basare soltanto sulla parola per farsi comprendere o per conquistare e trattenere l'attenzione. È indispensabile un elemento supplementare di drammatizzazione. Ogniqualvolta si renda possibile, è preferibile integrare con illustrazioni che mostrino il modo giusto e quello sbagliato; i diagrammi sono più convincenti delle semplici parole, e le illustrazioni più convincenti dei diagrammi. La presentazione ideale di un argomento è quella in cui ogni suddivisione è illustrata e in cui le parole sono usate solamente come collegamento.

Ho scoperto abbastanza presto che trattando con la gente un'illustrazione valeva più di qualunque cosa io potessi dire.

Se usate un grafico o un diagramma, assicuratevi che sia abbastanza grande da essere visto bene, ma non esagerate: una lunga successione di diagrammi finisce col diventare noiosa. Se disegnate voi stessi il diagramma, mentre parlate, eseguite uno schizzo rapido e approssimativo sulla lavagna: a chi ascolta non interessa la grande opera d'arte. Usate delle abbreviazioni; scrivete in caratteri grandi e leggibili; continuate a parlare mentre disegnate o scrivete; e voltatevi continuamente verso il pubblico.

Se usate degli oggetti, seguite questi otto suggerimenti e vi assicurerete l'attenzione del vostro uditorio:

1. Tenete l'oggetto nascosto finché non sarà venuto il momento di usarlo.
2. Usate oggetti abbastanza grandi da essere visti anche dalle ultimissime file. Ovviamente i presenti non possono apprendere nulla da un oggetto che non vedono.
3. Non fate mai passare un oggetto tra gli astanti mentre parlate.
4. Quando mostrate un oggetto, tenetelo in alto, in modo che gli ascoltatori possano vederlo.
5. Rammentate sempre che un oggetto mobile vale dieci oggetti immobili. Se possibile, date una dimostrazione.



6. Non fissate l'oggetto mentre parlate: state cercando di comunicare con il pubblico, non con l'oggetto.
7. Quando avrete finito con l'oggetto, se possibile nascondetelo alla vista.
8. Se l'oggetto che intendete utilizzare si presta come "oggetto misterioso", fatelo mettere su un tavolo accanto a voi mentre parlate. Tenetelo coperto. Mentre parlate, fate riferimenti in modo da suscitare la curiosità, ma non dite di che si tratta. Allora, quando sarete pronti a scoprirlo, avrete suscitato curiosità, suspense e vero interesse.

I supporti visivi stanno diventando sempre più importanti per aumentare la chiarezza dell'esposizione. Non esiste modo migliore per assicurarsi la comprensione dell'uditorio che presentarsi preparati a mostrare, e nel contempo a dire, quel che avete in testa.

Due presidenti americani, entrambi maestri di eloquenza, hanno mostrato che la capacità di essere chiari è frutto dell'esercizio e della disciplina. Come solea dire Lincoln, dobbiamo avere la passione della chiarezza. Egli raccontò al dottor Gulliver, presidente dello Knox College, come aveva sviluppato molto presto nella vita questa "passione":

Tra i miei primissimi ricordi, rammento come, da piccolo, solevo irritarmi quando qualcuno mi rivolgeva la parola in un modo che non riuscivo a capire. Credo di non essere mai andato in collera per altri motivi in vita mia. Ma quella cosa mi metteva sempre di cattivo umore, e mi succede ancora. Ricordo di essermi rinchiuso nella mia cameretta, dopo aver ascoltato i vicini chiacchierare una sera con mio padre, e di aver passato buona parte della notte a passeggiare su e giù per la stanza cercando di cogliere il significato esatto di discorsi per me del tutto oscuri. Non riuscivo a dormire, correvo dietro a un'idea e continuavo a ripeterla, fino a esprimerla in un linguaggio tanto semplice che tutti i bambini che conoscevo avrebbero capito. È una sorta di passione che mi ha sempre accompagnato.

L'altro famoso presidente, Woodrow Wilson, scrisse queste parole che ci sembrano concludere idealmente il capitolo sulla chiarezza:

Mio padre era un uomo di grande energia intellettuale. Da lui ho avuto l'insegnamento migliore. Non tollerava la vaghezza, e dall'epoca in

cui cominciai a scrivere fino alla sua morte nel 1903, a ottantun anni, gli sottoposi sempre quello che scrivevo.

Me lo faceva leggere ad alta voce, cosa che per me era sempre piuttosto penosa. Di tanto in tanto, mi interrompeva: “Cosa intendi dire qui?” Glielo spiegavo e, ovviamente, così facendo mi esprimevo in modo più semplice che sulla carta. “Perché non l’hai detto così?” osservava. “Non sparare su quanto intendi dire con un cannone, devastando la campagna all’intorno; usa una carabina e colpisci dritto nel segno.”

## 9.

### IL DISCORSO CONVINCENTE

C'era una volta un piccolo gruppo di uomini e donne che si ritrovò sulla scia di un ciclone: non di un vero ciclone, ma qualcosa di assai simile. In breve, un ciclone che si chiamava Maurice Goldblatt. Ecco come uno del gruppo descrisse la scena:

Ci eravamo riuniti in un ristorante di Chicago. Sapevamo che quell'uomo aveva fama di essere un grande oratore. Quando si levò per prendere la parola, tutti gli sguardi erano puntati su di lui.

Esordì con calma, ringraziandoci per averlo invitato. Voleva parlarci di una questione grave, annunciò, e sperava nel nostro perdono, se per caso ci avesse importunati.

Poi, come un turbine, colpì. Si tese verso di noi e ci penetrò con il suo sguardo. Non alzò la voce, ma mi parve che risuonasse forte come un gong.

“Guardatevi attorno,” disse. “Guardatevi l'un l'altro. Sapete quanti di voi qui seduti moriranno di cancro? Uno su quattro fra quelli di voi hanno superato i quarantacinque anni. Uno su quattro!”

S'interruppe e il suo volto si illuminò. “È un fatto, semplice e duro. Ma presto le cose cambieranno,” disse. “Si può fare qualcosa. Questo qualcosa è il progresso nella cura del cancro e nella ricerca delle sue cause.”

Ci guardò severamente, fissando ognuno di noi. “Volete contribuire a questo progresso?” domandò.

Era inconcepibile che qualcuno degli astanti potesse rispondere negativamente. E io dissi “Sì”, dentro di me, per poi scoprire che

questa era stata la risposta di tutti gli altri.

In meno di un minuto Maurice Goldblatt ci aveva conquistati trascinandoci dalla sua parte, nella campagna che aveva intrapreso per il bene dell'umanità.

Ottenere una reazione favorevole è l'obiettivo di ogni oratore, in qualsiasi tempo e in qualsiasi luogo. Nel caso specifico, Maurice Goldblatt aveva un'ottima e terribile ragione per volerla ottenere da noi. Insieme a suo fratello Nathan, partendo quasi dal nulla, aveva costruito una catena di grandi magazzini il cui giro d'affari superava i cento milioni di dollari l'anno. Dopo lunghi e difficili anni, avevano ottenuto un successo strepitoso. Proprio allora, dopo breve malattia, Nathan era morto di cancro. Dopo questo tristissimo evento, Maurice Goldblatt aveva fatto in modo che la Goldblatt Foundation desse il primo milione di dollari per il programma di ricerca sul cancro dell'Università di Chicago, e si ritirò dagli affari per dedicarsi anima e corpo al compito di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla lotta contro il cancro.

Questi fatti, uniti alla personalità di Maurice Goldblatt, ci conquistarono immediatamente. Sincerità, serietà, fervore – un'ardente determinazione nel darsi a noi per pochi minuti, con lo stesso entusiasmo con cui anno dopo anno si dedicava a una grande causa –, tutti questi fattori suscitarono nel pubblico un sentimento di concordanza con l'oratore, e la volontà di lasciarsi interessare e coinvolgere.

#### CONQUISTATEVI LA FIDUCIA MERITANDOVELA

Quintiliano definiva l'oratore “un onest'uomo abile nel parlare”. Parlava di sincerità e carattere. Nulla di quanto è stato detto in questo libro, e nulla di quanto sarà detto in seguito, potrà mai sostituirsi a questi attributi essenziali di un'eloquenza efficace.

Peierpont Morgan disse che il carattere è il modo migliore per ottenere credito; è anche il modo migliore per conquistarsi la fiducia dell'uditorio.

“La sincerità con cui un uomo parla,” disse Alexander Woolcott, “conferisce alla sua voce un tono di verità che nessuno spergiuro può simulare.”

Soprattutto quando lo scopo del discorso è quello di convincere, è necessario esporre le proprie idee con quell'intimo fuoco che nasce da una

sincera convinzione. Dobbiamo innanzi tutto essere convinti noi stessi se vogliamo cercare di convincere gli altri.

#### COME OTTENERE UNA RISPOSTA AFFERMATIVA

Walter Dill Scott, ex preside della Northwestern University, disse che “ogni idea, ogni concetto o conclusione acquisiti dalla mente sono considerati veri finché non vengono messi in dubbio da un’idea che li contraddice”. Si tratta dunque di far conservare ai presenti un atteggiamento mentale positivo.

Un mio buon amico, il professor Harry Overstreet, esaminò molto brillantemente il background psicologico di questo concetto in una conferenza che tenne alla New School for Social Research di New York:

L’abile oratore ottiene al principio un certo numero di risposte affermative. Fa così in modo da orientare i processi psicologici dei suoi ascoltatori in senso positivo. È come il movimento di una palla da biliardo. Spingetela in una certa direzione: ci vorrà una certa forza per deviarla, e più forza ancora per rimandarla nella direzione opposta.

I modelli psicologici qui sono abbastanza chiari. Se una persona dice “No”, e davvero intende dire di no, non si limita a pronunciare una parola di due lettere. Tutto il suo organismo, ghiandole, nervi e muscoli, si pone in una condizione di rifiuto. Solitamente ciò si verifica in grado impalpabile, ma talvolta si può osservare un ritrarsi fisico, o una disposizione al ritiro. L’intero sistema neuro-muscolare si mette in guardia contro il consenso.

Se al contrario una persona dice “Sì”, allora non si verifica nessuna delle azioni di ritiro. L’organismo si trova in un atteggiamento aperto, di accettazione, di accoglimento. Pertanto, maggiore è il numero dei “Sì” che riusciamo a suscitare all’inizio, maggiore è la probabilità di catturare l’attenzione per il nostro fine ultimo.

È una tecnica semplicissima, questa della risposta affermativa. Eppure, quanto viene trascurata! Spesso pare che la gente scopra il senso della propria importanza solo dopo aver opposto all’inizio un atteggiamento di deciso antagonismo. Il radicale va a una conferenza con i confratelli conservatori, e deve subito mandarli su tutte le furie! A che pro? Se lo fa semplicemente per trarne un suo piacere personale, allora può essere

perdonato. Ma se si aspetta di ottenere qualcosa, vuol dire che non ha capito nulla della psicologia umana.

Raccogliete all'inizio un bel "No", da uno studente, da un cliente, da un bambino, da vostro marito o da vostra moglie, e ci vorrà il senno e la pazienza di un angelo per trasformarlo in un "Sì".

Come si fa a ottenere una "risposta affermativa" fin dall'inizio? È relativamente semplice. "Il metodo per esordire e vincere," confidava Lincoln, "consiste innanzi tutto nel trovare un terreno d'accordo comune." Lincoln riuscì a trovarlo perfino nelle discussioni sullo spinoso problema dello schiavismo. "Per la prima mezz'ora," dichiarò "The Minor", un giornale neutrale, riportando un suo discorso, "gli oppositori si trovarono d'accordo con ogni parola che pronunciava. Da quel momento in poi prese a condurli, passo dopo passo, finché parve averli tutti dalla sua parte." Non è forse evidente che l'oratore che si mette subito a discutere con i presenti ne suscita semplicemente l'ostilità, li mette sulle difensive e si preclude la possibilità di far loro cambiare idea? È sensato iniziare dicendo: "Voglio provare questo e quest'altro"? Con molta probabilità i vostri ascoltatori l'accoglieranno come una sfida e osserveranno dentro di sé: "E ora vediamo se ce la fai".

Non è forse molto più vantaggioso esordire sottolineando qualcosa in cui voi e i vostri ascoltatori credete, e poi sollevare qualche questione pertinente su cui tutti ambirebbero ottenere una risposta? Allora è il momento di trascinare gli astanti alla ricerca di una risposta soddisfacente. Mentre siete occupati in questa ricerca, presentate i fatti come voi li vedete, in modo così chiaro che gli altri siano portati ad accettare le vostre conclusioni come se ci fossero pervenuti da soli. Avranno molta più fede in una verità che hanno scoperto da soli. "Il miglior argomento è quello che pare semplicemente una spiegazione."

In ogni controversia, indipendentemente dall'ampiezza e dalla gravità delle discrepanze, c'è sempre un terreno comune di accordo su cui un oratore può invitare tutti a incontrarsi. Il 3 febbraio 1960, il primo ministro della Gran Bretagna Harold Macmillan parlò alle due camere del Parlamento dell'Unione del Sud Africa. Doveva presentare il punto di vista non razzista del Regno Unito al corpo legislativo, in un periodo in cui l'apartheid era la politica dominante. Iniziò forse il suo discorso rilevando questa differenza fondamentale? No. Iniziò sottolineando i grandi progressi

economici compiuti dal Sud Africa e i significativi contributi dati dal Sud Africa al mondo intero. Poi, con abilità e tatto, sollevò le questioni determinate dai diversi punti di vista. Anche in questo caso disse che era profondamente consapevole del fatto che queste discrepanze si fondavano su convinzioni sincere. Il suo discorso fu nell'insieme una magistrale esposizione che rammentava le garbate ma ferme espressioni di Lincoln negli anni precedenti Fort Sumter.

“Quale membro del Commonwealth,” disse il primo ministro, “è nostro sincero desiderio offrire al Sud Africa tutto l'aiuto e l'incoraggiamento, ma spero non me ne vorrete se vi dirò in tutta franchezza che vi sono alcuni aspetti della vostra politica che ci rendono impossibile farlo senza tradire le profonde convinzioni sui destini politici degli uomini liberi che cerchiamo di realizzare nei nostri territori. Penso che dovremmo amichevolmente confrontarci, senza cercare di attribuire colpe o meriti, con il fatto che nel mondo di oggi questa differenza di vedute si erge tra di noi come una barriera insormontabile.”

Per quanto in disaccordo con l'oratore, nessuno, dopo una simile dichiarazione, avrebbe potuto dubitare della sua equanimità.

Quale sarebbe stato il risultato se il primo ministro Macmillan avesse esordito sottolineando le divergenze politiche invece che il terreno comune di accordo? Nell'illuminante libro *The Mind in the Making*, il professor James Harvey Robinson fornisce la risposta psicologica alla domanda:

Talvolta ci accade di cambiare opinione senza opporre nessuna resistenza, senza provare una forte emozione, ma se ci dicono che abbiamo torto, allora ci risentiamo dell'accusa, e i nostri cuori si induriscono. Siamo incredibilmente sbadati nel formarci le nostre opinioni, ma le difendiamo con illecita passione se qualcuno tenta di derubarci della loro compagnia. Ovviamente non sono le idee in se stesse che ci sono tanto care, è la nostra autostima che si sente minacciata... La parolina “mio” è la più importante negli affari umani, e fare debitamente i conti con questa realtà è l'inizio della saggezza.

L'aggettivo possessivo di prima persona singolare ha sempre la stessa forza, che si tratti del *mio* pranzo, del *mio* cane, della *mia* casa, o della *mia* fede, del *mio* paese o del *mio* Dio. Non ci risentiamo soltanto quando ci dicono che il nostro orologio non funziona, o che la nostra automobile è una carretta, ma anche se qualcuno cerca di mutare le

nostre salde convinzioni sui canali di Marte, sulla pronuncia di “Epitteto”, sul valore medicinale della salicina, o sul periodo di Sargon I... Ci piace continuare a credere a quanto ci siamo abituati ad accettare come vero, e il risentimento che avvertiamo quando l’ombra del dubbio viene gettata su una nostra convinzione ci induce a cercare qualsiasi scusa per non scostarcene. Il risultato è che la maggior parte del nostro cosiddetto ragionamento consiste nel trovare argomenti per continuare a credere in quanto credevamo.

#### PARLATE CON ENTUSIASMO CONTAGIOSO

È molto improbabile che nella mente dell’ascoltatore nasca l’opposizione se l’oratore presenta le sue idee con sentimento e con un entusiasmo che diventa contagioso. Dico “contagioso” perché proprio così è l’entusiasmo. Allontana tutte le idee negative e contrastanti. Se il vostro obiettivo è quello di convincere, ricordate che è più produttivo agitare emozioni che suscitare pensieri. I sentimenti sono più forti delle fredde idee. Per suscitare sensazioni bisogna essere intensamente convinti. Nonostante le belle frasi che un’oratore può architettare, le illustrazioni che può adunare, l’armonia della voce e la grazia dei gesti, se non parla con sincerità tutto ciò sarà soltanto ornamento vuoto e scintillante. Se volete impressionare un uditorio, dovete essere innanzi tutto impressionati voi stessi. Il vostro spirito, brillando attraverso gli occhi, irradiando attraverso la voce, e affermandosi nella vostra postura, si comunicherà al pubblico.

Ogni volta che parlate, e in particolare quando vi proponete di convincere, il vostro atteggiamento determina l’atteggiamento dei vostri ascoltatori. Se siete tiepidi, anche loro saranno tiepidi; se siete irriverenti e antagonisti, anche loro lo saranno. “Quando la congregazione si addormenta,” scrisse Henry Ward Beecher, “c’è una sola cosa da fare: armare il custode di un bastone perché dia una bella mazzata al predicatore.”

Una volta fui chiamato ad assegnare la medaglia Curtis alla Columbia University. Gli studenti erano una mezza dozzina, tutti ben preparati, tutti desiderosi di fare bella figura. Ma, in realtà, tutti lottavano per ottenere la medaglia. Poco, o addirittura nullo, era in loro il desiderio di convincere.



Gli studenti avevano scelto gli argomenti da trattare in base alle possibilità di sviluppo oratorio. Non provavano un profondo interesse personale per gli argomenti. E i loro discorsi furono meri esercizi nell'arte del dire affatto privi del fuoco della sincerità.

L'eccezione fu un principe zulu. Aveva scelto come tema "Il contributo dell'Africa alla civiltà moderna". Metteva sentimento in ogni parola che pronunciava. La sua conversazione non era mero esercizio: era qualcosa di vivo, nato dal convincimento e dall'entusiasmo. Parlava in nome del suo popolo, del suo continente; con sapienza, stile e buona volontà ci portò il messaggio delle speranze del suo popolo e invocò la nostra comprensione.

Fu lui a vincere la medaglia, sebbene forse non fosse più abile nel parlare al pubblico di altri due o tre concorrenti. Quel che noi giudici dovemmo riconoscere era che il suo discorso aveva l'autentico fuoco della sincerità; era illuminato dalla verità. Al confronto, gli altri discorsi erano soltanto tremolanti fiammelle di candela.

Il principe aveva appreso a modo suo in una terra lontana che non è possibile proiettare la propria personalità in un discorso ricorrendo alla ragione soltanto: occorre rivelare agli ascoltatori quanto profondamente si crede in quel che si dice.

#### MOSTRATE RISPETTO E AFFETTO PER L'UDITORIO

"La personalità umana vuole amore, e vuole anche rispetto," disse il dottor Norman Vincent Peale iniziando a parlare dell'eloquenza di un attore professionista. "Ogni essere umano ha un intimo senso di valore, di importanza, di dignità. Feritelo, e avrete perduto quella persona per sempre. Così, se amate e rispettate una persona, anche lei vi amerà e stimerà.

Una volta partecipai a un programma televisivo condotto da un presentatore che non conoscevo molto bene. Dopo quell'incontro, lessi che aveva delle difficoltà, e pensai di sapere perché.

Ero rimasto tranquillamente seduto accanto a lui prima di prendere la parola. 'È un po' nervoso?' mi domandò.

'Ebbene, sì,' risposi. 'Sono sempre un po' nervoso prima di cominciare a parlare in pubblico. Ho un profondo rispetto per il pubblico, e la responsabilità che sento mi rende un po' nervoso. A lei non capita?'

‘No,’ rispose. ‘Perché mai dovrei essere nervoso? Il pubblico si beve qualsiasi cosa. È come carta assorbente.’

‘Non sono affatto d’accordo con lei,’ dissi. ‘Il pubblico è il nostro giudice sovrano. Io nutro grande rispetto per il pubblico.’”

Quando lesse che la popolarità di quel presentatore aveva subito un grosso colpo, il dottore Peale non ebbe dubbi: la ragione stava in un atteggiamento che provocava l’ostilità del pubblico invece di conquistarne la simpatia.

Che lezione per tutti noi che vogliamo comunicare qualcosa agli altri!

## ESORDITE IN MODO AMICHEVOLE

Un ateo sfidò una volta William Paley a invalidare la sua convinzione dell’inesistenza di un Essere Supremo. Con la massima calma Paley estrasse dal taschino l’orologio, lo aprì e disse: “Se dovessi dirle che queste levette e rotelline si sono fatte da sole, e da sole si sono montate e si sono messe a funzionare, non metterebbe forse in dubbio la mia intelligenza? Sicuramente lo farebbe. Ma levi gli occhi alle stelle. Ognuna ha il suo corso e il suo moto perfettamente determinati: la terra e i pianeti attorno al sole, e tutti percorrono oltre un milione di chilometri al giorno. Ogni stella è un sole, con i suoi mondi attorno, che si muove nello spazio come il nostro sistema solare. Eppure non ci sono collisioni, né disordini, né confusione. Tutto è tranquillo, efficiente, controllato. È più facile credere che tutto è casuale, o che qualcuno ha creato tutto ciò?”

Immaginiamo che al suo antagonista Paley avesse subito risposto: “Nessun Dio? Non faccia il cretino. Non sa neanche di che sta parlando.” Che sarebbe accaduto? Un torneo verbale, senza alcun dubbio: una guerra di parole, futile quanto infiammata. L’ateo avrebbe inalberato uno zelo sacrilego per lottare in difesa delle sue opinioni con tutta la furia di un gatto selvatico. Perché, come ha rilevato il professor Overstreet, si trattava delle *sue* opinioni, e la sua preziosa, indispensabile stima di sé sarebbe stata minacciata; il suo orgoglio sarebbe stato in gioco.

Considerando che l’orgoglio è una caratteristica fondamentalmente esplosiva della natura umana, non sarebbe saggio far sì che il nostro orgoglio lavori per noi invece che contro di noi? Come? Mostrando, come fece Paley, che quanto proponiamo noi è molto simile a qualcosa in cui

l'avversario già crede. Ciò gli rende più facile e agevole accettare piuttosto che rifiutare la nostra proposta. E impedisce che idee contraddittorie e opposte nascano nella sua mente per invalidare quanto abbiamo detto.

Paley mostrò di saper valutare con grande sensibilità i meccanismi della mente umana. La maggior parte degli uomini sono tuttavia privi di questa capacità di entrare nella cittadella delle convinzioni di un loro simile a braccetto con lui. Immaginano erroneamente che, per conquistare la cittadella, devono prenderla d'assalto, devono abbatterla con un attacco frontale. E allora cominciano le ostilità, si alza il ponte levatoio, le grandi porte vengono richiuse e sprangate, gli arcieri in cotta armano le balestre e si dà inizio a una battaglia di parole e di ferite. Queste risse verbali finiscono sempre in nulla: nessuno convince nessuno di alcunché.

Il mio metodo per non cadere in questa trappola non è una novità. È lo stesso usato da san Paolo – con una sagacia e una finezza che dopo diciannove secoli suscitano ancora in noi la massima ammirazione – nel famoso discorso agli ateniesi sul Colle di Marte. San Paolo era un uomo di grande cultura e, dopo la conversione al cristianesimo, la sua eloquenza lo rese il principale sostenitore di questa religione. Un bel giorno arrivò ad Atene, nell'Atene del dopo-Pericle, una città che aveva superato la vetta della sua gloria ed era ormai in declino. La Bibbia dice di Atene in quel periodo: "Tutti gli ateniesi e gli stranieri che vi si trovavano trascorrevano il tempo raccontando o ascoltando qualche nuova."

Non esistendo ai tempi né la radio, né il telegrafo, né il telefono, dev'essere stata dura per quegli ateniesi racimolare ogni giorno qualcosa di nuovo.

Poi arrivò Paolo. Ecco finalmente una novità. Si affollarono attorno a lui, divertiti, curiosi, interessati. Portandolo all'aeropago, dissero: "Potremmo sapere com'è questa nuova dottrina di cui tu parli? Hai portato strane cose alle nostre orecchie, e vorremmo sapere che cosa significano."

In altre parole, lo invitarono a tenere un discorso e, molto volentieri, Paolo accettò. In effetti, era questo il motivo per cui si era recato ad Atene. Probabilmente salì su una grossa pietra e, un po' nervoso come all'inizio lo sono tutti i buoni oratori, forse si strofinò le mani, si schiarì la voce prima di cominciare.

Tuttavia, non approvava pienamente il modo in cui avevano espresso il loro invito: "Nuove dottrine... strane cose". Era veleno. Doveva sradicare quelle idee perniciose. Erano un terreno fertile per diffondere opinioni

contrastanti. Non voleva presentare la sua fede come qualcosa di strano e alieno. Voleva ricollegarla a qualcosa in cui già credevano, soffocando così le suggestioni contrarie. Ma come? Rifletté un momento, escogitò un brillante piano e iniziò il suo immortale discorso: “Mi accorgo che voi uomini di Atene siete in ogni cosa quasi più che religiosi.”

Si congratulò con loro, si compiacque con loro. E gli ateniesi cominciarono a provare simpatia per lui. Una delle regole dell'arte dell'eloquenza è di sostenere un'affermazione con un'illustrazione. E così fece Paolo:

“Poiché, passando e contemplandovi in preghiera, ho trovato un altare su cui era scritto AL DIO IGNOTO.”

Tanto temevano di trascurare una divinità da erigere un altare al Dio ignoto, una sorta di polizza assicurativa contro un'inconscia mancanza di riguardo e involontarie omissioni. Evocando quel particolare altare, Paolo mostrava di non perdersi in adulazioni; rivelava invece che la sua dichiarazione era un genuino apprezzamento nato dall'osservazione.

Ecco ora la consumata abilità dell'esordio: “Quello adunque che adorare senza conoscerlo, questo appunto io annunzio a voi.”

“Nuove dottrine... strane cose?” Neanche per idea. Paolo si trovava lì semplicemente per spiegare alcune verità sul Dio che già adoravano senza esserne consapevoli. Paragonare le cose in cui non credevano a qualcosa che già appassionatamente accettavano: ecco la sua superba tecnica.

Parlò della sua dottrina della salvezza e della resurrezione, citò qualche parola di un loro antico poeta: era fatta. Alcuni degli astanti lo schernirono, ma altri dissero: “Ti ascolteremo ancora su questo argomento.”

Il nostro intento nel tenere un discorso per convincere o impressionare gli altri è esattamente questo: conficcare un'idea nella mente altrui ed evitare che nascano idee contrarie e contrastanti. Colui che è abile nel far ciò ha un'eloquenza che gli consente di influenzare gli altri. In questo caso le regole illustrate nel mio libro *Come trattare gli altri e farseli amici* si dimostreranno di grande aiuto.

Quasi ogni giorno della nostra vita parliamo a persone che la pensano in modo diverso da noi su qualche argomento. Non cerchiamo forse continuamente di persuaderle ad accogliere il nostro modo di pensare, a casa, in ufficio, in situazioni sodali di ogni tipo?

C'è un modo per migliorare i nostri metodi? Come cominciare? Mostrando il tatto di Lincoln e di Macmillan? Se così è, allora siamo

persone di rara diplomazia e straordinaria discrezione. È bene ricordare le parole di Woodrow Wilson: “Se venite a dirmi: ‘Sediamoci e parliamo e, se non siamo d’accordo, cerchiamo di capire perché non siamo d’accordo, quali sono i punti in questione,’ troveremo di non essere poi tanto distanti, che i punti su cui non ci troviamo d’accordo sono pochi e quelli su cui concordiamo sono molti, e che se soltanto avremo la pazienza, il candore e il desiderio di incontrarci, ci riusciremo.”

## I DISCORSI IMPROVVISATI

Alcuni importanti uomini d'affari e funzionari governativi si incontrarono in occasione dell'inaugurazione del nuovo laboratorio di una società farmaceutica. A turno alcuni colleghi del direttore delle ricerche si alzarono a magnificare l'affascinante opera compiuta da chimici e biologi. Stavano realizzando nuovi vaccini contro alcune malattie contagiose, nuovi antibiotici per lottare contro alcuni virus, nuovi tranquillanti per alleviare la tensione. I risultati ottenuti, prima sugli animali e poi sugli esseri umani, erano straordinari.

“È meraviglioso,” disse un funzionario al direttore. “I suoi uomini sono dei veri maghi. Ma perché mai non prende anche lei la parola?”

“Io non riesco a parlare in pubblico,” confessò malinconicamente il direttore.

Poco dopo, il presidente lo colse di sorpresa.

“Non abbiamo ancora sentito il nostro direttore delle ricerche,” disse. “Non ama tenere discorsi formali. Gli chiederò, comunque, di rivolgerci almeno qualche parola.”

Fu una cosa penosa. Levatosi in piedi, il direttore non riuscì a mettere insieme più di un paio di frasi. Si scusò di essere stato tanto breve, e questo fu il nocciolo del suo contributo.

Ecco dunque un uomo brillante e stimato nella sua professione che si mostrava quanto mai goffo e confuso. Tanto imbarazzo non era inevitabile. Avrebbe potuto imparare a improvvisare. Non ho mai incontrato un allievo serio e determinato che non fosse in grado di imparare. All'inizio ci vuole qualcosa che al direttore delle ricerche evidentemente mancava: un rifiuto

netto e coraggioso del proprio atteggiamento disfattista. Poi, per un po', ci vuole una volontà incrollabile di riuscire, per quanto arduo sia.

“Posso cavarmela decentemente se mi preparo un discorso e mi esercito,” direte forse voi. “Ma mi sento perduto e non trovo le parole se mi chiedono di intervenire quando meno me l’aspetto.”

La capacità di raccogliere i propri pensieri e di lasciarsi andare è ancora più importante, per certi versi, della capacità di parlare soltanto dopo una lunga e laboriosa preparazione. Le esigenze della vita moderna e l'occasionalità della comunicazione orale rendono assolutamente indispensabile la capacità di mobilitare rapidamente i nostri pensieri e di verbalizzarli in modo scorrevole. Molte delle decisioni che riguardano l'industria e il governo sono oggi prese non da un solo uomo ma attorno a una tavola rotonda. L'individuo è tenuto a dire la sua, ma in talune occasioni quel che ha da dire dev'essere asserito con forza, ed è in questi casi che la capacità d'improvvisare è importante e produce i suoi frutti.

#### ESERCITATEVI A IMPROVVISARE

Tutte le persone dotate di una normale intelligenza e di una giusta dose di autocontrollo sono in grado d'improvvisare un discorso brillante. Esistono molti metodi per migliorare la capacità di esprimersi scorrevolmente quando si è improvvisamente chiamati a pronunciare qualche parola. Un buon metodo consiste nel ricorrere a un espediente impiegato da alcuni famosi attori cinematografici.

Anni fa, Douglas Fairbanks scrisse un articolo per l'“American Magazine” in cui descriveva un gioco che lui, Charlie Chaplin e Mary Pickford avevano giocato quasi ogni sera per due anni. Era più di un gioco. Era un esercizio nella difficilissima arte dell'improvvisazione. Come scrisse Fairbanks, il “gioco” si svolgeva così:

Ognuno di noi scriveva un tema su un foglietto. Poi i foglietti venivano ripiegati e mescolati. Ne veniva estratto uno, e subito il prescelto doveva parlare per sessanta secondi su quel tema, che non veniva mai proposto più di una volta. Una sera mi toccò parlare dei paralumi. Provateci, se pensate che sia facile!

Ma il punto è che con quel gioco tutti e tre abbiamo aguzzato il nostro ingegno. Ne sapevamo di più su una quantità di argomenti. E, cosa

assai più interessante, imparavamo a riunire tutto quel che sapevamo e pensavamo su un soggetto senza por tempo in mezzo. Imparavamo a improvvisare.

Durante il mio corso, i partecipanti sono più volte tenuti a parlare improvvisando. La mia lunga esperienza mi ha insegnato che questo esercizio ottiene due risultati: prova agli allievi che possono pensare improvvisando e li rende molto più sicuri e fiduciosi quando pronunciano i discorsi preparati. Si rendono conto che, se dovesse accadere il peggio e si trovassero a sperimentare una sorta di blackout mentre stanno pronunciando un discorso preparato, potranno continuare a parlare improvvisando finché non riusciranno a riprendere il filo, e dicendo comunque sempre cose intelligenti e pertinenti.

Così, di tanto in tanto i partecipanti al corso si sentono dire: “Stasera a ognuno di voi sarà dato un tema diverso su cui parlare. Non saprete di che si tratta fino al momento in cui non sarete chiamati a parlare. Buona fortuna!”

Accade allora che un contabile scopre di dover parlare di pubblicità, e un pubblicitario di asili infantili. L'argomento di un insegnante può essere il sistema bancario, e quello di un bancario l'insegnamento scolastico. Un commesso deve parlare di produzione, e un esperto della produzione deve discutere il problema dei trasporti.

E non si arrendono mai, non alzano mai le braccia, anche se non pretendono certo di essere delle autorità in ogni materia. Elaborano il tema in modo da inserirvi le loro conoscenze. Le prime volte magari non riescono molto bene, ma ci provano, parlano. Per alcuni è facile, per altri è difficile, ma tutti scoprono di poter far meglio di quanto non avessero mai immaginato. E la cosa li eccita. Si rendono conto di poter sviluppare una capacità che non credevano nemmeno lontanamente di possedere.

Sono convinto che, se ce l'hanno fatta loro, potete farcela anche voi, con la volontà e la fiducia, e che più si prova più diventa facile.

Un altro metodo che usiamo per addestrare le persone a improvvisare è la tecnica del collegamento. È un momento assai stimolante del corso. A un partecipante si chiede di cominciare una storia nei termini più fantastici che riesce a inventarsi. Ad esempio dirà: “L'altro giorno stavo pilotando il mio elicottero quando ho visto avvicinarsi uno stormo di dischi volanti. Ho



cominciato la discesa. Ma un omuncolo nel disco volante più vicino ha aperto il fuoco. Io...”

A questo punto suona un campanello che annuncia la fine del tempo concesso al primo oratore e il successivo deve continuare la storia. Quando tutti avranno contribuito con la loro parte, l'azione si sarà spostata magari sui canali di Marte o nelle aule del parlamento.

Questo metodo per sviluppare la capacità d'improvvisare è un training ideale. Più una persona si esercita, meglio sarà preparata ad affrontare le situazioni reali che possono prodursi quando deve “improvvisare” nell'ambiente di lavoro o nella vita di società.

#### PREPARATEVI PSICOLOGICAMENTE A IMPROVVISARE

Quando vi chiamano a parlare all'improvviso, di solito ci si aspetta da voi qualche osservazione su un argomento su cui potete esprimervi in modo autorevole. Il problema è dunque affrontare la situazione e decidere che cosa esattamente volete dire nel breve tempo a vostra disposizione. Uno dei modi migliori per cavarsela bene in queste circostanze è quello di prepararsi psicologicamente ad affrontarle. Se partecipate a una riunione, continuate a domandarvi cosa direste in quel preciso istante se foste chiamati a prendere la parola. Quale aspetto della vostra materia sarebbe il più adatto? Come esprimereste la vostra approvazione o la vostra opposizione alle proposte avanzate?

Il primo consiglio che vi offro è pertanto questo: condizionatevi psicologicamente a improvvisare in qualsiasi occasione.

Ciò richiede riflessione, e riflettere è la cosa più difficile del mondo. Ma sono sicuro che nessuno ha mai raggiunto la fama di grande improvvisatore senza essersi preparato dedicando ore di analisi a ogni situazione pubblica cui si trovava a dover partecipare. Come un pilota di linea si prepara ad agire con fredda decisione in casi di emergenza ponendosi continuamente i problemi che potrebbero sorgere in qualsiasi istante, così l'oratore capace d'improvvisare si prepara con innumerevoli discorsi che non verranno mai pronunciati. In realtà, non si tratta quindi di discorsi “improvvisati”, ma di discorsi derivanti da una preparazione generale.

Essendo il soggetto un argomento noto, il vostro è un problema di organizzazione, per adattarsi al tempo e all'occasione. Poiché il vostro

intervento non è previsto, avrete poco tempo a disposizione. Decidete quale sfaccettatura del problema è adatta alla situazione. Non scusatevi per non esservi preparati: ciò è previsto. Affrontate al più presto l'argomento e, soprattutto, seguite questo consiglio.

#### CITATE IMMEDIATAMENTE UN ESEMPIO

Perché? Per tre buone ragioni:

1. Vi libererete subito del bisogno di pensare intensamente alla frase successiva, poiché le esperienze sono facili da raccontare, anche quando si improvvisa.
2. Entrerete nello spirito del discorso e l'iniziale nervosismo svanirà, dandovi l'opportunità di animare l'argomento trattato.
3. Aggancerete immediatamente l'attenzione del vostro uditorio. Come ho sottolineato nel capitolo 7, un episodio portato ad esempio è un metodo sicurissimo per attirare subito l'attenzione.

Un uditorio assorbito dall'interesse umano di un esempio vi offrirà rassicurazione quando più ne avrete bisogno, ovvero nei momenti iniziali. La comunicazione è un processo bidirezionale; l'oratore che cattura l'attenzione se ne rende immediatamente conto. Quando sente le forze ricettive e il calore dell'attesa che come una corrente elettrica passano sulle teste degli astanti, la sfida è per lui andare avanti, fare del suo meglio, rispondere. Il rapporto che così si stabilisce tra oratore e uditorio è la chiave dell'eloquenza: in mancanza di esso, la vera comunicazione diventa impossibile.

Per questo motivo vi invito caldamente a iniziare con un esempio, specie se siete chiamati a dire qualche parola soltanto.

#### PARLATE CON FORZA

Come ho più volte ripetuto, se parlate con forza ed energia l'animazione fisica avrà un effetto benefico sui vostri processi mentali. Avete mai fatto caso a cosa succede quando chi parla in pubblico comincia improvvisamente a gesticolare? Il suo discorso diventa più scorrevole, più

brillante, e l'oratore comincia a catturare l'attenzione degli altri, desiderosi ormai di ascoltarlo. Questa relazione tra attività fisica e mentale è molto stretta. Usiamo infatti le stesse parole per descrivere operazioni manuali e operazioni mentali: diciamo ad esempio "afferrare un'idea" o "afferrare un concetto". Quando il corpo è caricato e animato, come osserva William James, la mente comincia ben presto a funzionare a un ritmo veloce.

Il consiglio che vi do è pertanto di gettarvi con trasporto nell'impresa: vi sarà così molto più facile diventare un buon oratore capace di improvvisare.

#### USATE IL PRINCIPIO DEL QUI E ORA

Arriverà anche il momento in cui qualcuno vi batterà sulla spalla invitandovi: "E se ci dicesse anche lei qualche parola?" E può capitarvi anche senza preavviso. Siete li tranquilli a godervi le osservazioni del maestro delle cerimonie, quando d'improvviso vi rendete conto che sta parlando proprio di voi. Tutti volgono il capo nella vostra direzione, e in men che non si dica siete presentato come colui che sta per prendere la parola.

In una simile situazione la vostra mente tende a scattare, come il famoso ma confuso cavaliere di Stephen Leacock, che montò a cavallo "e prese a cavalcare in tutte le direzioni". È invece il caso di mantenere la più assoluta calma. Potete concedervi una pausa per riprendere fiato rivolgendovi al presidente della riunione. Poi è meglio attenersi al tema con qualche osservazione. Il pubblico è interessato a se stesso e a quello che sta facendo. Tre sono pertanto le fonti da cui trarre idee per il vostro discorso improvvisato.

La prima è il pubblico medesimo. Parlate dei presenti, di quel che sono e di che cosa fanno, e in particolare dei vantaggi specifici che offrono alla comunità o all'umanità. Ricorrete a un esempio adatto.

La seconda è l'occasione. Soffermatevi sulle circostanze che hanno determinato la riunione. È un anniversario, una cerimonia, una riunione annuale, un'occasione politica o patriottica?

Infine, se avete ascoltato con attenzione, potete esprimere il piacere che avete provato nell'ascoltare quel che prima di voi ha detto un altro oratore, e arricchirlo ulteriormente. I discorsi improvvisati che riescono meglio sono quelli davvero improvvisati. Esprimono i sentimenti dell'oratore nei

confronti dell'uditorio e dell'occasione. Si adattano alla situazione come il guanto alla mano. Sono fatti su misura per l'occasione, e per quell'occasione soltanto. Qui sta il loro successo: sbocciano al momento e poi, come rose rarissime, sfioriscono e scompaiono dalla scena. Ma permane il piacere provato da chi vi ascolta, e prima di quanto non possiate immaginare comincerete a essere considerati abili oratori, capaci di improvvisare senza problemi.

NON PARLATE A RUOTA LIBERA

PORGETE UN DISCORSO IMPROVVISATO

La differenza c'è, come implica questa asserzione. Non basta divagare e mettere insieme una serie di bagattelle sconnesse secondo un filo inconsistente e incongruente. Dovete mantenere le vostre idee raggruppate logicamente attorno a un pensiero centrale che potrebbe benissimo essere il punto che volete far capire. L'esempio che portate dev'essere coerente con questa idea centrale. E, se parlerete con entusiasmo, scoprirete che quanto dite improvvisando ha una vitalità e un'incisività che i discorsi preparati non hanno.

Potrete divenire un buon parlatore, e un buon improvvisatore, se prenderete a cuore alcuni dei suggerimenti offerti in questo capitolo. Potete fare esercizio adottando le tecniche illustrate nella prima parte del capitolo.

Ogni volta che partecipate a una riunione, dovrete prepararvi psicologicamente all'eventualità di essere chiamati a parlare in qualsiasi momento. Se pensate che vi sarà probabilmente richiesto di esprimere commenti o dare suggerimenti, ascoltate con molta attenzione gli altri oratori. Cercate di prepararvi a condensare le vostre idee in poche parole. Quando arriva il momento, dite che quel avete in testa con la massima semplicità possibile. Il vostro parere è stato richiesto: esprimetelo brevemente e rimettetevi a sedere.

Norman Bel-Geddes, architetto e industrial designer, soleva dire che non riusciva a esprimere i suoi pensieri in parole se non si alzava in piedi. Passeggiando su e giù per il suo studio, parlava ai soci di complessi progetti per edifici o mostre dando il meglio di se stesso. Doveva imparare a parlare restando seduto, e ovviamente lo fece.

Alla maggior parte di noi succede esattamente il contrario: dobbiamo imparare a parlare stando in piedi, e non c'è nulla che ci impedisca di imparare a farlo. Il segreto sta nel cominciare: tenere un discorso breve, e poi riprovarci ancora e ancora.

Scoprirete che vi sarà sempre più facile. Ogni discorso sarà migliore dei precedenti. Alla fine vi renderete conto che improvvisare in pubblico è semplicemente un prolungamento di quello che facciamo quando conversiamo con gli amici nel salotto di casa.

PARTE QUARTA  
L'ARTE DI COMUNICARE

*Il capitolo che segue è dedicato interamente alla questione del come porgere un discorso.*

*Ancora una volta l'accento è posto sui principi essenziali dell'eloquenza, già enunciati nella prima parte del libro. L'espressività risulta dalla conquista del diritto di parlare e dal profondo desiderio di condividere il messaggio con l'uditorio. Soltanto così si può parlare in modo spontaneo e naturale.*

## 11. COME SI PORGE UN DISCORSO

Esistono quattro modi, e quattro modi soltanto, di entrare in contatto con il mondo. E noi veniamo giudicati e classificati da questi quattro contatti: quel che facciamo, come appariamo, quel che diciamo e come lo diciamo.

Quando cominciai le mie lezioni per insegnare a parlare in pubblico, dedicai parecchio tempo agli esercizi vocali per sviluppare la risonanza, aumentare la portata della voce e migliorarne le modulazioni. Ma in breve cominciai a rendermi conto che tutto ciò era perfettamente inutile.

Questi esercizi danno risultati soltanto se si possono dedicare tre o quattro anni a migliorarsi nell'arte della dizione. Compresi che i miei allievi dovevano servirsi degli strumenti vocali con cui erano nati. Ciò mi fece scoprire che dedicando il tempo e l'energia che prima impiegavo per insegnare la respirazione diaframmatica al ben più importante obiettivo di liberare i miei allievi dalle loro inibizioni e dalla loro riluttanza a lasciarsi andare, avrei ottenuto in breve tempo risultati davvero sorprendenti.

### ROMPETE IL GUSCIO DELL'IMBARAZZO

Molte lezioni del mio corso sono intese a sciogliere gli adulti tesi e bloccati. Mi metto letteralmente in ginocchio a pregare gli allievi di uscire dal loro guscio per scoprire da soli che il mondo è pronto a trattarli con cordialità e simpatia. Questo richiede una certa fatica, lo ammetto, ma ne vale la pena. Come il maresciallo Foch dice dell'arte della guerra: “è piuttosto semplice nella concezione, ma complessa nell'esecuzione.”

L'ostacolo maggiore è ovviamente la rigidità, non soltanto fisica ma anche mentale, una sorta di irrigidirsi delle categorie che si manifesta con l'età.

Non è facile essere naturali davanti a un uditorio. Gli attori lo sanno bene. Da piccoli, ad esempio all'età di quattro anni, probabilmente sareste stati in grado di salire su un podio e parlare con tutta naturalezza a un pubblico riunito davanti a voi. Ma a ventiquattro anni, o a quarantaquattro, cosa accade se salite su un palco e cominciate a parlare? Avrete ancora quell'inconscia naturalezza che avevate a quattro anni? È possibile, ma è più probabile che diventerete rigidi, ampollosi e meccanici, e vi ritirerete nel vostro guscio come una tartaruga impaurita.

Per imparare a pronunciare un discorso non è necessario apprendere a sviluppare nuovi aspetti della personalità; l'importante è rimuovere gli impedimenti, parlare con la stessa naturalezza che mostrereste se qualcuno vi scaraventasse a terra con un pugno.

Centinaia di volte ho dovuto interrompere gli oratori nel bel mezzo del loro discorso per implorarli di "parlare come esseri umani". Centinaia di volte sono tornato a casa esausto per aver cercato di indurre i membri della mia classe a parlare con naturalezza. Credetemi, non è affatto facile come sembra.

In un'occasione chiesi agli allievi di recitare dei dialoghi, alcuni dei quali in dialetto, e di farlo con trasporto. Al termine dell'esercizio scoprirono che, pur essendosi lasciati andare, non si erano mai sentiti male, a disagio. Spesso i compagni si stupiscono della capacità di esibirsi manifestata da alcuni allievi. Io sostengo che quando uno riesce a lasciarsi andare in presenza di un gruppo di persone, con molta probabilità farà la stessa cosa quando gli capiterà di esprimere le sue opinioni in presenza di individui o di gruppi.

L'improvvisa libertà che sentite è come un uccellino che prende il volo dopo essere stato prigioniero di una gabbia. Ecco perché la gente va tanto a teatro e al cinema: perché vede altri esseri umani agire senza inibizioni, vede altre creature capaci di esprimere le loro emozioni e di esibirle senza ritegno.

NON CERCATE D'IMITARE GLI ALTRI: SIATE VOI STESSI



Noi tutti ammiriamo gli oratori che riescono anche a recitare un po', che non hanno paura di esprimere in un linguaggio individuale e immaginoso quel che hanno da dire all'uditorio.

Poco dopo la fine della prima guerra mondiale conobbi a Londra due fratelli, Sir Ross e Sir Keith Smith, che avevano appena compiuto il primo volo da Londra in Australia vincendo il premio di cinquantamila dollari offerto dal governo australiano. Avevano suscitato grande sensazione in tutto l'Impero Britannico, ed erano stati fatti cavalieri del re.

Il capitano Hurley, famoso fotografo, aveva volato con loro per una parte del viaggio scattando fotografie; io li aiutai a preparare una conversazione corredata da immagini sulla loro impresa e li feci esercitare allo scopo. Due volte al giorno, per quattro mesi, tennero la loro conversazione al Philharmonic Hall di Londra: uno parlava nel pomeriggio, l'altro la sera.

Avevano vissuto esattamente la stessa esperienza, erano rimasti seduti l'uno accanto all'altro mentre in aereo facevano mezzo giro del mondo, e pronunciavano il medesimo discorso, quasi parola per parola. Eppure, non si sa come, non pareva affatto lo stesso discorso.

In un discorso c'è qualcosa al di là delle mere parole: il tono con cui vengono pronunciate. Non è tanto e soltanto quel che dite, ma come lo dite.

Una volta il grande pittore russo Brulloff corresse lo studio di un allievo. Questi osservò stupito il disegno esclamando: "Ma come, l'ha ritoccato solo un pochettino ed è tutt'altra cosa!" Replicò Brulloff: "L'arte comincia là dove comincia il pochettino!" E questo vale per l'eloquio come per la pittura e l'arte pianistica di Paderewski.

La stessa cosa vale anche per le parole. Secondo un antico detto che circola nel parlamento inglese, tutto dipende dal modo in cui si parla, e non da quel che si dice. Molto tempo prima, quando l'Inghilterra era una lontana colonia di Roma, lo aveva già detto Quintiliano.

"Tutte le Ford sono assolutamente uguali," soleva dire Henry Ford, ma non esistono due uomini assolutamente uguali. Ogni nuova vita è una cosa nuova sotto il sole; non c'è mai stato qualcosa di simile prima, e mai ci sarà di nuovo. Un giovane dovrebbe avere questa idea di sé; dovrebbe cercare quella singola scintilla di individualità che lo rende diverso da tutti gli altri e svilupparla quanto più è possibile. La società e la scuola tenteranno di appiattirla e cancellarla con la loro tendenza a metterci tutti nello stesso stampino. Ma non lasciate che quella scintilla vada perduta: è l'unico reale attributo importante.

Tutto ciò vale doppiamente per l'eloquenza efficace. Non c'è nessun altro essere umano uguale a voi nel mondo. Centinaia di milioni di persone hanno due occhi e un naso e una bocca, ma nessuno vi assomiglia in modo perfetto, e nessuno ha esattamente i vostri tratti, i vostri metodi, la vostra struttura mentale. Pochi parleranno e si esprimeranno proprio come voi quando parlate con naturalezza. In altri termini, avete un'individualità. Per un oratore è il bene più prezioso. Aggrappatevi ad esso. Abbiatene cura e sviluppatelo. È la scintilla che darà forza e sincerità al vostro discorso. “È l'unico vostro reale diritto all'importanza.” Conservate gelosamente la vostra individualità, difendetela da tutti i tentativi di farla entrare in uno stampo.

#### CONVERSATE CON L'UDITORIO

Vorrei ora illustrarvi il tipico modo in cui parlano migliaia di persone. Mi capitò una volta di fermarmi a Murren, stazione climatica delle Alpi svizzere. Ero ospite di un hotel gestito da una società londinese che ogni settimana invitava un paio di personalità inglesi a tenere conferenze. Arrivò, tra gli altri, una famosa scrittrice che avrebbe trattato il tema “Il futuro del romanzo”. Ammise di non aver scelto di persona il soggetto della conferenza e in breve risultò che non c'era nulla che le importasse dire e che valesse la pena esprimere in proposito. In tutta fretta aveva preso qualche appunto sconnesso. Se ne stava davanti agli ospiti dell'albergo ignorandoli, senza neanche degnarli d'uno sguardo, fissando ora il vuoto davanti a sé, ora i suoi appunti, ora il pavimento. Con uno sguardo assente e un'intonazione fredda e lontana, sciorinava le sue parole nel vuoto primordiale che le si era creato attorno.

Non è così che si pronuncia un discorso. Al soliloquio della scrittrice inglese mancava l'elemento essenziale dell'arte di parlare in pubblico: il *senso della comunicazione*. L'uditorio deve sentire che un messaggio proviene diritto dalla mente e dal cuore dell'oratore per trasmettersi alla mente e al cuore di chi ascolta. Il discorso della scrittrice inglese poteva benissimo essere pronunciato nelle sabbiose e aride distese del deserto del Gobi. In effetti, suonava proprio così, non come qualcosa che veniva porto a un gruppo di esseri umani.

Molte sciocchezze e insensataggini sono state scritte sul modo di pronunciare un discorso. E stato avvolto da regole e riti che lo hanno reso misterioso. Un'elocuzione all'antica lo ha spesso reso ridicolo. A partire dagli anni Venti è però fiorita una scuola del tutto nuova, che secondo lo spirito dei tempi era moderna e pratica come l'automobile, diretta come un telegramma, efficace come un messaggio pubblicitario. Le fioriture verbali degli oratori di un tempo non sarebbero più tollerabili ai giorni nostri.

Un uditorio moderno, che si tratti di quindici persone riunite per una conferenza d'affari o di un migliaio di persone sotto un tendone, vuole che l'oratore parli con la stessa immediatezza che avrebbe in una conversazione tra amici, come se parlasse individualmente con ogni singola persona presente, ma con maggior forza ed energia. Per apparire naturali bisogna infatti usare molta più energia nel parlare a quaranta persone che a una sola, così come una statua in cima a un edificio dev'essere di proporzioni monumentali per apparire di dimensioni naturali a chi la guarda dalla strada.

Al termine di una conferenza in un centro minerario del Nevada, un vecchio cercatore si avvicinò a Mark Twain e gli domandò: "Sono questi i toni naturali della sua eloquenza?"

Ecco cosa vuole la gente: "i toni naturali dell'eloquenza", leggermente dilatati.

L'unico modo per acquisire questa naturalezza "dilatata" è l'esercizio. E se, mentre fate esercizio, vi scoprite a parlare in tono ampolloso, fermatevi e ditevi con severità: "Ma insomma! Cosa combini? Svegliati! Sii umano." Scegliete mentalmente una persona del pubblico, qualcuno che sta nelle ultime file o la persona meno attenta che riuscite a scoprire, e rivolgetevi a lei. Dimenticate la presenza degli altri. *Conversate* con quella persona. Immaginate che vi abbia posto una domanda, e immaginate anche di essere l'unico a poter rispondere. Se quella persona si levasse in piedi per parlarvi, e voi doveste risponderle, il vostro modo di parlare diventerebbe immediatamente più sciolto, più naturale, più diretto. Immaginatevi dunque che le cose si svolgano proprio così.

Potete spingervi anche al punto di porre una domanda e darne poi la risposta. Ad esempio, nel bel mezzo del discorso, potreste dire: "e voi domanderete quale prova ho per questa affermazione... Ho la prova giusta, ed eccola..." passando quindi a rispondere alla domanda. Può essere fatto

con molta naturalezza, e aiuterà a rompere la monotonia rendendo il discorso diretto, piacevole e sciolto.

Parlate alla Camera di Commercio come a un qualsiasi Mario Rossi. Cos'è una riunione alla Camera di Commercio se non una collezione di tanti Mario Rossi? Perché i metodi che funzionano con ogni singolo individuo non dovrebbero funzionare con tanti di loro riuniti?

Abbiamo prima descritto il modo di parlare di una certa scrittrice. Poche sere dopo, nella stessa sala abbiamo avuto il piacere di ascoltare Sir Oliver Lodge sul tema "Atomi e mondi". Aveva dedicato a questo argomento oltre mezzo secolo di riflessioni, studi, esperimenti e ricerche. Ed era lì per comunicarci qualcosa che faceva ormai parte del suo cuore, della sua mente e della sua vita. Dimenticò completamente che stava cercando di pronunciare un "discorso". Era l'ultima delle sue preoccupazioni. Gli premeva soltanto parlare di atomi, e lo fece con grande competenza, lucidità e passione. Cercava di farci vedere quel che aveva visto e di farci sentire quel che aveva sentito. Ne risultò un discorso pieno di fascino e di forza, che produsse una profonda impressione.

Sir Lodge era un oratore di insolita capacità. Eppure sono certo che non si considerava sotto questa luce. Sono sicuro che pochissimi, ascoltandolo parlare, hanno pensato a lui come a un "oratore pubblico".

Se le persone che vi ascoltano sospetteranno che siete reduci da un corso sull'arte di parlare in pubblico, non renderete un buon servizio al vostro insegnante, specie se è un insegnante dei miei corsi. Una delle regole che vi abbiamo insegnato è infatti quella di parlare con tale naturalezza che nessuno di chi vi ascolta possa pensare che siete stato "formalmente" addestrato. Una buona finestra non attrae l'attenzione su di sé: lascia semplicemente passare la luce. Così è un buon oratore. La sua naturalezza è così disarmante che gli ascoltatori non notano nemmeno il modo in cui parla: sono consapevoli solo di quel che dice.

## METTETE IL CUORE IN QUEL CHE DITE

Sincerità, entusiasmo e calore vi saranno di grande aiuto. Quando siamo sotto l'influenza dei sentimenti affiora il nostro vero io. Cadono le sbarre. Il calore delle emozioni ha bruciato tutte le barriere. Ci muoviamo con spontaneità. Parliamo con spontaneità, siamo naturali.

Così, anche per il giusto modo di porgere un discorso, la risposta è la regola più volte sottolineata in queste pagine: *mettete il cuore in quel che dite*.

“Non dimenticherò mai,” disse il preside Brown durante una conferenza sulla predicazione alla Yale Divinity School, “la descrizione che mi fece un amico di un servizio religioso cui una volta aveva assistito a Londra. Il predicatore era George MacDonald, e quella mattina lesse l’undicesimo capitolo del *Levitico*. Arrivato il momento del sermone, disse: ‘Tutti voi avete sentito parlare di questi uomini di fede. Non tenterò di dirvi che cos’è la fede. Ci sono professori di teologia in grado di spiegarvelo molto meglio di me. Io sono qui per aiutarvi a credere.’ Seguì una manifestazione così semplice, sentita e grandiosa della fede di quell’uomo nelle realtà eterne dell’aldilà, da far nascere la fede nella mente e nel cuore di tutti coloro che lo ascoltavano. Ci aveva messo il cuore, e il suo modo di porgere era stato efficace perché scaturiva dalla genuina bellezza della sua vita interiore.”

Metterci il cuore. Ecco il segreto. Eppure so che questo invito non gode di nessuna popolarità. Suona vago, indefinito. La persona media vuole regole ben precise, qualcosa su cui può mettere le mani, norme infallibili, istruzioni per l’uso.

Ecco quel che vuole la persona media; ed io vorrei poterglielo dare. Sarebbe più facile per entrambi. Ma il guaio è che regole del genere tolgono tutta la naturalezza, la spontaneità, la vita e il succo dell’espressione. Lo so bene. Quando ero più giovane, ho sprecato un bel po’ d’energia nel metterle in pratica. Non le troverete in queste pagine perché, come ebbe a osservare Josh Billings in un momento di buon umore: “Non vale la pena sapere tante cose che non sono affatto così.”

Edmund Burke scrisse discorsi di tale superba logica e mirabile composizione che vengono oggi studiati come classici modelli di oratoria nelle scuole superiori; eppure Burke come oratore era notoriamente un vero disastro. Gli mancava la capacità di porgere le sue gemme, di renderle interessanti e convincenti; così alla Camera dei Comuni lo chiamavano “la campanella per il pranzo”. Quando si levava lui a parlare, gli altri membri della Camera cominciavano a tossicchiare e ad agitarsi sui banchi, e finivano coll’addormentarsi o si allontanavano in massa.

Potete gettare una pallottola con tutta la vostra forza senza neanche scalfire il vestito di un uomo. Ma provate a mettere della polvere da sparo dietro a una candela di sego, e riuscirete a trapassare una tavola di pino.

Così con le parole: un discorso simile a una candela di sego e un po' di polvere da sparo fa spesso più impressione di un discorso simile a una grossa pallottola priva di forza ed entusiasmo.

#### ESERCITATEVI PER RENDERE LA VOCE FORTE E FLESSIBILE

Quando comunichiamo davvero le nostre idee agli ascoltatori, usiamo vari elementi vocali e fisici. Ci stringiamo nelle spalle, agitiamo le braccia, aggrottiamo le ciglia, aumentiamo il volume, cambiamo tono e inflessione, parliamo in fretta o lentamente, a seconda dell'occasione e dell'argomento. È bene ricordare che si tratta di effetti, non di cause. Le cosiddette variabili o modulazioni di tono sono sotto l'influenza diretta del nostro stato emotivo e mentale.

Ecco perché è tanto importante affrontare un argomento che conosciamo e che ci entusiasmi quando ci presentiamo in pubblico. Ecco perché dobbiamo avere tanta voglia di parlarne.

Per supplire alla perdita della spontaneità e della naturalezza la maggior parte di noi invecchiando tende a rinchiudersi in stereotipi ben definiti. Siamo meno disposti a usare gesti, a mostrare animazione, raramente alziamo, abbassiamo la voce o prendiamo intonazioni diverse. Perdiamo in breve la freschezza e la spontaneità della vera conversazione. E il risultato è che parliamo troppo lentamente o troppo rapidamente, e la nostra dizione, se non nei momenti di grande controllo, tende a diventare sciatta e trascurata. Anche se in questo libro si è insistito particolarmente sull'importanza di un comportamento naturale, ciò non toglie che la dizione, le variazioni di tonalità e il ritmo sono molto importanti ai fini dell'efficacia del discorso. Il nostro obiettivo dovrà pertanto essere duplice: da un lato esprimere le *nostre* idee ed esprimerle con spirito; dall'altro migliorare la ricchezza del vocabolario e delle immagini, la dizione, la varietà e la forza delle espressioni.

Un'ottima idea è quella di giudicarvi da soli con l'aiuto di un registratore. Meglio ancora se avete degli amici che vi aiutino nella valutazione. Se poi potrete contare sul parere di un esperto, tanto meglio. Occorre tuttavia ricordare che in queste cose bisogna esercitarsi in privato, e non in presenza di un uditorio. Preoccuparsi della tecnica mentre si parla in pubblico sarebbe fatale all'efficacia del discorso. Quando siete lì,

concentratevi con tutto il vostro essere per produrre un impatto mentale ed emotivo sul pubblico, e con nove probabilità su dieci parlerete con più enfasi e forza di quanta ne potreste mai trarre dai libri.

PARTE QUINTA  
LA SFIDA DELL'ELOQUENZA EFFICACE

*In questa parte applicheremo i principi e le tecniche di questo libro alla conversazione quotidiana, da quella in società alle allocuzioni in pubblico.*

*Ora immaginiamo che dobbiate parlare non più in classe, nel periodo di addestramento, ma che dobbiate presentare al pubblico un altro oratore, oppure tenere un discorso più lungo. Per questo motivo includiamo un capitolo sul discorso introduttivo e uno sull'organizzazione di un discorso più lungo, dall'introduzione alla conclusione.*

*Il capitolo finale sottolinea ancora una volta che i principi di questo libro sono utili sia nella conversazione quotidiana sia nei discorsi in pubblico.*



## 12.

### PRESENTAZIONE DI UN ORATORE OFFERTA E RITIRO DI UN PREMIO

Vi potrà capitare, dovendo parlare in pubblico, di dover presentare un altro oratore, o di pronunciare un discorso più lungo per informare, intrattenere, convincere o persuadere. Magari siete presidente di un'organizzazione civica o membro di un club femminile, e dovete affrontare il compito d'introdurre l'oratore principale alla prossima riunione, o forse non vedete l'ora di parlare al consiglio di zona, ai vostri venditori, a una riunione sindacale o a un convegno. Nelle pagine successive vi darò dei consigli per prepararvi a un discorso introduttivo nel caso vi capitasse di offrire un premio o di doverlo ritirare.

Lo scrittore John Mason Brown parlava una sera con l'uomo che doveva presentarlo al suo uditorio.

“La smetta di preoccuparsi di quel che dirà,” disse il tipo all'oratore. “Si rilassi. Non credo che un discorso si debba preparare. Per quanto mi riguarda, aspetto l'ispirazione del momento... e non manca mai.”

Queste parole rassicuranti lo fecero sperare in una bella presentazione, ma allorché il tipo si apprestò a presentarlo, ecco cosa accadde:

Signori, posso avere la vostra attenzione, per favore? Abbiamo brutte notizie per voi questa sera. Volevamo avere qui Isaac F. Marcossan, ma non ha potuto venire. È malato. (*Applauso*). Poi abbiamo invitato il senatore Bledridge... ma non aveva tempo. (*Applauso*). Infine abbiamo cercato invano di avere qui il dottor Lloyd Grogan di Kansas City. (*Applauso*). Così, abbiamo qui con noi John Mason Brown. (*Silenzio*).

Rievocando l'infelice discorso introduttivo, John Mason Brown riconobbe che “per lo meno il mio amico, quello dell'ispirazione, ha pronunciato correttamente il mio nome”.

Quest'uomo, tanto convinto che l'ispirazione lo avrebbe tratto d'impaccio, non avrebbe, neanche volendo, potuto fare peggio. La sua presentazione era un insulto sia per l'oratore che doveva presentare sia per l'uditorio che doveva stare ad ascoltare l'oratore. Non sono molti gli obblighi nei confronti del pubblico e dell'oratore, ma sono importanti, ed è veramente sorprendente vedere come tanti presentatori li ignorano.

Il discorso introduttivo ha lo stesso scopo di una presentazione in società. Avvicina l'oratore e il pubblico, stabilisce un'atmosfera di simpatia e crea un motivo d'interesse. Credere che questo discorso “debba limitarsi a presentare l'oratore”, è un errore. E forse è proprio perché molti oratori li considerano irrilevanti, che la maggior parte dei discorsi introduttivi sono deboli e zoppicanti.

Un'introduzione, termine composto da due parole latine: *intro*, dentro, e *ducere*, portare, dovrebbe condurci all'interno dell'argomento in questione suscitando in noi il desiderio di ascoltare. Dovrebbe condurci dentro i fatti concernenti l'oratore, fatti che dimostrano quanto egli sia adatto a trattare quel particolare argomento. In altri termini, un'introduzione dovrebbe “vendere” l'argomento ai presenti. E dovrebbe fare tutte queste cose nel più breve tempo possibile.

Ma è poi così? Nove volte su dieci no, decisamente *no*. Nella maggior parte dei casi le introduzioni sono discorsetti fiacchi e inadeguati, pronunciati da oratori poco convinti. Eppure se l'oratore incaricato dell'introduzione comprendesse l'importanza del suo compito e lo eseguisse nel modo giusto, diventerebbe presto molto richiesto come presidente o maestro di cerimonia.

Ecco alcuni suggerimenti per aiutarvi a fare un discorso introduttivo ben organizzato.

## PREPARATE MOLTO BENE QUELLO CHE DIRETE

Benché il discorso introduttivo sia breve, di durata raramente superiore al minuto, esso richiede un'accurata preparazione. Per cominciare, dovete riunire i fatti, concentrandovi su tre punti: l'argomento affrontato

dall'oratore, i suoi titoli per parlarne e il suo nome. Spesso un quarto punto s'impone: perché l'argomento prescelto dall'oratore è di particolare interesse per il pubblico.

Assicuratevi di conoscere il titolo corretto della conferenza e di avere qualche informazione su come l'oratore svilupperà l'argomento. Non c'è nulla di più imbarazzante per l'oratore che dover contraddire l'introduzione, negandone in parte la validità. Si può ovviare a ciò accertando la natura dell'argomento affrontato dall'oratore, ed evitando accuratamente di predire che cosa egli dirà. Ma il vostro compito di presentatore vuole che il titolo della conferenza sia citato con esattezza e sia sottolineato l'interesse dell'argomento per l'uditorio. Se è possibile, cercate di ottenere queste informazioni direttamente dall'oratore. Se dovete fare assegnamento su una terza persona, ad esempio il presidente della riunione, cercate di ottenere informazioni per iscritto e controllatele con l'oratore prima che la riunione cominci.

La parte più importante della preparazione è la ricerca di informazioni sui titoli e le qualifiche dell'oratore. Se il vostro oratore è ben conosciuto a livello nazionale o internazionale vi riuscirà di procurarvele in qualche biblioteca o redazione di giornale. Se la sua notorietà è a livello locale soltanto, potrete consultare l'ufficio del personale o l'incaricato delle pubbliche relazioni della ditta in cui lavora, oppure un suo intimo amico o un membro della sua famiglia.

Fondamentalmente, si tratta di avere notizie biografiche corrette. Le persone vicine al vostro oratore saranno liete di fornirvi il materiale necessario.

Ovviamente, troppi fatti possono diventare noiosi, specie quando sono impliciti: inutile dire che l'oratore ha un diploma, se poi ha anche la laurea in filosofia. Parimenti, è meglio accennare alle cariche più alte e più recenti occupate dall'oratore che redigere un curriculum di tutti i posti rivestiti dopo l'università. Soprattutto, non tacete i successi più brillanti di una carriera per privilegiarne invece i meno importanti.

Una volta sentii un noto oratore presentare il poeta irlandese W.B. Yeats, che avrebbe letto alcune sue poesie. Tre anni prima Yeats aveva ricevuto il premio Nobel per la letteratura, neanche il dieci per cento di quel pubblico lo sapeva o conosceva il significato del premio. Eppure, l'oratore non lo menzionò nemmeno ma si dilungò a parlare di mitologia e di poesia greca.

Non abbiate mai dubbi sul nome dell'oratore, ripetetelo più volte per familiarizzarvi con la pronuncia. John Mason Brown dice di essere stato presentato come John Brown Mason e persino come John Smith Mason. Nel suo piacevolissimo saggio *We Have with Us Tonight*, il raffinato umorista canadese Stephen Leacock racconta di un'occasione in cui il suo presentatore disse:

Molti di noi hanno atteso l'arrivo del signor Learoyd con ansia. Dai suoi libri ci pareva di conoscerlo bene, come fosse un vecchio amico. In effetti non credo di esagerare dicendo al signor Learoyd che il suo nome in città ci è da tempo familiare. Ho il grande piacere di presentarvi... il signor Learoyd.

Il principale obiettivo della vostra ricerca è la specificità, perché soltanto se è specifica un'introduzione raggiunge il suo scopo, quello cioè di suscitare l'attenzione del pubblico e di renderlo ricettivo. Il presidente di una riunione che arriva impreparato, di solito dice qualcosa del genere:

Il nostro oratore è ovunque noto come un'autorità su... sull'argomento. C'interessa molto ascoltare quanto ha da dirci in proposito, poiché arriva da... da molto lontano. È per me un grande piacere presentare, vediamo, un momento... ecco, presentarvi il signor Blank.

Dedicando un po' di tempo alla preparazione, potrete evitare la triste impressione che una simile presentazione fa sia all'oratore che al pubblico.

#### SEGUITE LA FORMULA T-I-O

Nella maggior parte delle presentazioni, la formula T-I-O serve da agile guida per organizzare i fatti raccolti nel corso delle vostre ricerche:

1. T sta per tema. Iniziate la presentazione citando il titolo esatto della conferenza.
2. I sta per importanza. In questa fase collegate il tema trattato dall'oratore agli specifici interessi dei presenti.
3. O sta per oratore. Qui elencate i principali titoli dell'oratore, in particolare quelli connessi al tema. Infine, pronunciate il suo nome in

modo chiaro e distinto.

Questa formula lascia ampio spazio alla vostra immaginazione. La presentazione non deve mai essere troppo secca e arida. Ecco l'esempio di una presentazione che segue questa formula senza far pensare minimamente a una formula. Ne è autore un redattore di New York, Homer Thorne, che aveva il compito di presentare un dirigente della società telefonica newyorkese, George Wellbaum, a un gruppo di giornalisti:

Il tema del nostro oratore è "Il telefono al nostro servizio".

Ho l'impressione che uno dei grandi misteri del mondo – come l'amore e l'ostinazione di chi scommette sui cavalli – è il mistero di quel che accade quando fate una telefonata.

Perché vi risponde il numero sbagliato? Perché certe volte è più semplice telefonare da New York a Chicago che dal vostro paese a quello vicino, appena oltre la collina? Il nostro oratore conosce le risposte a queste come a tutte le altre domande sui telefoni. Per vent'anni il suo lavoro è stato di dirigere ogni sorta di informazioni e notizie sul telefono, e di rendere la questione chiara agli altri. È un dirigente di una società telefonica che col lavoro si è guadagnato i suoi titoli.

Ora ci parlerà dei modi in cui la sua società ci rende un servizio. Se oggi siete ben disposti verso questo servizio, considerato un santo patrono. Se di recente il telefono vi ha procurato delle noie, consentitegli di prenderne le difese.

Signore e signori, il vicepresidente della New York Telephone Company, il signor George Wellbaum.

Osservate con quanta brillantezza il presentatore induce il pubblico a pensare al telefono. Ponendo delle domande ne eccita la curiosità, e poi dice che l'oratore risponderà a queste domande e a tutte quelle che il pubblico vorrà porgli.

Non credo che questa introduzione sia stata scritta o memorizzata. Persino sulla carta è naturale e spigliata. Una presentazione non dovrebbe mai essere memorizzata. Cornelia Otis Skinner fu una volta presentata da un'oratrice che dimenticò le parole imparate a memoria fin dall'esordio. La presentatrice respirò allora profondamente e disse: "In considerazione del

prezzo esorbitante dell'ammiraglio Byrd, abbiamo tra noi, questa sera, la signorina Cornelia Otis Skinner.”

La presentazione dev'essere spontanea, come se fosse dettata dal momento, e non grave e severa.

Nella presentazione di George Wellbaum non ricorrono stereotipi quali: “è per me un grande piacere”, “è un vero privilegio presentarvi”. Il modo migliore di presentare un oratore è dirne il nome, oppure dire “Vi presento” e pronunciare il nome.

Alcuni presentatori commettono l'errore di parlare troppo a lungo e di rendere il pubblico irrequieto. Altri indulgono in voli della fantasia per impressionare l'oratore e il pubblico con un senso della loro importanza. Altri ancora commettono il gravissimo errore di riportare battute arcinote, non sempre di buon gusto, o di fare dell'umorismo di bassa lega sulla professione dell'oratore. Tutti questi errori dovrebbero essere evitati con cura da chiunque desideri pronunciare un'introduzione efficace.

Ecco un altro esempio di introduzione che segue alla lettera la formula T-I-O e conserva tuttavia una sua individualità. Notate in particolare come Edgar L. Schnadig mescoli le tre fasi della formula nel presentare il famoso divulgatore scientifico Gerald Wendt:

“La scienza oggi”, l'argomento del nostro oratore, è un affare serio. Mi rammenta la storia del paziente psicopatico che soffriva dell'allucinazione di avere un gatto dentro di sé. Non riuscendo a dimostrare l'impossibilità della cosa, lo psichiatra simulò un intervento chirurgico. All'uomo, quando si risvegliò dall'anestesia, fu mostrato un gatto nero; gli assicurarono inoltre che ora i suoi guai sarebbero finiti. Ma quello replicò: “Spiacente, dottore, ma il gatto che mi disturba è grigio.”

Così va la scienza oggi. Cerchi un gatto di nome U-235, e ti ritrovi con un gruppetto di micini che si chiamano nettunio, plutonio, uranio 233 o qualcos'altro ancora.

L'alchimista dei tempi antichi, il primo scienziato nucleare, sul letto di morte implorava che gli fosse concesso un giorno ancora per scoprire i segreti dell'universo. Ora gli scienziati producono segreti che l'universo non si era mai sognato.

Il nostro oratore di oggi è una persona che sa com'è la scienza, e come potrebbe essere. E stato professore di chimica all'Università di

Chicago, preside del Pennsylvania State College, direttore del Battelle Institute of Industrial Research a Columbus. Come scienziato ha lavorato per il governo, ed è un noto autore. Nato a Davenport, Iowa, si è laureato a Harvard. Ha completato la sua preparazione lavorando in industrie di materiale bellico e ha viaggiato molto per tutta l'Europa. Il nostro oratore è autore e curatore di numerosi testi scientifici di vario genere. Il suo libro più noto è *Science for the World of Tomorrow*, pubblicato quando era direttore scientifico alla Fiera Mondiale di New York. Quale consulente di "Time", "Life", "Fortune" e "March of Time", la sua interpretazione delle informazioni scientifiche ebbe notevole risonanza tra il pubblico. Il suo *Atomic Age* apparve nel 1945, dieci giorni dopo la bomba di Hiroshima. Il suo detto preferito è: "Il meglio deve ancora venire", e in effetti è così. Sono orgoglioso di presentare, e voi sarete felici di udire, il direttore editoriale di "Science Illustrated", il dottor Gerald Wendt.

Fino a non molti anni fa era di moda lodare all'eccesso l'oratore. Grandi mazzi di fiori venivano accumulati su di lui e il poverino era spesso sopraffatto dal greve odore dell'adulazione. Un popolare umorista, Tom Collins, disse a Herbert Prochnow, autore di *The Toastmaster's Handbook*, che "è fatale, per un oratore che vorrebbe essere divertente, sentire che al pubblico si promette che presto tutti si rotoleranno per terra dalle risate".

Per contro, non è neanche il caso di sottovalutare l'oratore. Stephen Leacock ricorda quando dovette replicare a una presentazione che terminava così:

Questa è la prima della nostra serie di conferenze di quest'inverno. L'ultima serie, come tutti sapete, non è stata un successo. In realtà, abbiamo chiuso l'anno in deficit. Pertanto quest'anno cominceremo con una linea nuova, e tentiamo l'esperimento con talenti più a buon mercato. Vi presento ora il signor Leacock.

Il signor Leacock commenta seccamente: "Potete immaginare come ci si sente a presentarsi davanti al pubblico con l'etichetta di 'talento a buon mercato'."

SIATE ENTUSIASTI

Nell'introdurre un oratore, il modo è importante quanto la sostanza. Dovete cercare di essere cordiali e, invece di dire che siete tanto felici, essere genuinamente amabili e simpatici. Se darete l'impressione di tendere gradualmente verso un apice, alla fine, quando annuncerete il nome dell'oratore, il senso d'anticipazione risulterà intensificato e il pubblico applaudirà l'oratore con maggiore entusiasmo.

Se pronuncerete il nome dell'oratore proprio alla fine della presentazione, sarà bene ricordare le parole "pausa", "parte" e "pugno". Con *pausa* s'intende il brevissimo silenzio che precede l'annuncio del nome e acuisce l'attesa; con *parte* s'intende che il nome e il cognome devono essere separati da un brevissimo intervallo in modo che il pubblico abbia una chiara impressione del nome dell'oratore; con *pugno* s'intende che il nome deve essere pronunciato con forza e vigore.

Un'ultima precauzione: quando annunciate il nome dell'oratore, non voltatevi verso di lui, ma continuate a rivolgervi al pubblico fino a che non avrete pronunciato anche l'ultima sillaba; allora, e solo allora, voltatevi verso l'oratore. Ho visto moltissimi presentatori rovinare un eccellente discorso introduttivo perché alla fine pronunciavano il nome dell'oratore voltandosi verso di lui e lasciando il pubblico all'oscuro della sua identità.

#### SIATE SINCERI

Per finire, siate davvero sinceri. Non ricorrete a espressioni deprecatorie, non abbandonatevi a un falso umorismo. Una presentazione ironica viene spesso fraintesa da alcuni dei presenti. Siate cordialmente sinceri e franchi, perché vi trovate in un'occasione sociale che richiede il massimo tatto e la massima finezza. Anche se siete un intimo amico dell'oratore, ciò non vale per il pubblico, e alcune vostre osservazioni, per quanto innocenti, possono essere fraintese.

#### PREPARATE ACCURATAMENTE IL DISCORSO INTRODUTTIVO

"Il desiderio più profondo e ardente del cuore umano è il riconoscimento, sono gli onori!"

Con queste parole Margery Wilson ha espresso un sentimento universale. Tutti noi desideriamo avere successo nella vita. Tutti noi desideriamo essere



apprezzati. Una lode – per non parlare di un riconoscimento ufficiale – basta a sollevarci magicamente il morale.

La campionessa di tennis Althea Gibson è riuscita a esprimere brillantemente questo profondo “desiderio” del cuore umano nel titolo della sua autobiografia: *I Wanted to Be Somebody* (Volevo essere qualcuno).

In un discorso di presentazione è pertanto importante rassicurare il destinatario sul fatto che è realmente *qualcuno*; è riuscito in una certa fatica; si merita gli onori e noi ci siamo riuniti per tributargli tali onori. Quel che abbiamo da dire dev’essere breve ma frutto di riflessione. Può anche non significare granché per coloro che sono abituati agli onori, ma per altri meno fortunati può essere qualcosa da ricordare con piacere per tutto il resto della vita.

Dobbiamo quindi riflettere a lungo sulla scelta delle parole che useremo nel rendere omaggio all’oratore. Ecco una formula che ha sempre dato ottimi risultati:

1. Dite perché il premio viene assegnato. Può essere per il lungo servizio prestato, per aver vinto una gara o per una singola impresa particolare. Spiegate lo con semplicità.
2. Dite qualcosa sull’interesse dei presenti per la vita e le attività della persona cui vengano resi gli onori.
3. Dite quanto il premio è meritato e quanta simpatia i presenti sentono per il premiato.
4. Congratulatevi con il premiato ed esprimetegli gli auguri di tutti i presenti.

Nulla è tanto essenziale a questo discorsetto quanto la sincerità. Pertanto, se siete stati prescelti per introdurre il premiato, anche per voi è un onore. I vostri colleghi sanno che vi può essere affidato un compito che richiede un cuore, oltre che un cervello. Ma non dovete abbandonarvi alla tentazione di commettere gli errori che taluni oratori fanno. In simili occasioni è infatti facile esagerare oltre misura le virtù di qualcuno. Se il premio è meritato, dobbiamo dirlo, ma senza elogi eccessivi, poiché questi mettono a disagio il premiato e non convincono il pubblico.

Dobbiamo anche evitare di esagerare l’importanza del premio e, invece di sottolinearne il valore intrinseco, mettere in rilievo i sentimenti amichevoli di coloro che lo offrono.

## IL DISCORSO DI RINGRAZIAMENTO

Questo discorso dovrebbe essere ancora più breve del discorso introduttivo. Non è certo qualcosa che si possa ripetere a memoria ma, sapendo che stanno per consegnarci un premio, non dovrebbe essere difficile trovare le giuste parole di ringraziamento.

Limitarsi a borbottare: “Grazie”, “è il giorno più bello della mia vita”, “è la cosa più stupenda che mi sia mai capitata” non basta. Anche in questo caso, come per il discorso introduttivo, si corre il pericolo di esagerare. “Il giorno più bello” e “la cosa più stupenda” sono espressioni inadeguate. Potrete esprimere meglio la vostra sentita gratitudine usando termini più moderati. Ecco una formula consigliata:

1. Dite un caldo e sincero “grazie” ai presenti.
2. Riconoscete il merito di altri che vi hanno aiutato: soci, datori di lavoro, amici, familiari.
3. Dite cosa significa per voi il dono o il premio. Se è incartato, apritelo e mostratelo. Dite ai presenti quanto lo trovate utile e decorativo, e come intendete usarlo.
4. Terminate con un'altra sincera espressione della vostra gratitudine.

In questo capitolo abbiamo parlato di tre specifici tipi di discorso che potreste essere chiamati a tenere nel corso delle vostre attività lavorative, culturali o ricreative.

Vi invito a seguire accuratamente questi suggerimenti nel pronunciare uno dei tre tipi di discorso: proverete la soddisfazione che deriva dal dire la cosa giusta al momento giusto.

### 13.

## L'ORGANIZZAZIONE DEL DISCORSO DI MEDIA LUNGHEZZA

Nessun uomo sano di mente comincerebbe la costruzione di una casa senza un minimo di progetto; perché dunque inizierebbe un discorso senza avere la più pallida idea di dove andrà a parare?

Un discorso è un viaggio con una meta, e come tale deve essere predisposto. Chi comincia da nessuna parte, di solito si ritrova da nessuna parte.

Vorrei poter dipingere queste parole di Napoleone in lettere rosso fuoco alte trenta centimetri su tutte le porte da cui passano quanti si dedicano allo studio dell'eloquenza: "L'arte della guerra è una scienza in cui nulla riesce che non sia stato calcolato e meditato."

Ciò vale per l'eloquenza quanto per una sparatoria. Ma gli oratori si attengono sempre a questa regola? No, non lo fanno. E molti sono i discorsi disordinati e caotici come un piatto di spezzatino con piselli.

Qual è la successione migliore e più efficace per una data serie di idee? Nessuno può dirlo finché non le ha studiate. È un problema sempre nuovo, l'eterno interrogativo che ogni oratore deve porsi. Anche se non esistono regole infallibili, possiamo in ogni caso indicare le tre principali fasi del discorso di media lunghezza: attrarre l'attenzione, passare alla parte essenziale, concludere. Ecco alcuni metodi collaudati per sviluppare ognuna di queste fasi.

ATTRARRE IMMEDIATAMENTE L'ATTENZIONE

Domandai una volta al dottor Lynn Harold Hough, ex presidente della Northwestern University, qual era la cosa più importante che la sua lunga esperienza di oratore gli aveva insegnato. Dopo aver riflettuto un istante, rispose: “Riuscire a catturare e fermare l’attenzione immediatamente e in modo positivo.” Il dottor Hough colpì dritto al cuore il requisito fondamentale di un’eloquenza persuasiva: per far sì che il pubblico “si sintonizzi” fin dalle prime parole pronunciate dall’oratore. Ecco dunque alcuni metodi che se applicati daranno alle frasi di apertura il tono giusto per conquistare l’attenzione dei presenti.

### *Cominciate con un episodio-esempio*

Il produttore cinematografico Lowell Thomas iniziò una conferenza su Lawrence d’Arabia con queste parole:

Un giorno percorrevo la Christian Street di Gerusalemme quando incontrai un uomo avvolto nei fastosi abiti di un sovrano orientale. Al fianco gli pendeva la spada d’oro ricurva portata dai discendenti del profeta Maometto...

Aveva così creato un’atmosfera con una *storia* tratta dalla sua personale *esperienza*. Ecco cosa aggancia l’attenzione. Un esordio del genere è sempre efficace, difficile che faccia fiasco. Si muove, cammina. E noi seguiamo, perché ci identifichiamo come parte di una situazione, vogliamo sapere cosa sta per accadere. Non conosco metodo migliore per iniziare un discorso di quello che consiste nel raccontare una storia.

Uno dei discorsi che ho pronunciato più volte inizia così:

Una sera, al termine delle lezioni, camminavo lungo una via di Huron nel South Dakota, quando vidi un uomo in piedi su uno scatolone che arringava una piccola folla. Incuriosito, mi mescolai alla gente che stava lì ad ascoltarlo. “Sapete perché,” stava dicendo l’oratore, “non avete mai visto un indiano calvo? O perché non avete mai visto una donna calva? Ora vi spiegherò io come mai...”

Non menate il can per l'aia, non indugiate a riscaldare l'ambiente. Lanciandovi direttamente in un episodio, potrete facilmente catturare l'attenzione dei presenti.

L'oratore che comincia un discorso con una storia vissuta si mette al sicuro: non dovrà brancolare alla ricerca delle parole, né avrà un vuoto in testa. L'esperienza che racconta è sua, è una ri-creazione di una parte della sua vita, la sostanza stessa del suo essere. Ne risulterà un atteggiamento sicuro e rilassato che aiuterà l'oratore a stabilire un rapporto cordiale e amichevole con il pubblico.

### *Create una certa suspense*

Ecco come il signor Powell Healy iniziò un discorso al Penn Athletic Club di Filadelfia:

Ottantadue anni fa, a Londra venne pubblicato un volumetto destinato all'immortalità. Molti l'hanno definito "il più grande libricino del mondo". Tutti gli amici che si incontravano sullo Strand o sul Pall Mall si domandavano: "L'hai letto?" E la risposta invariabilmente era: "Ma certo che l'ho letto!" Il giorno stesso in cui fu pubblicato vendette un migliaio di copie. Una quindicina di giorni dopo ne erano state vendute quindicimila. Da allora ha avuto migliaia di riedizioni ed è stato tradotto in tutte le lingue del mondo. Pochi anni or sono, J.P. Morgan acquistò il manoscritto per una somma astronomica, e ora riposa tra i tesori inestimabili della sua superba galleria d'arte. Ma qual è questo libro famoso in tutto il mondo?

Vi ha incuriositi? Non vedete l'ora di sapere il titolo. Questo inizio ha attratto la vostra attenzione e intensificato via via il vostro interesse? Perché? Perché ha suscitato la vostra curiosità e vi ha tenuti in sospenso.

Curiosità! Chi è impermeabile alla curiosità? E allora, per soddisfare la vostra curiosità, ecco la risposta: l'autore è Charles Dickens, il libro è *Il canto di Natale*.

Creare una certa suspense è un metodo sicuro per interessare i vostri ascoltatori. Ecco come cercai di incuriosire il pubblico nella mia conferenza su "Come smetterla di preoccuparsi e cominciare a vivere". Esordii così:

“Nella primavera del 1871 un giovane destinato a diventare un medico famoso in tutto il mondo, William Osler, prese a caso un libro e lesse ventun parole che ebbero un profondo effetto sul suo futuro.”

Quali erano quelle ventun parole? E come quelle parole influenzarono il suo futuro? Queste sono le domande a cui i vostri ascoltatori vorranno avere una risposta.

### *Raccontate un fatto che colpisce*

Clifford R. Adams, direttore del Marriage Counseling Service del Pennsylvania State College, iniziò un articolo dal titolo *Come trovare un compagno* con queste sorprendenti informazioni che rendono irresistibile un esordio:

Oggi le probabilità che i nostri giovani trovino la felicità nel matrimonio sono davvero scarse. L'aumento dei divorzi è spaventoso. Nel 1940 un matrimonio su cinque è naufragato. Si prevede che nel 1946 ciò accadrà a uno su quattro. E, se la tendenza continuerà, tra cinquant'anni il tasso sarà di uno su due.

Ed ecco altri due esempi di “fatti irresistibili”:

“Il ministero della guerra prevede che la prima notte di un'eventuale guerra atomica venti milioni di americani rimarranno uccisi.”

“Pochi anni or sono, i giornali del gruppo Scripps-Howard spesero 176.000 dollari per scoprire che cosa i clienti non gradivano nei punti di vendita al dettaglio. Fu l'indagine più costosa, più scientifica e più completa mai fatta sui problemi della vendita al minuto. Furono inviati questionari in 54.047 case di sedici città diverse. Una delle domande era: ‘Che cosa non vi piace nei negozi di questa città?’ Circa i due quinti delle risposte a questa domanda erano: ‘I commessi scortes!’”

Questo metodo di cominciare con affermazioni sorprendenti permette di stabilire un contatto immediato con chi ascolta. È una sorta di “tecnica dello shock” per concentrare l'attenzione sul tema della conversazione.

Una delle nostre allieve ricorse a questo metodo di suscitare la curiosità nel modo più efficace che mi sia mai capitato di sentire. L'allieva era Meg Sheil. E questo è il suo esordio:

“Sono stata prigioniera per dieci anni in una prigione le cui mura erano l’angoscia per la mia inferiorità e le cui sbarre erano la paura delle critiche.”

Non vorreste saperne di più su questo episodio di vita vissuta?

Quando cominciate con una notizia sorprendente, dovrete assolutamente evitare di essere troppo drammatici o sensazionali. Rammento un oratore che iniziò il suo discorso sparando un colpo in aria. Ottenne immediatamente l’attenzione, ma ruppe anche i timpani dei suoi ascoltatori.

Iniziate con tono spontaneo e disinvolto. Per mettere subito alla prova il vostro esordio, provatelo stando a tavola. Se non funziona come inizio di conversazione attorno a un tavolo da pranzo, probabilmente non è abbastanza spontaneo neanche per un auditorio.

Accade tuttavia che l’inizio di un discorso, quello cioè che dovrebbe suscitare l’interesse degli ascoltatori, sia talvolta in realtà la parte più noiosa. Recentemente ho sentito un oratore esordire così: “Abbiate fede in Dio e nelle vostre capacità...” Un modo banale e predicatorio di cominciare! Ma esaminate la seconda frase, sentite com’è più interessante, pulsante: “Mia madre rimase vedova nel 1918, con tre figli da allevare, e senza denaro...” Perché mai quell’oratore non cominciò già nella prima frase a parlare delle lotte affrontate dalla sua povera madre vedova con tre figlioletti a carico?

Se volete interessare chi vi ascolta, non cominciate con un’introduzione. Cominciate proiettando il pubblico nel cuore della vostra storia.

È quel che fa Frank Bettger, autore di *Come diventare un venditore di successo*, un vero artista nel creare la suspense con la prima frase. Insieme a lui ho fatto un giro di conferenze sull’arte del vendere, e ho sempre ammirato il modo superbo con cui sa esordire. Nessuna predica. Nessuna lezione. Nessun sermone. Evitando affermazioni generiche, Frank Bettger entrava subito nel vivo della materia, fin dalla prima frase. Ecco un esempio di “attacco”:

“Ero da poco diventato giocatore professionista di baseball, quando ebbi uno dei più grossi shock della mia vita.”

Che effetto ebbe sul pubblico? Lo so perché ero presente e ho visto la reazione. Conquistò subito l’attenzione di tutti. Non vedevano l’ora di sapere perché e come era stato traumatizzato, e come se l’era cavata.

*La levata di mani*

Un modo splendido per conquistare l'attenzione interessata dei presenti è chieder loro di alzare la mano in risposta a una domanda. Per esempio, ho iniziato una conversazione su "Come evitare l'affaticamento" con questa domanda:

"Vediamo quante mani si alzano. Quanti di voi pensano di stancarsi più rapidamente di quanto dovrebbero?"

Notate bene: quando chiedete ai presenti di alzare la mano, in generale è meglio avvertirli della vostra richiesta. Non cominciate mai dicendo: "Quanti di voi pensano che le tasse dovrebbero essere ridotte? Alzate la mano". Date ai presenti la possibilità di prepararsi al voto dicendo ad esempio: "Vi chiederò di alzare la mano per rispondere a una domanda di grande importanza per voi. La domanda è questa: quanti di voi sono convinti che i buoni premio sono un vantaggio per il consumatore?"

La tecnica di chiedere una levata di mani ottiene un'impagabile reazione nota come "partecipazione del pubblico". Quando la usate, il vostro discorso non è più unilaterale. Ora il pubblico vi prende parte attiva. Se domandate: "Quanti di voi pensano di stancarsi più rapidamente di quanto dovrebbero?" tutti cominciano a pensare al loro argomento preferito: se stessi, i loro mali, la loro fatica. L'ascoltatore alza la mano, e magari si guarda attorno per vedere chi altri l'ha alzata. Dimentica di esser lì per sentire un discorso. Sorride. Fa un cenno del capo a un amico seduto accanto a lui. Il ghiaccio è rotto. Voi, ovvero l'oratore, siete a vostro agio, e il pubblico anche.

### *Promettete di dire ai presenti come ottenere qualcosa*

Un metodo praticamente infallibile per destare l'attenzione consiste nel promettere di dire ai presenti come ottenere una cosa che vogliono facendo quel che voi suggerite. Ecco alcuni esempi:

"Vi dirò come evitare l'affaticamento. Vi dirò come aggiungere un'ora al giorno alla vostra vita da svegli."

"Vi dirò come potete materialmente aumentare il vostro reddito."

"Vi prometto che, se mi starete ad ascoltare per dieci minuti, vi dirò qual è un modo sicuro per rendervi più simpatici."

L'*incipit* con una "promessa" risveglia sicuramente l'attenzione poiché tocca l'interesse personale dei presenti. Spesso gli oratori trascurano un



collegamento tra l'argomento trattato e gli interessi vitali di chi li ascolta. Invece di aprire la porta all'attenzione, la richiudono con noiose promesse che tracciano la storia della materia o si soffermano troppo sul background necessario per una comprensione dell'argomento.

Ricordo un discorso che udii alcuni anni fa su un argomento che in sé era interessante per il pubblico: la necessità di esami periodici per un controllo dello stato di salute. Come iniziò l'oratore? Migliorò la naturale attrattiva dell'argomento con un attacco a effetto? No. Iniziò con noiose e inutili premesse e il pubblico cominciò a perdere interesse in lui e nel suo argomento. Un attacco costruito attorno alla tecnica della "promessa" sarebbe stato mirabilmente adatto. Ad esempio:

Sapete qual è la durata prevista della vostra vita? Le assicurazioni possono predirlo in base alle tabelle compilate tenendo conto della vita di milioni di persone. Potete aspettarvi di vivere due terzi del tempo tra la vostra età attuale e gli ottanta... Vi basta, è un un tempo sufficientemente lungo?

No e poi no! Noi siamo tutti desiderosi di vivere più a lungo e vogliamo dimostrare che questa profezia è sbagliata. Ma come fare? domanderete voi. Come posso allungarmi la vita oltre il piccolissimo numero di anni che secondo le statistiche mi resta? Una risposta c'è, un modo per farlo esiste, e vi dirò quale...

Lascio a voi giudicare se questo tipo di attacco cattura il vostro interesse, se vi obbliga ad ascoltare l'oratore. *Dovete* ascoltarlo non soltanto perché parla di voi, della vostra vita, ma perché ha anche promesso di dirvi qualcosa che per voi è del massimo valore. Nessun noioso elenco di fatti impersonali! A un attacco del genere è quasi impossibile resistere.

### *Mostrate un oggetto*

Forse il metodo più facile per ottenere l'attenzione altrui è tenere in mano qualcosa che la gente possa guardare. Quasi tutti gli ascoltatori saranno sollecitati da questo tipo di stimolo che può essere usato in modo efficace anche in presenza del pubblico più qualificato. Il signor S.S. Ellis di Filadelfia, ad esempio, iniziò uno dei suoi discorsi in classe tenendo una

moneta tra il pollice e l'indice, con la mano sollevata in alto. Tutti lo stavano a guardare. E allora l'oratore domandò: "Qualcuno di voi ha per caso trovato una moneta come questa camminando per la strada? Al fortunato che l'ha trovata saranno concesse notevoli facilitazioni per l'acquisto di immobili. Basterà telefonare e presentarsi con questa moneta..." Il signor Ellis passò poi a condannare l'immoralità dei messaggi pubblicitari che si basano su trovate come questa.

Tutti i metodi illustrati in questo capitolo sono raccomandabili. Possono essere usati separatamente, oppure in combinazione. Ricordate sempre che l'*incipit* determina ampiamente l'accettazione o il rifiuto da parte del pubblico della vostra persona e del vostro messaggio.

#### EVITATE DI SUSCITARE UN'ATTENZIONE SFAVOREVOLE

Non basta catturare l'attenzione del pubblico, dovrete anche catturarne l'attenzione *favorevole*. A nessuna persona dotata di buon senso verrà mai in mente di esordire insultando i presenti o con un'affermazione sgradevole o odiosa, tale da rivoltargli contro il pubblico. Eppure, quanto spesso gli oratori cominciano a parlare attirando l'attenzione grazie all'impiego di uno dei seguenti espedienti?

#### *Non cominciate scusandovi*

Iniziare un discorso scusandosi non è una bella partenza. Troppo spesso ho sentito degli oratori cominciare richiamando l'attenzione del pubblico sulla loro mancanza di preparazione o di capacità. Se non siete preparati, i presenti probabilmente lo scopriranno senza il vostro aiuto. Perché insultare il pubblico lasciando intendere che non l'avete ritenuto degno di una più accurata preparazione, che poteva benissimo essergli servita la solita vecchia carne al fuoco? No, non vogliamo ascoltare scuse: vogliamo essere informati e interessati – *interessati*: ricordatelo sempre. Fate in modo di catturare l'interesse dei presenti con la prima frase. Non con la seconda, non con la terza. Con la *prima*!

## *Evitate la “storiellina”*

Avrete forse notato che c'è un metodo per iniziare un discorso, al quale in realtà ricorrono molti oratori, che in queste pagine non viene consigliato: attaccare con una “storiella divertente”. Per una qualche deplorevole ragione, il novizio pensa di dover “sollevare” il suo discorso raccontando una barzelletta; si immagina che il mantello di Mark Twain gli sia calato sulle spalle. Non cadete in questa trappola; scoprirete con imbarazzo e disagio che la storiella “divertente” il più delle volte è semplicemente patetica – e inoltre potrebbe essere già nota a una parte del pubblico.

Il senso dell'umorismo è, per contro, una risorsa notevole. Un discorso non deve necessariamente essere troppo pedante o eccessivamente solenne. Se avete la capacità di divertire l'uditorio con qualche riferimento spiritoso a una situazione locale o con qualcosa che nasce dall'occasione, al momento, o dalle osservazioni di un precedente oratore, allora fatelo senz'altro. Fate notare una qualche incongruenza, ed esageratela: questo tipo di umorismo in genere ha più successo della solita barzelletta stantia sulle suocere o sui carabinieri, perché è *pertinente* e perché è originale.

Forse il modo più semplice per creare un clima di allegria è raccontare una storia su di voi. Dipingetevi in una qualche situazione ridicola o imbarazzante. Si arriva così all'essenza stessa dello humour. Per anni Jack Benny ha fatto ricorso a questo espediente. Era uno dei comici radiofonici più abili nel “prendersi in giro”. Facendosi beffe di se stesso in storielle sul suo talento di violinista, la sua taccagneria, e la sua età, Jack Benny attinge a un'inesauribile vena di umorismo.

La gente apre il cuore e la mente all'oratore che deliberatamente “si sgonfia” richiamando l'attenzione su una sua deficienza o debolezza in tono umoristico. Per contro, creare l'immagine di un “pallone gonfiato” o dell'ospite espertissimo, con tutte le risposte pronte, lascia il pubblico freddo e distaccato.

### ILLUSTRATE LE IDEE PRINCIPALI

Nel discorso di media lunghezza inteso a provocare un'azione dovrete toccare parecchi punti; meno numerosi sono e meglio è, ma tutti devono avere un materiale di supporto. Nel capitolo 7 abbiamo parlato di un

metodo per sostenere il punto di un discorso, ovvero quel che volete che il pubblico faccia, illustrandolo con una storia, con un'esperienza da voi vissuta. Questo tipo di esempio piace perché fa appello a un'esigenza fondamentale del pubblico riassunta dallo slogan: "Tutti apprezzano una storia". Un episodio o un avvenimento è il tipo di esempio più frequentemente usato dall'oratore medio, ma non è l'unico modo per sostenere il vostro punto. Potete anche ricorrere alle statistiche, che non sono altro che illustrazioni riunite in modo scientifico, oppure alla testimonianza di esperti, ad analogie, dimostrazioni pratiche o prove.

### *Ricorrete alle statistiche*

Le statistiche vengono utilizzate per mostrare le proporzioni di determinati fenomeni. Possono essere impressionanti e convincenti, specie come prova, quando un esempio isolato risulterebbe insufficiente. L'efficacia della vaccinazione contro la poliomielite con il vaccino di Salk fu valutata mediante statistiche raccolte in tutto il paese. Casi isolati d'inefficacia erano eccezioni che confermavano la regola. Un discorso basato su una di queste eccezioni, pertanto, non convincerebbe un genitore che la vaccinazione non può proteggere il suo bambino. Le statistiche, di per sé, possono essere noiose. Dovranno pertanto essere usate con giudizio e rivestite in un linguaggio che le renda vivaci e colorate.

Ecco un esempio di come le statistiche possono diventare impressionanti se paragonate a cose a noi familiari. Per sostenere il punto che un'enorme quantità di tempo viene sprecata dai newyorkesi che non si affrettano a rispondere al telefono, un dirigente disse:

In sette telefonate su cento passa oltre un minuto prima che la persona chiamata risponda. Si perdono così ogni giorno 280.000 minuti. In sei mesi, a New York questo tempo diventa all'incirca pari alla somma di tutti i giorni lavorativi da quando Colombo scoprì l'America.

Presi da soli, numeri e cifre non sono mai molto impressionanti. Devono essere illustrati, espressi in termini che facciano riferimento alla nostra esperienza.

Ricordo di aver ascoltato una guida nell'enorme sala macchine sotto la diga Grand Coulee. Avrebbe potuto informarci sulle dimensioni della sala in metri quadrati, ma così non sarebbe stato altrettanto convincente. Ci disse invece che quello spazio poteva contenere una folla di 10.000 persone che assistevano a una partita di calcio su un campo regolamentare e, inoltre, ci sarebbe stato ancora posto per parecchi campi da tennis alle due estremità!

Molti anni fa un allievo citò in un discorso il numero di case distrutte dagli incendi l'anno precedente. Disse inoltre che se quegli edifici bruciati fossero stati messi uno accanto all'altro, avrebbero coperto la distanza da New York a Chicago, e che se le persone rimaste vittime di quegli incendi fossero state messe in fila a distanza di mezzo miglio l'una dall'altra, la macabra fila sarebbe andata da Chicago a Brooklyn.

Dimenticai quasi subito le cifre ma vedo ancor oggi la fila di edifici incendiati da Manhattan a Cook County, nell'Illinois.

### *Ricorrete alla testimonianza degli esperti*

In molti casi potrete avvalorare i punti che intendete sottolineare nel corpo del vostro discorso ricorrendo alla testimonianza di un esperto. Prima di farlo, verificate la testimonianza rispondendo a queste domande:

1. È corretta la citazione che voglio fare?
2. È presa da quella che è la specializzazione professionale dell'esperto?  
Citare un pugile per questioni riguardanti l'economia può essere controproducente.
3. La citazione è di un uomo noto e rispettato dal pubblico?
4. Siete sicuri che l'affermazione si basi su una conoscenza di prima mano, e non su un interesse personale o un pregiudizio?

Un mio allievo della Camera di Commercio di Brooklyn iniziò un discorso sull'importanza della specializzazione con una citazione di Andrew Carnegie. Fu saggia la sua scelta? Sì, perché citò fedelmente un uomo che godeva del rispetto dell'uditorio per essersi conquistato il diritto di parlare del successo negli affari. Vale ancora la pena riprendere quella citazione:

Sono convinto che la vera strada per il successo, in qualsiasi campo, è di diventare un maestro in quel campo. Non credo nella politica di sparpagliare le proprie risorse, raramente ho conosciuto un uomo che si sia distinto per la sua capacità di far soldi – e nessuno mai nell'industria – che fosse interessato in vari settori. Gli uomini che sono riusciti sono gli uomini che hanno scelto un campo solo, e non se ne sono scostati mai.

### *Servitevi di analogie*

Un'analogia, secondo il Vocabolario della lingua italiana Treccani, è: “relazione di somiglianza, uguaglianza di rapporti... rapporto di somiglianza tra due oggetti... il rapporto che la mente coglie fra due o più cose che hanno nella loro costituzione, nel loro comportamento, nei loro processi qualche tratto comune.”

Il ricorso all'analogia è un'ottima tecnica per sostenere l'idea principale. Ecco un brano tratto da un discorso su “Il maggior bisogno di energia elettrica” che C. Girard Davidson tenne quando era vicesegretario agli interni. Osservate come impiega un paragone, un'analogia, per sostenere il suo argomento:

Un'economia prospera deve continuare ad andare avanti, altrimenti rischia un avvitamento. C'è un parallelo con l'aeroplano, che quando è fermo a terra è un inutile insieme di dadi e bulloni, ma quando si leva nell'aria diventa un apparecchio con una sua funzione utile. Per restare in aria, deve continuare ad andare. Se non si muove, cade – e non può andare indietro.

Ecco un'altra analogia, forse una delle più rilevanti nella storia dell'eloquenza; fu usata da Lincoln in risposta a chi lo criticava in un periodo cruciale della Guerra Civile:

Signori, vorrei che per un momento immaginaste un fatto. Supponete che tutti i vostri beni siano stati trasformati in oro, e che abbiate dovuto affidarlo a Blondin, il famoso funambolo, affinché lo trasporti attraverso le cascate del Niagara camminando su una corda. Vi

mettereste a scuotere la corda mentre passa, o continuereste a urlargli: “Blondin, chinati un po’ di più! Va’ un po’ più in fretta!” No, sono certo di no. Tratterreste il respiro, e anche la lingua, e terreste giù le mani finché non è passato e in salvo. Ora il governo si trova nell’identica situazione. Trasporta un peso immane attraverso l’oceano in tempesta. Si trova tra le mani tesori inenarrabili. Sta facendo del suo meglio. Non molestatelo! Restate fermi, e arriverà in un porto sicuro.

### *Ricorrete a una dimostrazione*

Quando i dirigenti dell’Iron Fireman parlavano ai commercianti, dovevano in qualche modo visualizzare il fatto che il combustibile alimenta una fornace dal basso e non dall’alto. Così trovarono questa dimostrazione semplice ma efficace. L’oratore accende una candela, poi dice:

Osservate come brilla la fiamma, quant’è alta. Poiché virtualmente tutto il combustibile si converte in calore, praticamente non c’è fumo. La candela è alimentata dal basso, proprio come l’Iron Fireman alimenta di combustibile una fornace.

Immaginate che questa candela venga alimentata dall’alto. (E a questo punto l’oratore capovolge la candela.) Guardate come la fiamma si abbassa. Sentite l’odore del fumo. Sentite come crepita. Osservate com’è rossa la fiamma, perché la combustione non è perfetta. E alla fine la fiamma si spegne, come risultato di un’inefficace alimentazione dall’alto.

Alcuni anni fa, Henry Morton Robinson scrisse per la rivista “Your Life” un interessante articolo su *Come gli avvocati vincono le cause*. In esso descriveva come l’avvocato Abe Hummer seppe offrire una drammatica ed espressiva dimostrazione da attore consumato in un processo per danni in cui rappresentava una società di assicurazioni. Il querelante, un certo Postlethwaite, affermava che a causa di una caduta nel vano dell’ascensore si era procurato una lesione così grave da non poter più sollevare il braccio destro.

Hummer si mostrò seriamente preoccupato. “Ora, signor Postlethwaite,” disse con tono comprensivo, “mostri alla giuria quanto può alzare il

braccio.” Il querelante sollevò lentamente il braccio all’altezza dell’orecchio. “E ora ci mostri quanto riusciva ad alzarlo prima della lesione,” incalzò Hummer. “Così,” disse il querelante stendendo il braccio in tutta la sua lunghezza.

Potete trarre da soli le conclusioni, e immaginare quale fu la reazione della giuria.

Nel discorso di media lunghezza inteso a provocare un’azione dovrete toccare tre o al massimo quattro punti, il tutto in meno di un minuto. Declamarli al pubblico sarebbe noioso e monotono. Cosa allora li rende vivi? Il materiale di supporto che userete. È questo a infondere vivacità e interesse alla vostra conversazione. Usando episodi, paragoni e dimostrazioni, renderete i concetti fondamentali chiari e vividi; ricorrendo a statistiche e a testimonianze, proverete la verità e sottolineerete l’importanza delle vostre argomentazioni.

#### CONCLUSIONE E RICHIESTA D’AZIONE

Mi capitò una volta di poter brevemente conversare con il capitano d’industria e filantropo George F. Johnson. Ai tempi era presidente della Endicott-Johnson Corporation e aveva fama di essere un oratore capace di far ridere, di far piangere e di imprimere a lungo le sue parole nella memoria dei presenti.

Non aveva un ufficio privato. Occupava un angolino in un grande stabilimento dove ferveva l’attività ed era semplice e modesto nei modi come la sua vecchia scrivania di legno.

“Lei arriva al momento giusto,” disse alzandosi per salutarmi. “Mi sono appena liberato di un lavoro. Ho buttato giù degli appunti su quel che voglio dire alla fine di un discorso che farò stasera agli operai.”

“È sempre un sollievo avere in testa un discorso ben congegnato e sapere come iniziare e come finire,” osservai.

“Oh, per la verità non l’ho ancora chiaro,” replicò. “Solo l’idea generale, e il modo in cui voglio concluderlo.”

Non era un oratore di professione. Non cercava mai parole risonanti o belle frasi. Dall’esperienza aveva tuttavia appreso uno dei segreti della comunicazione: sapeva che, per essere convincente, un discorso deve avere un bel finale. Aveva compreso che la conclusione è la parte verso la quale



tutto il discorso deve idealmente convergere se vogliamo che l'uditorio ne riporti una certa impressione.

La chiusa è il punto più strategico di un discorso: le parole che risuonano ancora nelle orecchie e che probabilmente saranno ricordate più a lungo. A differenza di George F. Johnson, i novellini raramente sanno valutare l'importanza della chiusa e spesso commettono molti sbagli.

Quali sono gli errori più comuni? Per cominciare, c'è quello che termina con: "È pressappoco tutto quanto posso dire in proposito, e pertanto penso di poter concludere." Questo oratore getta una cortina di fumo sulla sua incapacità di concludere bene un discorso sussurrando un debole "grazie". Non è una chiusa, è piuttosto un errore da dilettanti. Se non avete altro da dire, perché non finite il discorso e riguadagnate rapidamente la vostra sedia? In questo modo, la conclusione che non avete altro da dire verrà più elegantemente lasciata al discernimento dei presenti.

C'è poi l'oratore che dice tutto quel che ha da dire ma non sa come concludere. Mi pare fosse Josh Billings a consigliare di prendere il toro per la coda invece che per le corna, perché così sarà più facile mollare. Questo oratore tiene il toro per le corna e vuole mollarlo, ma per quanto ci provi, non riesce ad avvicinarsi a un albero o a uno steccato. Così continua a girare in tondo, pestando sempre lo stesso punto, ripetendosi.

Il rimedio? Una chiusa dev'essere preparata in anticipo, non vi pare? È forse saggio cercare di trovarne una quando vi trovate faccia a faccia con il pubblico, quando siete in tensione per lo sforzo, quando il vostro cervello deve essere tutto concentrato su quel che dite? Il buon senso non suggerisce piuttosto di farlo prima, con calma e con tranquillità?

Che ne pensate della possibilità di un finale travolgente? Ecco alcuni suggerimenti.

### *Riassumete*

Accade spesso che l'oratore copra un territorio molto vasto, sì che alla chiusa i presenti hanno le idee un po' confuse. Tuttavia pochi oratori se ne rendono conto. Immaginano che, poiché i punti trattati sono di una chiarezza cristallina per loro, lo devono essere anche nelle menti degli ascoltatori. Il che infatti non è sempre vero. L'oratore ha riflettuto sulle sue idee per un certo tempo, mentre esse sono affatto nuove per l'uditorio, al

quale vengono lanciate come una manciata di pallottole: qualcuna magari si ferma, ma altre sono destinate a scivolare via, a cascare qua e là. È possibile che chi ascolta, per citare Shakespeare, “ricordi una massa di cose ma nulla distintamente”.

Un anonimo uomo politico irlandese ha dato questa ricetta per costruire un discorso: “prima dite loro cosa state per dire; poi ditelo; quindi dite che cosa avete detto.” Spesso è davvero consigliabile “dire che cosa avete detto”. Ecco un buon esempio. L’oratore, un dirigente delle ferrovie, termina il suo discorso con questo riassunto:

In breve, signori, i test effettuati su questo sistema di blocco, il suo soddisfacente impiego a tutte le latitudini, la dimostrazione che consente notevoli risparmi riducendo gli incidenti – tutto ciò mi induce a raccomandarne caldamente l’immediata installazione anche sulla nostra linea meridionale.

Anche senza aver ascoltato il resto del discorso, comprendiamo che in questa chiusa l’oratore ha riassunto in poche frasi, con un numero ridotto di parole, praticamente tutti gli argomenti affrontati nel suo discorso.

Non pensate che un riassunto del genere sia utile? Se sì, appropriatevi di questa tecnica.

### *Chiedete un’azione*

La chiusa sopra riportata è anche un’eccellente illustrazione della richiesta d’azione finale. L’oratore voleva ottenere l’installazione di un sistema di blocco sulla diramazione meridionale della ferrovia. Ha basato la sua richiesta sul risparmio che avrebbe consentito, sugli incidenti che avrebbe evitato. L’oratore voleva un’azione e l’ha ottenuta. Non si trattava di un’esercitazione, ma di un discorso tenuto al consiglio d’amministrazione delle ferrovie che alla fine approvò l’installazione del sistema di blocco richiesto.

Nel finale di un discorso inteso a ottenere un’azione, il momento di chiedere è arrivato.

Chiedete all’uditorio di collaborare, contribuire, votare, scrivere, telefonare, boicottare, appoggiare, investigare, abbandonare, insomma la

cosa che vi ripromettete di ottenere. Non dimenticate tuttavia di seguire queste avvertenze:

*Chiedete sempre qualcosa di specifico.* Non dite: “Aiutate la Croce Rossa”: è troppo generico. Dite piuttosto: “Spedite la tassa d’iscrizione di un dollaro alla Croce Rossa”, e fornite l’indirizzo completo.

*Chiedete ai presenti qualcosa che possano realmente fare.* Non dite: “Votiamo contro il malefico rum”. Non è possibile proibire il consumo di rum. Potrete invece chieder loro di entrare in una lega contro l’alcolismo, oppure di sovvenzionare una qualche organizzazione che lotta per il proibizionismo.

*Facilitate al massimo l’azione che chiedete.* Non dite: “Scrivete al vostro rappresentante al parlamento di votare contro questo progetto di legge”. Il novantanove per cento dei vostri ascoltatori non lo farà. Non hanno un interesse vitale per farlo, crea troppe seccature, oppure se ne dimenticheranno. Quindi rendete facile e piacevole l’operazione scrivendo voi stessi una lettera al vostro deputato, dicendo “Noi sottoscritti la preghiamo di votare contro il progetto di legge n. 74321”. Fate passare la lettera e una penna, e probabilmente troverete un bel numero di firmatari... e perderete la vostra stilografica.

## METTETE IN PRATICA QUEL CHE AVETE APPRESO

Alla quattordicesima lezione, ho sempre ascoltato con piacere i miei allievi raccontare come avevano utilizzato nella vita quotidiana le tecniche illustrate in questo libro. I venditori parlano di un aumento delle vendite, i manager di promozioni, i funzionari di una maggiore autorità, e tutto grazie al miglioramento nel modo d'impartire le istruzioni e risolvere i problemi ottenuto ricorrendo agli strumenti dell'eloquenza efficace.

Come scrisse N. Richard Diller in "Today's": "La comunicazione verbale – il tipo di comunicazione verbale – la quantità di comunicazione verbale e l'atmosfera di tale comunicazione... può essere la linfa di un sistema di comunicazione industriale."

R. Fred Canaday, incaricato della General Motors, scrisse sulla medesima rivista: "Una delle ragioni fondamentali per cui noi della General Motors siamo interessati nell'addestramento alla comunicazione verbale è che ci rendiamo conto che ogni direttore di reparto è un insegnante. Dal momento in cui intervista l'eventuale recluta, attraverso la fase di orientamento dei primi tempi e poi l'assunzione regolare e le possibili promozioni, egli è continuamente chiamato a spiegare, descrivere, rimproverare, informare, istruire, riesaminare e discutere miriadi di problemi con ogni persona del suo reparto."

Salendo la scala della comunicazione orale fino a quei gradini più prossimi al parlare in pubblico – discussioni, riunioni in cui si prendono decisioni, si risolvono problemi e si formulano politiche – di nuovo vediamo come l'eloquenza efficace insegnata in questo libro può essere trasferita alle attività quotidiane che richiedono una comunicazione verbale.

Le regole per rivolgersi a un gruppo valgono anche nel caso si debba partecipare a una conferenza o presiederla.

L'organizzazione dell'idea da illustrare, la scelta delle parole giuste per vararla, l'entusiasmo e il fervore con cui si parla sono elementi che garantiranno la vita dell'idea nella fase risolutiva. E tutti questi elementi sono stati ampiamente discussi nel corso del libro. Al lettore non resta che metterli in pratica in tutte le conferenze cui gli capiterà di partecipare.

Forse vi chiederete quando sarà bene cominciare ad applicare ciò che avete appreso nei tredici precedenti capitoli. Forse vi sorprenderò rispondendo alla domanda con una parola sola: immediatamente.

Se anche non dovete tenere prossimamente un discorso in pubblico, o mai vi capiterà di farlo, sono sicuro che scoprirete che i principi e le tecniche di questo libro sono applicabili ogni giorno. Quando vi dico di cominciare a usare queste tecniche *ora*, intendo proprio la prossima volta in cui vi capiterà di dire qualcosa.

Dopo un'attenta analisi, rimarrete sorpresi dalla somiglianza di finalità esistente tra il vostro parlare quotidiano e la comunicazione formale di cui si è trattato in queste pagine.

Nel capitolo 7, siete stati invitati a tenere a mente uno dei quattro obiettivi generali del discorso in pubblico: informare, divertire, convincere e persuadere a fare una certa cosa. Parlando in pubblico, cerchiamo di tenere questi scopi distinti e separati, sia nel contenuto che nel modo di porgerli.

Nel linguaggio quotidiano questi obiettivi sono invece intercambiabili, si mescolano tra loro e nel corso della giornata mutano continuamente. A un dato momento possiamo permetterci di chiacchierare amichevolmente, e poi di colpo ci troviamo a usare il linguaggio per vendere un prodotto o per convincere un bambino a risparmiare i suoi soldini. Applicando le tecniche descritte in questo libro alla conversazione quotidiana, potremo diventare più efficaci, esprimere meglio le nostre idee e motivare gli altri ad assumere il comportamento desiderato.

APPLICATE QUESTE REGOLE  
NELLA CONVERSAZIONE QUOTIDIANA

Prendiamo come esempio una soltanto di queste tecniche. Ricorderete che nel capitolo 4 vi ho invitati a inserire dei particolari per rendere più vive le vostre idee. Ma forse che l'uso dei particolari non è altrettanto importante nella conversazione normale? Pensate ai conversatori davvero interessanti che conoscete. Non sono forse quelli che arricchiscono i loro racconti con particolari drammatici e coloriti, che sanno usare un linguaggio pittoresco?

Prima di poter cominciare a sviluppare le vostre capacità di conversatori, dovete prendere fiducia. Sicché quasi tutto quel che è stato detto nei primi tre capitoli di questo libro vi sarà utile per farvi sentire sicuri quando siete con gli altri ed esprimere le vostre opinioni in compagnia. Quando proverete il desiderio di esprimere le vostre idee, comincerete anche a indagare nella vostra esperienza per trovare argomenti di conversazione. E accadrà una cosa meravigliosa: i vostri orizzonti cominceranno ad ampliarsi, e vedrete la vostra vita in una nuova luce.

Molte casalinghe, i cui interessi possono talvolta ridursi entro confini alquanto ristretti, hanno raccontato con entusiasmo cosa accade quando cominciano ad applicare le regole che ho insegnato.

“Mi rendevo conto che questa nuova fiducia, questa nuova sicurezza mi infondevano coraggio e riuscivo a parlare meglio con la gente,” disse la signora R.D. Hart ai suoi compagni di Cincinnati. “Cominciai a provare interesse per quel che accadeva intorno a me ed entrai con entusiasmo in un gruppo che si occupava di questioni sociali. E per giunta, tutto quel che facevo diventava grano da macinare nella conversazione; sicché mi ritrovai interessata a una quantità di attività nuove.”

Per un educatore non c'è niente di nuovo nel racconto traboccante di gratitudine della signora Hart. Una volta stimolato il desiderio di apprendere e applicare quanto si è appreso, s'innesca una serie di azioni e interazioni che vivificano e rafforzano la personalità nel suo insieme. Come è accaduto alla signora Hart, anche mettendo in pratica uno solo dei principi insegnati in questo libro, si proverà una sensazione di pienezza e si darà inizio a una serie ininterrotta di successi.

Anche se pochi di noi sono insegnanti di professione, usiamo tutti il linguaggio per informare gli altri in varie occasioni della giornata. Come genitori che educano i figli, come vicini che spiegano un nuovo metodo per potare le rose o come turisti che scambiano delle idee sulla rotta migliore da seguire, ci troviamo costantemente in situazioni che richiedono chiarezza e coerenza di pensiero, vitalità e vigore di espressione. I suggerimenti che

avete trovato nel capitolo 8 daranno ottimi risultati anche in queste situazioni.

#### USATE QUESTE TECNICHE NEL LAVORO

In qualità di venditori, dirigenti, commessi, capireparto, insegnanti, ministri, infermieri, funzionari, dottori, avvocati, contabili e tecnici, tutti abbiamo la responsabilità di dare spiegazioni e istruzioni tecniche e professionali. La nostra capacità di rendere queste istruzioni in un linguaggio chiaro e conciso è spesso il metro col quale i nostri superiori giudicano la nostra competenza. La capacità di pensare e verbalizzare con rapidità si acquisisce pronunciando discorsi informativi, ma non si limita affatto al linguaggio formale – può essere usata quotidianamente da tutti noi. Il bisogno di chiarezza nel linguaggio professionale è oggi messo in rilievo dalle migliaia di corsi di comunicazione orale che si tengono nell'industria, nel governo e nelle organizzazioni professionali.

#### CERCATE OGNI OCCASIONE PER PARLARE IN PUBBLICO

Oltre a usare i principi di questo libro nella conversazione quotidiana – ed è lì che mieterete le maggiori soddisfazioni – dovrete cogliere qualsiasi occasione per parlare in pubblico. Come fare? Associandovi ad esempio a un club che offre occasioni simili. Non siate un socio passivo, un semplice spettatore. Dateci dentro, lavorate nel comitato del club. Di solito le richieste non mancano, perché queste occupazioni si basano sul volontariato. Cercate di diventare segretari del club, così avrete occasione di intervistare dei buoni oratori e sarete sicuramente chiamati a pronunciare discorsi di presentazione.

Non appena possibile, sviluppate discorsi di venti/trenta minuti. Come guida, rammentate i suggerimenti dati in questo libro. Informate il vostro club o la vostra organizzazione che siete preparati a parlare. Offrite i vostri servizi a un oratore della vostra città. Nelle campagne per la raccolta di fondi si cercano sempre volontari. Molti oratori di successo hanno cominciato così: ad esempio Sam Levenson, star radiotelevisiva e oratore ricercato in tutto il paese. Quando era insegnante delle superiori a New York, Levenson cominciò a tenere brevi conversazioni su ciò che meglio

conosceva, e cioè la sua famiglia, gli amici, gli studenti e gli aspetti insoliti del suo lavoro. La sua fama cominciò a diffondersi e presero a piovere gli inviti a parlare in tali e tante occasioni che questa attività finì coll'interferire nel lavoro d'insegnante. Ospite ormai di parecchi programmi radiofonici e televisivi, ben presto Sam Levenson poté trasferire il suo talento al mondo dello spettacolo, abbandonando per sempre l'insegnamento.

## PERSISTETE

Quando apprendiamo una cosa nuova, che si tratti del francese, del golf o delle tecniche dell'eloquenza, non facciamo mai progressi regolari. Non miglioriamo gradualmente. Il miglioramento avviene a ondate, con improvvisi scatti e brusche interruzioni. Poi, per qualche tempo resta stazionario, oppure si notano addirittura delle regressioni, una perdita del terreno guadagnato.

Questi periodi di stasi o di regressione sono ben noti agli psicologi che li hanno chiamati "*plateaux* nella curva dell'apprendimento". Capita talvolta, a coloro che si applicano per apprendere a parlare in pubblico, di impantanarsi, anche per intere settimane, su uno di questi *plateaux*. Per quanto si diano da fare, non riescono a spostarsi di un millimetro. I deboli, in preda alla disperazione, mollano. Quelli che hanno grinta insistono, per scoprire che improvvisamente, quasi da un giorno all'altro, senza sapere come o perché, fanno un grande progresso. Si sono come levati in volo dal *plateau*. Improvvisamente hanno conquistato naturalezza, vigore e fiducia nella loro capacità di esprimersi.

Come già è stato detto in queste pagine, potrete continuare a provare una paura momentanea, un certo tremore, una certa ansia all'inizio, presentandovi in pubblico. Paderewski si torturava sempre nervosamente i polsini prima di sedersi al pianoforte. Ma non appena cominciava a suonare, tutta la sua paura del pubblico svaniva come la nebbiolina al sole d'agosto.

Potrete vivere la stessa esperienza.

Perseverando, riuscirete in breve a sradicare tutto, compresa questa paura iniziale, che durerà comunque pochi istanti: dopo le prime frasi riavrete il pieno controllo su voi stessi. Vi metterete a parlare con piacere.

Una volta, un giovanotto che voleva studiare legge scrisse a Lincoln per avere da lui qualche consiglio. Rispose Lincoln: "Se lei è assolutamente



deciso a fare l'avvocato, l'impresa è già compiuta a metà... Tenga sempre a mente che la sua volontà di riuscire è più importante di qualsiasi altra cosa."

Lincoln lo sapeva bene, per esperienza. In tutta la sua vita non era andato a scuola per più di un anno. E i libri? Una volta Lincoln disse che per trovarli in prestito doveva spingersi a una cinquantina di miglia da casa sua. Nella sua povera capanna egli leggeva alla luce del fuoco che ardeva tutta la notte. C'erano delle fenditure tra le assi di legno di cui era fatta la capanna, e in quelle talvolta Lincoln infilava un libro. Quando albeggiava, e la luce era sufficiente, si levava dal suo letto di foglie, si stropicciava gli occhi, sfilava il libro e cominciava a divorarlo.

Percorreva a piedi anche venti o trenta chilometri per ascoltare un oratore e, tornando a casa, si esercitava a parlare ovunque – nei campi, nei boschi, davanti alla folla riunita nella drogheria di Gentryville; si iscrisse a varie società letterarie e si esercitò a parlare sull'argomento del giorno. Era timido in presenza delle donne; quando cominciò a corteggiare Mary Todd, si sedeva in salotto e se ne stava in silenzio, timido e vergognoso, incapace di trovare le parole, ascoltando lei che cercava di tener viva la conversazione. Eppure, con il costante esercizio e lo studio da autodidatta, quest'uomo riuscì ad affrontare l'oratore più colto del tempo, il senatore Douglas. Era questo l'uomo che raggiunse con la sua eloquenza vertici raramente toccati negli annali dell'umanità.

Non sorprende quindi, visti i tremendi ostacoli e la strenua lotta, che Lincoln abbia scritto: "Se lei è assolutamente deciso a fare l'avvocato, l'impresa è già compiuta a metà."

Un eccellente ritratto di Abraham Lincoln si trova nell'ufficio del presidente alla Casa Bianca. "Spesso, quando dovevo prendere una decisione importante," disse Theodore Roosevelt, "una decisione complicata e difficile, in cui c'erano diritti e interessi in conflitto, levavo lo sguardo su Lincoln, cercavo di immaginarlo al mio posto, cercavo di figurarmi cosa avrebbe fatto nelle stesse circostanze. A voi potrà parere strano ma, francamente, avevo la sensazione di riuscire a risolvere più facilmente i miei problemi."

Perché non seguire l'esempio di Roosevelt? Perché, se siete scoraggiati e tentati di abbandonare la lotta non provate a chiedervi cosa avrebbe fatto lui nelle stesse circostanze? Ricordate sempre le parole che pronunciò ai suoi sostenitori dopo la sconfitta nella corsa al Senato: "Non mollare dopo una o cento sconfitte."

TENETE SEMPRE PRESENTE CHE IL PREMIO È SICURO

Vorrei che tutte le mattine, facendo colazione, teneste questo libro aperto davanti a voi, fino a imparare a memoria le parole del professor William James:

Che nessun giovane sia in ansia per l'esito della sua istruzione, di qualsiasi tipo essa sia. Se occupa bene ogni ora della giornata lavorativa, può tranquillamente abbandonare a se stesso il risultato finale. Può contare con assoluta certezza sul fatto che un mattino, risvegliandosi, si ritroverà un esperto della sua generazione, qualunque sia la specializzazione che ha scelto.

E ora, sulla scia del famoso professor James, vi dirò che, se continuerete a esercitarvi in modo intelligente, potrete fiduciosamente sperare di risvegliarvi un bel mattino e di scoprirvi uno degli oratori più capaci della vostra città o della vostra comunità. Ovviamente ci sono delle eccezioni. L'uomo con una mentalità e una personalità inferiori, e con nulla di cui parlare, non si trasformerà in un novello Daniel Webster; ma, nei limiti della ragionevolezza, l'affermazione è corretta.

Vi darò un esempio: l'ex governatore del New Jersey Stokes partecipò al banchetto di chiusura di un nostro corso a Trenton. Osservò che i discorsi che aveva sentito quella sera erano all'altezza di quelli ascoltati alla Camera dei Rappresentanti e al Senato a Washington. I discorsi a Trenton erano stati tenuti da operatori economici che pochi mesi prima non riuscivano a spicciare una sola parola in pubblico. Erano tipici operatori economici, come se ne trovano in qualsiasi città. Eppure un bel mattino si risvegliarono e scoprirono di potersi annoverare tra i migliori oratori della loro città, e forse del paese.

Ho conosciuto e osservato attentamente migliaia di persone che tentavano di conquistare la fiducia in se stesse e la capacità di parlare in pubblico. Quelle che ci riuscivano erano soltanto in pochissimi casi persone particolarmente brillanti. Nella maggior parte dei casi si trattava di normalissimi uomini d'affari che avevano avuto la forza di perseverare. Talvolta degli uomini eccezionali si scoraggiano o sono troppo occupati a far soldi, e non fanno molta strada. Ma l'uomo comune dotato di grinta, e

che si propone un unico obiettivo, alla fine del percorso si ritrova sulla vetta.

Tutto ciò è umano e naturale. Non avete osservato che la stessa cosa accade regolarmente nel commercio e nelle varie professioni? John D. Rockefeller Sr. disse che per il successo negli affari sono fondamentali la pazienza e la certezza del premio finale. E questo vale anche per l'acquisizione di un'eloquenza efficace.

Qualche estate fa decisi con un amico di dare la scalata a una cima delle Alpi austriache che si chiama Wilder Kaiser. Il Baedeker diceva che l'ascesa era difficile ed era indispensabile la guida per gli arrampicatori non professionisti. Noi non l'avevamo, ed eravamo senz'altro dei dilettanti; una terza persona ci domandò se pensavamo di farcela. "Naturalmente," rispondemmo.

"Che cosa vi dà tanta certezza?" domandò.

"Altri ce l'hanno fatta senza guida," dissi io, "e quindi so che è ragionevolmente possibile. Inoltre, non mi butto mai in un'impresa pensando di uscirne sconfitto."

Questa è la psicologia giusta, che si tratti di eloquenza o della scalata dell'Everest.

La riuscita è ampiamente determinata dai pensieri che vi passano per la mente prima di cominciare a parlare. Vedetevi con la fantasia mentre parlate agli altri con perfetto autocontrollo.

È in vostro potere farlo. Credete nella vostra riuscita. Credeteci fermamente, e così farete tutto quanto è necessario per ottenere il successo.

Durante la guerra civile, l'ammiraglio Dupont fornì una mezza dozzina di eccellenti ragioni che lo avevano indotto a non entrare con la sua nave da guerra nel porto di Charleston. L'ammiraglio Farragut ascoltò attentamente, e poi replicò: "Ma c'era un'altra ragione che lei non ha ricordato."

"Quale?" domandò l'ammiraglio Dupont.

"Lei non credeva di poterlo fare," fu la risposta di Farragut.

La cosa più preziosa che la maggior parte dei nostri allievi acquisisce durante il training è una maggior fiducia in se stessi, una fede più forte nella loro capacità di riuscire. C'è qualcosa di più importante per il successo di una qualsiasi impresa?

Scrisse Emerson: "Niente di grande è stato mai compiuto senza entusiasmo." Non è soltanto una bella frase; è la chiave del successo.

William Lyon Phelps era probabilmente il professore più amato e più ammirato che abbia mai insegnato alla Yale University. Nel suo libro *The Excitement of Teaching* egli afferma: “Per me, l’insegnamento è più che un’arte o un’occupazione. È una passione. Amo insegnare, come un pittore ama dipingere, come un cantante ama cantare, come un poeta ama scrivere. Prima di alzarmi, la mattina, penso con ardente felicità al mio gruppo di studenti.”

Non sorprende che un insegnante così pieno di entusiasmo per il suo lavoro, così eccitato all’idea del compito che l’aspetta, abbia avuto tanto successo. Billy Phelps esercitò un’incredibile influenza sui suoi studenti, soprattutto grazie all’amore, la gioia e l’entusiasmo che mise nel suo insegnamento.

Se ci metterete entusiasmo nell’apprendimento delle tecniche per imparare a parlare con maggiore efficacia, gli ostacoli lungo il cammino svaniranno. Dovrete concentrare tutta la vostra attenzione e la vostra energia sull’obiettivo di migliorare la capacità di comunicare con i vostri simili. Pensate alla sicurezza e alla fiducia in voi stessi che avrete, all’equilibrio che conquisterete, pensate al senso di padronanza che deriva dalla capacità di catturare l’attenzione, di suscitare emozioni, di convincere delle persone a fare qualcosa. Scoprirete che la capacità di esprimervi svilupperà altre capacità, poiché il training all’eloquenza è la via alla fiducia in se stessi in tutte le occasioni della vita e del lavoro.

Nel manuale per gli insegnanti del Dale Carnegie Course sta scritto: “Quando gli allievi di un corso scoprono di riuscire a tener viva l’attenzione di un uditorio – e ricevono le lodi dell’insegnante e l’applauso dei presenti – sviluppano un senso di forza interiore, di coraggio e di calma che non avevano mai sperimentato prima. Il risultato? Intraprendono e compiono cose che non avevano mai sognato di poter fare. Scoprono di non veder l’ora di parlare in pubblico. Prendono attivamente parte alle attività lavorative, professionali e civili, e diventano dei leader.”

La capacità di esprimersi con chiarezza, vigore ed enfasi è una caratteristica fondamentale di chi vuole essere leader nella nostra società. La forza espressiva deve governare il modo di parlare del leader in tutte le occasioni, che si tratti di un’intervista, un colloquio privato o una dichiarazione pubblica. Debitamente applicati, i suggerimenti di questo libro contribuiranno a sviluppare in voi le caratteristiche del leader.

## RINGRAZIAMENTI

Si ringrazia per il permesso di citare da: *Accustomed As I Am*, di John Mason Brown (W.W. Norton & Co., Inc.); *The Elements of Style*, di Strunk-White (The MacMillan Co.); *Freedom's Faith*, di Clarence B. Randall (Little, Brown-Atlantic Monthly Press); *Life is Worth*, del vescovo Fulton J. Sheen (McGraw-Hill Book Co.); *Mark Twain in Eruption*, a cura di Bernard De Voto (Harper & Bros.); *My Discovery of England*, di Stephen Leacock (copyright 1922 by Dodd, Mead & Co., Inc.); *Random Reflections on Public Speaking*, di Norman Thomas ("Quarterly Journal of Speech"); sermoni di Norman Vincent Peale (Foundation for Christian Living); e discorsi di R. Fred Canaday e Richard Diller ("Today's Speech").

Informazioni sul Dale Carnegie Course in Effective Speaking and Human Relations possono richiedersi a Dale Carnegie & Associates, Inc., 1475 Franklin Avenue, Garden City, New York, 11530.

## CORSI E INDIRIZZI UTILI

### RELAZIONI INTERPERSONALI E COMUNICAZIONE EFFICACE – DALE CARNEGIE COURSE

È un percorso formativo appositamente studiato per insegnare ai partecipanti come sviluppare abilità relazionali efficaci, che consentano loro di stringere legami più forti nel lavoro e nella vita privata.

I partecipanti creeranno una loro vision personale e impareranno a ottimizzare l'utilizzo delle proprie risorse per affrontare al meglio i conflitti, gestire lo stress e le preoccupazioni. Lavoreranno sullo sviluppo di una maggiore autostima e fiducia in se stessi che permetterà loro di affrontare le sfide con risolutezza ed efficacia.

L'imprenditore ed economista statunitense Warren Buffett è uno dei personaggi celebri che ha frequentato questo corso e ha dichiarato più volte: "Appeso alle pareti del mio ufficio, non vedrete la laurea che ho conseguito all'Università del Nebraska o il master che ho ottenuto alla Columbia, ma il diploma del Dale Carnegie Course."

Destinatari: tutti coloro che desiderano sviluppare le proprie abilità comunicative, migliorando così la qualità delle proprie relazioni e di conseguenza anche le performance.

### CORSO PER PARLARE IN PUBBLICO – HIGH IMPACT PRESENTATIONS

L'obiettivo di questo percorso è far sviluppare ai partecipanti abilità comunicative concrete, mediante un approccio altamente pratico e vincente.

I partecipanti apprenderanno le principali tecniche e i segreti del public speaking, con l'obiettivo di comprendere, coinvolgere e motivare il proprio interlocutore, rendendo ogni presentazione un avvenimento unico e memorabile.

Destinatari: chiunque si trovi in situazioni in cui la comunicazione è d'importanza strategica. Fondamentale per chi gestisce riunioni e tiene convegni.

#### CORSO DI LEADERSHIP – LEADERSHIP TRAINING FOR MANAGERS

Attraverso una formazione dinamica basata su azione e apprendimento interiorizzerete i principi fondamentali della leadership, le strategie del processo decisionale, gli strumenti e le tecniche per gestire meglio il vostro tempo e le vostre risorse al fine di aumentare le performance vostre e dei vostri collaboratori migliorando anche la qualità dell'ambiente lavorativo.

Al termine del percorso, i partecipanti saranno in grado di esercitare una leadership credibile, contribuendo ai successi di tutti gli individui coinvolti nell'organizzazione.

Destinatari: manager e imprenditori che intendano focalizzare la propria attenzione su dipendenti e collaboratori, risorse preziose per il successo del business.

#### CORSO DI VENDITA E NEGOZIAZIONE – SALES ADVANTAGE

Per permettere ai venditori di affrontare al meglio le innumerevoli sfide di mercato abbiamo sviluppato un metodo di vendita efficace e innovativo. L'obiettivo del percorso è prendere confidenza con le principali tecniche di vendita, acquisendo le abilità necessarie a presidiare il proprio mercato di riferimento, fidelizzando i clienti.

I partecipanti simuleranno veri e propri appuntamenti, in cui impareranno a relazionarsi con i propri clienti, ad ascoltarli, gestendone domande e obiezioni, fino alla conclusione della trattativa.

#### CORSO PER I LEADER DEL FUTURO – GENERATION.NEXT

Generation.Next prepara i giovani a entrare nel mondo del lavoro e a diventare professionisti di successo. Grazie a questo programma, i partecipanti svilupperanno le abilità di cui hanno bisogno per raggiungere i propri obiettivi professionali e di crescita e aumentare al massimo le proprie potenzialità – all'università, a casa, al lavoro.

Oggi il mondo è molto più complesso, competitivo ed esigente rispetto al passato. I giovani hanno bisogno di creare un equilibrio tra scuola,

università, lavoro e relazioni sociali e, allo stesso tempo, lavorare e pianificare il proprio futuro.

Generation.Next supporta i giovani a diventare più sicuri di sé e a far fronte alle sfide che stanno vivendo.

Destinatari: ragazzi tra i 18 e i 24 anni che vogliono eccellere nel lavoro e nella vita, sviluppando le proprie potenzialità, necessarie per affrontare qualsiasi sfida.

#### SOLUZIONI AZIENDALI PERSONALIZZATE

La vostra azienda è unica. Così le soluzioni alle vostre esigenze di evoluzione in aziende significativamente più competitive devono essere fatte su misura. Il nostro approccio comprende un'analisi iniziale aziendale e la valutazione dei bisogni per concepire insieme a voi un piano di intervento focalizzato ai risultati.

#### BUSINESS COACHING

Business coaching individuale e di team per raggiungere il massimo dei risultati nel minor tempo possibile e con massima flessibilità.

Alcune delle aree che possono influire maggiormente sulle vostre prestazioni sono: lo stile di comunicazione, l'atteggiamento, l'abilità di sviluppare relazioni professionali e personali e lo stile di leadership.

*Per informazioni:*

Dale Carnegie Italia S.r.l.

Via Annibale Caretta, 1

20131 Milano

tel.: 02-2056991

web site: [www.dalecarnegie.it](http://www.dalecarnegie.it)

e-mail: [segreteria@dalecarnegie.it](mailto:segreteria@dalecarnegie.it)