

RIFLESSIONI

Le regole della comunicazione scritta per salvaguardare relazioni e reputazione

Stefano Greco, Edoardo Bellafiore

Complice l'invasione della tecnologia, saper scrivere è diventata una competenza necessaria per cavarsela in azienda. È importante quindi fare attenzione a cosa si scrive, quando, a chi e perché. Ecco un breve 'galateo' su come comunicare attraverso la scrittura, pensato per sopperire alla mancanza di formazione sull'argomento.



Psicologo, Saggista, Consulente di Direzione aziendale e Formatore. Si occupa di Selezione, Valutazione, Orientamento, Formazione, Sviluppo commerciale e organizzativo. Ha pubblicato libri. Scrive su riviste e blog.



Edoardo Bellafiore (1985), giornalista e formatore, dirige i master in Risorse Umane e in Comunicazione Digitale del Centro ELIS, dove è docente in Public Speaking e Business Writing. È presidente dell'Associazione Italiana per l'Orientamento Scolastico (Aipos).

Negli ultimi tempi, la scrittura ha assunto un peso così crescente nelle organizzazioni che la mancanza o la carenza di questa competenza può causare seri danni alle relazioni e, più in generale, al business. In questo articolo, approfondiamo cosa possiamo fare per rafforzarla o svilupparla.

Quanto tempo passiamo della nostra giornata lavorativa a scrivere? Moltissimo. Non solo report, presentazioni e documenti, ma soprattutto mail, sms e chat. La scrittura è sempre più presente nelle aziende a tutti i livelli. Dallo stagista all'Amministratore Delegato, è la prima modalità di comunicazione utilizzata verso tutti: capi, colleghi, collaboratori, clienti, fornitori, altri stakeholders.

In che modo le aziende stanno gestendo questo cambiamento epocale? Al momento, in molti casi, in nessuno modo. Troppo spesso, dipendenti e collaboratori non hanno ricevuto né indicazioni specifiche né una formazione mirata su come comunicare attraverso la scrittura. Molti e ingenti i danni che ne conseguono: dispersione di tempo (inefficienza); conflittualità interna (pensiamo per esempio ad alcuni inopportuni copia conoscenza o copia conoscenza nascosta nel caso delle email); perdita di qualche cliente (e quindi di denaro); cattiva reputazione sul web o sui social network.

La consapevolezza di questo scenario ci proviene non solo dal nostro mestiere di formatori aziendali sul tema della comunicazione scritta, ma anche dai risultati di un'indagine che abbiamo condotto su un campione di 40 profili professionali, con responsabilità e ruoli diversi all'interno di imprese di differenti settori e dimensioni. Il dato più significativo emerso è che circa il 60% di loro non ha mai ricevuto policy o indicazioni utili per 'regolare' la comunicazione scritta all'interno delle proprie organizzazioni.

Oltre i dati emersi, il valore generato da questa indagine consiste nell'aver chiesto ai partecipanti come avrebbero risolto i problemi legati ai sistemi di comunicazione scritta se fosse dipeso da loro poter attuare soluzioni in azienda. Le trovate nel nostro ultimo libro *Assertività & scrittura. Come curare al meglio le proprie relazioni con la comunicazione scritta: nel privato, nei social network e nel lavoro* (Franco Angeli, 2016) assieme a contenuti e suggerimenti formativi su come sviluppare uno stile di scrittura competente e assertivo. Completa il testo,

un nuovo galateo della comunicazione scritta social, personale e professionale. Con riferimento al nostro testo, ci fa piacere ora condividere con i lettori di *Persone & Conoscenze* quali sono, prima di tutto, le regole d'oro per definirsi competenti nella scrittura professionale.

Siate sintetici

Possiamo facilmente immaginare come il risparmio di tempo che dobbiamo, per cortesia ma anche per esigenze operative, al nostro interlocutore si traduca nella necessità per il mittente di essere breve.

Che si tratti di una mail o di un messaggio su WhatsApp, la prima sensazione che avvertiamo quando si tratta di un 'papiro' è la stessa: fastidio. La reazione è quasi scontata: chiudiamo pensando "la leggo dopo". Oppure, se leggiamo subito, lo facciamo muovendo l'occhio velocemente, 'scansionando' mentalmente soltanto le parole chiave, con il rischio non calcolato di perdersi qualche 'pezzo di informazione' importante per il mittente. L'effetto papiro è simile a quello di trovarsi di fronte a un interlocutore logorroico che ci rimbambisce di parole o ci sovraccarica di informazioni in un tempo zippato al limite delle nostre capacità di ascolto. Così anche per i post sui social network. Quelli lunghi, magari anche interessanti, vengono scartati appunto per la loro prolissità. Sarà anche per questo motivo che un classico incipit di chi sta per iniziare un discorso sia il "sarò breve". E nel pubblico scatta subito una sensazione di sollievo. Ricordiamo quando, in un convegno caratterizzato da interventi lunghi e sonnolenti, ci fu uno incredibilmente breve: il relatore aveva 15 minuti per il suo discorso e finì in poco più di cinque. Gli applausi furono forti e il suo discorso fu molto apprezzato per la brevità coincidente in questo caso anche con l'incisività. Ma essere brevi ed efficaci richiede cura e competenza: non significa taglio quantitativo indiscriminato di testo, ma capacità di portare il messaggio nel numero di parole che occorre e non usandone in eccesso. Si chiama sintesi. A volte ho sentito dire: "Sei troppo sintetico". Impossibile. Non esiste la troppa sintesi. La sintesi ha sempre un'accezione positiva. Naturalmente, non è soltanto questione di quantità di parole. Bisogna saper scegliere quelle giuste in funzione della capacità di lettura e comprensione del destinatario.

Quella che è ritenuta troppa sintesi si chiama 'incompletezza'. In guerra il tempo è pochissimo in ogni scambio e in ogni mossa. Bisogna prendere decisioni velocemente e attuarle all'istante.

Il primo che impose la brevità nella scrittura e la correlò al risparmio di tempo fu Winston Churchill.

Il Primo Ministro britannico riceveva dai suoi generali, che presidiavano diverse zone del fronte, resoconti



lunghe dove c'era dentro di tutto: da quello che avevano mangiato, alle condizioni atmosferiche, da elementi utili per Churchill a digressioni senza alcuna importanza. Queste comunicazioni ridondanti e di fatto inutili gli causavano quella perdita di tempo che invece gli sarebbe servito per elaborare le informazioni necessarie e rivedere la strategia o la tattica. Finché, a un anno dall'inizio della guerra, inviò a tutti i suoi generali questo ordine: "Per adempiere al nostro lavoro, tutti dobbiamo leggere una grande quantità di documenti. Quasi tutti sono di gran lunga troppo prolissi. Questo determina una perdita di tempo, quando invece le nostre

energie dovrebbero essere dedicate ai punti essenziali. Chiedo ai miei collaboratori di fare in modo che i nostri rapporti siano più brevi". Ma i suoi generali non erano (tutti) dei bravi comunicatori: pochi erano abituati a scrivere, figuriamoci a sintetizzare. Allora Churchill gli diede indicazioni pratiche per esercitare la brevità:

- Evidenziare i punti principali in brevi paragrafi;
- Mettere in appendice l'analisi di elementi complessi o statistiche;
- Puntare all'efficacia con semplici promemoria da ampliare poi verbalmente;
- Smettere l'uso di frasi quali: "È altresì importante tenere presenti le seguenti considerazioni" e non trattarsi dall'usare espressioni semplici anche se comuni.

Churchill, con queste indicazioni, diede una memorabile lezione di comunicazione ai suoi ufficiali.

E vista l'attualità di quanto esprimeva, la sua lezione vale anche per noi oggi.



Sir Winston Churchill

I consigli di Wiston Churchill	Come possiamo attuarli oggi
Evidenziare i punti principali in brevi paragrafi	Usare bullet point e tutto ciò che può dare alla nostra scrittura un'impostazione grafica ariosa e capace di far risaltare i nostri messaggi chiave
Mettere in appendice l'analisi di elementi complessi o statistiche	Dare solo le informazioni principali e più importanti: rimandare gli approfondimenti ad allegati
Puntare all'efficacia con semplici promemoria da ampliare poi verbalmente	Rimandare i dettagli a un incontro in presenza o telefonico: "Se hai dubbi sentiamoci" o "Per qualsiasi approfondimento non esitare a chiamarmi"
Smettere l'uso di frasi quali: "È altresì importante tenere presenti le seguenti considerazioni" e non trattenersi dall'usare espressioni semplici anche se comuni	Evitare le perifrasi o termini astrusi, sostituendole con frasi brevi, concetti concreti, termini di facile accessibilità

La lezione di Churchill fu ripresa in seguito da molti. Si dice che Ronald Reagan si rifiutasse di leggere messaggi dei suoi collaboratori più lunghi di una pagina e che Dwight Eisenhower facesse notare ai suoi: "È più difficile scrivere un rapporto di 20 righe che uno di 20 pagine".

Per raggiungere l'obiettivo della sintesi efficace, la brevità va applicata a tutti i livelli. Poniamoci subito un limite nella lunghezza complessiva del testo. I giornalisti, che da sempre hanno legato la loro professione alla scrittura, hanno a disposizione sistematicamente un numero massimo di battute (caratteri testuali e spazi). Il nostro massimo potrebbe essere, per esempio, quello di 15 righe per una mail. Se proprio non riusciamo a rimanere in questo spazio nonostante ogni tentativo di sintesi, dobbiamo chiederci se non sia il caso di creare un allegato. Insomma, dobbiamo prefissare un limite: non è possibile scrivere mail di 50 righe, report di 30 pagine, sms di 300 caratteri, messaggi in chat di 500 caratteri. O riusciamo a ridurre o vuol dire che stiamo usando il canale sbagliato.

Non possiamo essere brevi con frasi lunghe: spezziamole il più possibile ed evitiamo subordinate. Per esempio: "Al termine di questo periodo in cui è stato un piacere lavorare insieme, ringrazio tutti voi per aver raccolto una sfida di così grande valore e di avermi sempre dimostrato la massima disponibilità a collaborare" può diventare: "Ringrazio tutti voi per aver raccolto una sfida di così grande valore e per avermi sempre dimostrato la massima disponibilità a collaborare. È stato un piacere lavorare insieme in questo periodo". L'obiettivo diventa quello di non superare le 20 parole tra un punto e l'altro.

Dobbiamo partire da qui: dal numero di lettere che utilizziamo. L'uso di parole lunghe è il primo fattore che ci allontana dalla brevità e abbassa il livello di efficacia dei nostri testi e dei nostri discorsi.

Uno dei discorsi più famosi di tutti i tempi, quello di Abraham Lincoln a Gettysburg dopo la Guerra Civile, era formato da 275 parole brevissime: la più lunga

era di quattro lettere. E il suo discorso durò appena tre minuti.

Durò tre minuti e ricevette sei minuti di applausi.

La brevità è il presupposto della chiarezza, ma non ne è la garanzia

Veniamo alla seconda regola d'oro: la brevità è il presupposto della chiarezza, ma non ne è la garanzia. Qualche anno fa, un articolo di giornale riportava questo titolo: "Insidia sua figlia, gli dà fuoco". Chi insidia chi? Chi dà fuoco a chi? In questa frase la brevità non manca, ma la chiarezza sì. Nell'ottica del rispetto per il nostro interlocutore e per l'impegno professionale a non fargli perdere tempo nel leggerci e soprattutto nel farci capire, la chiarezza è determinante. Un testo poco comprensibile innervosisce chi lo legge e gli richiede maggior consumo di energie mentali. Allora, come possiamo rendere più chiari e comprensibili i nostri testi?

- Servirsi di parole semplici e comuni (attenzione al gergo tecnico: è il caso di alcuni medici che quando parlano non si capisce nulla);
- prediligere la forma attiva;
- usare espressioni dirette e concrete: evitare perifrasi (giri di parole) e litoti (l'affermazione di un concetto attraverso la negazione del suo contrario: per esempio "non senza ragione").

Immaginate (o forse già lo sapete) il danno che l'incomprensibilità della scrittura può fare a lavoro.

Per questo, negli Stati Uniti, dal mondo bancario, è nato il cosiddetto 'linguaggio semplificato', che afferma:

- non si è mai troppo chiari;
- usare il linguaggio tecnico solo se può essere compreso appieno (o almeno indicare il significato dei tecnicismi su cui si ha il dubbio che possano essere capiti).

Proprio per la sua importanza, anche grandi scrittori hanno dato consigli su come raggiungere la chiarezza. Il giornalista e scrittore Clive Staples Lewis, autore delle *Cronache di Narnia*, nella *Lettera a Joan* scrit-



ta il 2 giugno 1956, scriveva: cerca di usare sempre il linguaggio in maniera tale da rendere chiaro cosa vuoi significare: devi essere sicuro che la tua espressione non lasci intendere nulla di diverso; preferisci sempre la parola chiara e diretta a quella più vaga e ampia; non usare termini astratti quando quelli concreti funzionano. Se vuoi dire "più persone sono morte" non dire "la mortalità è aumentata"; non usare parole troppo grandi per il soggetto. Non dire "infinitamente" quando intendi "molto", altrimenti non avrai più parole per quando vorrai parlare di una cosa veramente infinita.

Ernest Hemingway consigliava: "Usa frasi brevi, usa attacchi brevi, sii positivo, evita il passivo prediligendo la forma attiva, elimina ogni parola superflua". Anche George Orwell disse la sua su questo argomento: "Non usare metafore o figure retoriche, non usare una parola lunga se ce n'è una più corta, se puoi tagliare una parola fallo, non usare la forma passiva se puoi usare quella attiva, non usare una parola straniera, un termine scientifico o un'espressione gergale quando c'è un equivalente nella lingua quotidiana".

Perché la nostra tendenza non è quella di scrivere in modo chiaro? Per lo stesso motivo che accomuna tutti gli errori di comunicazione: partire da noi stessi e non dal nostro interlocutore. Ma c'è un motivo per cui noi italiani siamo particolarmente portati a 'complicare' la scrittura e si chiama 'burocratese'. È la lingua più complicata per antonomasia e quella per definizione più lontana dall'assertività. Ne parlava già nel 1965 Italo Calvino, in un suo articolo sul quotidiano *Il Giorno*, definendola 'antilingua'. Oltre il valore storico e linguistico, questa definizione per noi è interessante perché quel 'anti' ci rimanda all'autoreferenzialità e alla mancanza di orientamento al cliente (interno o finale) che ancora oggi pervadono la comunicazione scritta nelle organizzazioni. La leggiamo in espressioni ancora in voga, che paradossalmente nella lingua parlata non si utilizzerebbero mai, come per esempio: "Egr.", "Spettabile", "il 4 c.m.", "il 16 p.v.", "Con la presente...", "Rimaniamo in attesa di un vostro gentile riscontro".

Tutte le grandi opere letterarie hanno incipit memorabili

Terza regola d'oro: brevità e chiarezza portano, nella maggior parte dei casi, anche all'incisività. È l'altra componente fondamentale per una scrittura chiara, diretta e assertiva. Due suggerimenti per realizzare appieno il potenziale di questa componente. Il primo: **occhi all'inizio**. È dimostrato che molti testi vengono letti solo nelle prime parole o nelle prime righe. Se non si convincono o ci annoiano, li abbandoniamo quasi subito. Questo ci porta a dover curare l'inizio con attenzione maniacale: è ciò che determina l'andare avanti nella lettura delle nostre mail, report, verbali, da parte del nostro interlocutore. Nella scrittura profes-



Ernest Hemingway

sionale, l'inizio coincide anche con l'oggetto della comunicazione. Uno dei più grandi comunicatori di tutti i tempi, Cicerone, cominciava le proprie orazioni sempre con grande intensità. Nelle *Catilinarie*, per esempio, l'inizio è caratterizzato da una serie di domande sferzanti. Tutte le grandi opere letterarie hanno incipit memorabili, pensiamo alla *Commedia* di Dante o ai *Promessi Sposi* del Manzoni.

Il secondo: virgole e punti scandiscono la velocità del testo. Serviamocene in modo corretto. Per esempio, evitiamo le virgole tra soggetto e predicato, e altri errori di sintassi come ci suggerisce anche Alessandro Zaltron nel suo testo *Le parole sono importanti* (Franco Angeli, 2015). Brevità, chiarezza, incisività: tutto in direzione della funzionalità. Ma la bellezza? E il gusto estetico di uno stile di scrittura che sia anche gradevole oltre che funzionale? Vanno esclusi? Un parallelo che ricordiamo sempre nella formazione è quello tra la comunicazione e l'abbigliamento. I vestiti ci occorrono, ma non per questo servono solo a coprirci. Come ricercare l'estetica nell'abbigliamento è consigliabile per non apparire sciatti o trasandati, così curare la bellezza nella scelta delle parole e nella musicalità del periodo va nella direzione del buon gusto nello scrivere. Un esempio per tutti: infarcire lo scritto (ma vale anche nel parlato) di inglesismi o di sofisticati tecnicismi – laddove non sia strettamente necessario – è segno di bruttezza dello scritto. Ma attenzione anche ai virtuosismi o a stili poetici nell'ambito professionale.



La forma mentis per saper scrivere

Oltre le tre regole d'oro, proponiamo anche un 'metodo' che ci aiuta a creare la forma mentis necessaria a strutturare la competenza del saper scrivere. Si articola in tre fasi.

Prima di scrivere, pensa

Il primo passo da fare per scrivere non è scrivere, ma... pensare! Questo è fondamentale per l'impostazione del nostro scritto. Possiamo definirla 'strategia della scrittura'. Prendiamo l'esempio della scrittura di una mail. È necessario chiedersi: qual è il mio obiettivo comunicativo principale. Per esempio informare, vendere, esprimere un punto di vista, sollecitare un'azione, dare direttive, condividere dati o contenuti. Poi, in funzione di questo obiettivo, confermo che il canale comunicativo è quello giusto? (invio una mail o è meglio sentirsi per telefono?) Quali messaggi devono passare? Che rilevanza hanno e quindi che ordine di priorità gli assegno in modo tale che il destinatario si allinei all'obiettivo dello scritto? Chi è il mio interlocutore? (Età? Ruolo professionale? Che tipo di relazione ci lega? Quanto e come lo conosco? È di poche parole oppure è uno che gli piace leggere? È una persona formale o piuttosto informale? Che termini usa o preferisce? Quanto tempo ha per leggere? Quante comunicazioni di quel tipo gli arrivano ogni giorno?). Disporre di queste informazioni ci sarà utile per l'elaborazione dello scritto.

Esprimi i concetti 'a ruota libera'

Arriviamo a questa fase quando abbiamo la 'scaletta mentale': i concetti che devo o voglio esprimere nell'ordine in cui decido di esprimerli. A questo punto, abbiamo bisogno di argomentarli. Scriviamo a ruota libera i pensieri senza fermarci e senza curarsi di eventuali errori di forma o di contenuto che possiamo fare. Così la scrittura esprime energia e valorizza i concetti.

Rileggi e correggi

Giunti a questo punto, ci troveremo di fronte una bozza. C'è tutto quello che vogliamo dire nell'ordine in cui abbiamo scelto di dirlo, ma mancherà la precisione: ci saranno frasi da accorciare o eliminare, parole da sostituire. Dovremo quindi prestare molta attenzione nel controllo diretto del testo, senza fidarsi troppo dei correttori automatici.

L'importanza di essere assertivi attraverso la scrittura

Nella lettura di questo articolo, immaginiamo che qualcuno si sia posto una domanda: "Sì, ma che c'entra l'assertività (visto che è stata nominata) con la scrittura?". La risposta è che il binomio assertività e scrittura è proprio l'innovazione che abbiamo voluto portare, attraverso il nostro testo pubblicato, nella cultura manageriale e non solo. Siamo da sempre abituati ad associare il modello dell'assertività alla comunicazione interpersonale diretta. Oggi possiamo e - per certi aspetti - dobbiamo essere assertivi attraverso la scrittura. Per quali motivi?

Per l'importanza che la scrittura ha assunto in azienda, ma anche nelle nostre vite nell'epoca digitale. Ormai, tutti scrivono a tutti, su tutto, dappertutto. E non è un gioco di parole. Scrivere è addirittura diventato un passatempo per molti, ma questo non significa che scrivere sia banale. Ci accorgiamo di questo e dei nostri limiti nei momenti in cui una comunicazione scritta è di quelle delicate: sintetizzare una riunione importante, inviare una richiesta a un capo o negoziare con un cliente difficile, ma anche formulare un invito a cena a cui teniamo molto o esprimere delle scuse. Allora, per quelle righe, si impiega molto tempo e spesso lo si spende male. Le tre re-

gole d'oro e il metodo che abbiamo condiviso ci aiutano soprattutto tecnicamente. Sviluppare uno stile assertivo riguarda invece la psicologia della scrittura e lo stile di relazione che passa attraverso lo scritto. In particolare, ci riferiamo ad elementi quali il 'tono' dello scritto (aggressivo, manipolatorio, anassertivo o assertivo), al mix strutturato di cortesia, forma, contenuti e relazione, al 'sapore' che lo scritto lascia nell'interlocutore durante o alla fine della lettura, all'impulsività o compulsività dello scritto (pensiamo alla bulimia di post e commenti nei social network o a qualche mail arrabbiata).

In sintesi, il binomio assertività e scrittura significa l'applicazione competente e costante delle tre regole d'oro unite al metodo di scrittura e la cura degli aspetti psicologici e relazionali che filtrano attraverso lo scritto, creando un preciso impatto psicologico (positivo o negativo) negli interlocutori. Ultimo, ma non meno importante, il ricordare che oggi i confini tra gli ambiti professionali e quelli personali sono sempre più sfumati, tenuti insieme da quel sottile filo rosso che si chiama reputazione. Attenzione quindi a cosa scriviamo, dove lo scriviamo, a chi lo scriviamo e perché lo scriviamo. In caso di dubbio se scrivere o non scrivere, è sempre utile tenere a mente la massima dello scrittore francese Jean de la Bruyère: "Gloria e merito di alcuni è scrivere bene; e di altri non scrivere affatto".