

CAPITOLO XII
LA MANOVRA STRATEGICA
NEL RENDICONTO DI GESTIONE BANCARIO

INTRODUZIONE

Abbiamo terminato il capitolo precedente accennando allo *strategic maneuvering*. Si tratta di un concetto sviluppato dalla Scuola di Amsterdam e che può essere efficacemente applicato anche ad un testo specialistico come il rendiconto di gestione bancario. Nei prossimi paragrafi riassumeremo l'approccio pragma-dialettico nei confronti dello *strategic maneuvering*, e analizzeremo come esso viene utilizzato nel processo di convincimento che si realizza nel rendiconto di gestione.

Prima di tutto, però, ci occuperemo di un problema di traduzione in italiano di *strategic maneuvering*¹ per precisare cosa intendiamo in questa sede con *maneuvering*.

1. MANEUVERING, MANIPOLAZIONE E MANOVRA

Secondo noi l'espressione *strategic maneuvering* può essere tradotta come:

- 1) “manipolazione strategica”, che ritroviamo in testi di ambito sociologico ed economico²;
- 2) “manovra strategica”, che ne rappresenta la traduzione letterale.

A nostro avviso, il sostantivo inglese *maneuvering* non coincide col sostantivo italiano “manipolazione”, che nella lingua inglese ha un suo corrispondente, ossia *manipulation*. Parleremo di *strategic maneuvering* o di “manovra strategica”, e lasceremo da parte l'espressione “manipolazione strategica”. Nei prossimi paragrafi spiegheremo le ragioni della nostra scelta.

¹ F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: The Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992.

1.1. “MANIPOLARE” E *MANIPULATE*: ALCUNE DEFINIZIONI

Il verbo “manipolare” ha, sia in italiano che in inglese, una **connotazione negativa**: il vocabolario della lingua italiana Zingarelli lo definisce nel seguente modo:

2 fig. Preparare q.c. con *raggiri, truffe*, e sim. *Alterare* o *falsare* informazioni allo scopo di farne notizie utili a determinate persone, gruppi e sim. [mio il corsivo]³

mentre nel *dizionario Garzanti* troviamo

3 (*fig.*) *adulterare, alterare, contraffare*

4 (*fig.*) condizionare il comportamento di qualcuno senza ricorrere, *apparentemente*, alla coercizione [mio il corsivo]⁴.

Da queste prime definizioni possiamo osservare che con il verbo “manipolare” si intende la produzione di un cambiamento non genuino nella controparte, poiché il cambiamento è indotto con l’inganno⁵ e con metodi celati⁶, quasi a nascondere alla controparte mezzi e fini.

Per quanto riguarda la lingua inglese, il *Collins Cobuild English Dictionary* definisce “manipulation” come

1 If you say that someone **manipulates** people, you *disapprove* of them because they *skillfully force or persuade* people to do *what they want*.

2 If you say that someone **manipulates** an event or situation, you *disapprove* of them because they use or control it *for their own benefit*, or cause it to develop *in the way they want* [mio il corsivo]⁷.

Similmente, il *Merriam-Webster Online Dictionary*⁸ fornisce le seguenti definizioni:

1 : to treat or operate with or as if with the hands or by mechanical means especially in a skillful manner

2 a : to manage or utilize skillfully **b** : to control or play upon by *artful, unfair, or insidious means* especially to *one’s own advantage*

3 : to change by *artful or unfair means* so as to serve *one’s purpose* [mio il corsivo].

Come possiamo notare dalle definizioni appena riportate, “manipulation” veicola un senso negativo, in quanto indica il trattamento o l’uso di qualcosa in modo abile⁹ e artificioso¹⁰,

² Si veda, ad esempio, E. Negrelli, *La contrattazione*, <http://sociologia.jus.unibs.it>, documento consultato in data 15/11/2006; *Sociologia Economica*, cfr. Granovetter, *Stato e mercato*, numero 60, dicembre 2000, <http://didattica.spbo.unibo.it>, documento consultato in data 15/11/2006.

³ N. Zingarelli, *Il Nuovo Zingarelli: Vocabolario della Lingua Italiana*, Bologna, Zanichelli, 1986, p. 1100.

⁴ *Dizionario di italiano*, <http://www.garzantilinguistica.it>, consultato in data 04/08/06.

⁵ Si vedano, ad esempio, le parole “raggiri”, “truffe”, “adulterare”, “falsare” delle definizioni riportate alla pagina precedente.

⁶ Si noti l’uso dell’avverbio “apparentemente” riportata dal dizionario Garzanti.

⁷ *Collins Cobuild English Dictionary*, London, HarperCollins Publishers, 1997, p. 1013.

⁸ *Merriam Webster Online Dictionary*, <http://www.m-w.com>, consultato in data 31/07/06.

⁹ “skillful”; “skillfully”.

¹⁰ “artful”.

non regolare¹¹ al fine di raggiungere determinati scopi¹² senza tenere conto della controparte.

1.2. ALCUNE DEFINIZIONI DEL VERBO *MANEUVER*

Servendoci degli stessi dizionari di cui al paragrafo precedente, vediamo alcune definizioni del verbo italiano “manovrare”, di cui “maneuver” è la traduzione inglese¹³, e del verbo inglese “maneuver”, appunto.

Lo Zingarelli definisce “manovrare”, tra l’altro, come

3 fig. Far agire qc. a proprio piacimento¹⁴.

Il *Dizionario Garzanti* offre la seguente definizione di “manovrare” quale verbo transitivo:

2 (fig.) far agire una persona, un gruppo di persone o un organismo secondo i propri intendimenti

e la seguente dello stesso verbo intransitivo

2 (fig.) dirigere gli sviluppi di una situazione in modo da ricavarne un utile¹⁵.

Anche in questo caso, come per il verbo “manipolare”, abbiamo un soggetto che fa agire altri soggetti in modo da ricavarne un vantaggio e perseguire più facilmente i propri scopi. A differenza di “manipolare”, tuttavia, “manovrare” indica il perseguimento di un vantaggio personale ma non a spese dell’ambiente circostante.

Per quanto concerne la definizione data dai dizionari inglesi, nel *Collins Cobuild English Dictionary* troviamo

1 If you **manoeuvre** something into or out of an awkward position, you *skilfully* move it there.

2 If you **manoeuvre** a situation, you change it *in a clever and skilful way* so that you can *benefit from it* [mio il corsivo]¹⁶.

¹¹ “unfair”.

¹² “to one’s own advantage”; “so as to serve one’s purpose”.

¹³ *Il Nuovo Dizionario Hazon Garzanti: inglese-italiano italiano-inglese*, Milano, Garzanti Editore, 1990.

¹⁴ N. Zingarelli, *Il Nuovo Zingarelli: Vocabolario della Lingua Italiana*, Bologna, Zanichelli, 1986, p. 1103.

¹⁵ *Dizionario di italiano*, <http://www.garzantilinguistica.it>, consultato in data 04/08/06.

¹⁶ *Collins Cobuild English Dictionary*, London, HarperCollins Publishers, 1997, p. 1014.

Il *Merriam-Webster Online Dictionary*¹⁷, infine, definisce *maneuver* nel seguente modo, distinguendolo in verbo intransitivo e transitivo:

intransitive verb

1 a : to perform a movement in military or naval tactics in order *to secure an advantage* **b** : to make a series of changes in direction and position *for a specific purpose*

2 : to use *stratagems*

transitive verb

1 : to cause to execute *tactical movements*

2 : to manage into or out of a position or condition

3 a : to guide with *adroitness and design* **b** : to bring about or secure as a result of *skillful management*

[mio il corsivo]

Anche nelle definizioni tratte dai dizionari inglesi vengono menzionati l'**ottenimento di un vantaggio**¹⁸ e il **perseguimento di un fine specifico**¹⁹. Ci sembra opportuno sottolineare che nelle definizioni inglesi viene messa in risalto la necessità di usare stratagemmi²⁰, di padroneggiare una tattica particolare²¹, di essere dotati di destrezza²², e della capacità di gestire abilmente le situazioni che si presentano²³.

Queste capacità fanno riferimento all'ambito militare, come esplicitato nella definizione **1 a** del *Merriam Webster Online Dictionary*. In particolare, secondo noi tale campo è particolarmente vicino alla comunicazione quotidiana nelle sue diverse forme (orale o scritta, formale o informale, pubblica o privata, con andamento informativo, narrativo, descrittivo, argomentativo) in quanto esse sono tutte, in un modo o nell'altro, volte a vincere sulla controparte. Nella comunicazione la vittoria si ha quando il testo provoca un **cambiamento** nel destinatario, il quale si avvicina alla posizione dell'emittente o ne viene addirittura assorbito²⁴.

Possiamo affermare che tale cambiamento si dispone su due piani:

- 1) il piano mentale, cognitivo, che coinvolge il pensiero del destinatario, il quale **modifica la sua opinione** rispetto a ciò di cui si parla;

¹⁷ *Merriam Webster Online Dictionary*, <http://www.m-w.com>, consultato in data 31/07/06.

¹⁸ "to secure an advantage".

¹⁹ "for a specific purpose", "design".

²⁰ "to use stratagems".

²¹ "tactical movements"

²² "adroitness".

²³ "skillful management".

²⁴ Nel *Trattato* Perelman e Olbrechts-Tyteca paragonano i discorsi a duelli, e parlano di vittoria affermando che: "Dato lo stretto legame fra il discorso e l'oratore, la maggior parte delle discussioni, soprattutto davanti a testimoni, **assomigliano un po' a duelli**, in cui si cerchi più la **vittoria** che l'accordo [mio il grassetto]". C. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *Trattato dell'argomentazione: La nuova retorica*, Torino, Giulio Einaudi Editore, 1966, p. 338. Si veda anche E. Rigotti, S. Cigada, *La Comunicazione Verbale*, Milano, Apogeo, 2004.

2) il piano pragmatico, di azione, la cui modifica è conseguente al cambiamento del piano mentale: il destinatario muta dapprima il pensiero per **agire** di conseguenza.

Siamo inoltre dell'opinione che, come viene più volte ribadito nelle definizioni tratte dai due dizionari di lingua inglese, per manovrare con successo occorre possedere una particolare destrezza nell'organizzare una strategia mirata.

Quest'ultima è intesa come

3 fig. Abilità nel raggiungere lo scopo voluto, spec. **in situazioni non facili** [mio il grassetto]²⁵

o come

1 [...] a general plan or set of plans intended to achieve something, especially over a **long period**

2 [...] the art of planning the best way to **gain an advantage or achieve success**, especially in war²⁶

[mio il grassetto]

La comunicazione in genere viene intrapresa infatti allo scopo **non sempre facile** di ottenere un **successo duraturo**:

- la **difficoltà** nel modificare la controparte può essere maggiore o minore a seconda delle competenze già in possesso di quest'ultima e della intensità con cui l'avversario sostiene opinioni diverse da quelle del protagonista;
- il protagonista desidera solitamente ottenere un **cambiamento duraturo** nella controparte. A proposito dei rendiconti di gestione bancari pensiamo, ad esempio, al momento in cui la banca riesce ad ottenere il consenso del pubblico e a far sì che questi si rivolga alla banca per ottenere determinati servizi: è necessario del tempo affinché il pubblico si renda conto di aver optato per la scelta giusta e, soprattutto, affinché la banca ottenga un vantaggio dall'acquisizione di un maggior numero di clienti. Se l'azione di convincimento operata dalla banca va a buon fine, i suoi *stakeholders* le rimarranno fedeli nel lungo periodo nonostante gli imprevisti e le difficoltà che possono presentarsi.

Abbiamo dunque visto che il verbo “manovrare”, quale traduzione italiana dell'inglese “manoeuvre”, è diverso da “manipolare”, anche se entrambi indicano una azione volta a modificare una situazione per raggiungere scopi precisi. Sia nella manipolazione che nella manovra occorre organizzare una **strategia**, ossia un insieme di mosse che permettono di

²⁵ N. Zingarelli, *Il Nuovo Zingarelli: Vocabolario della Lingua Italiana*, Bologna, Zanichelli, 1986, p. 1918.

²⁶ *Collins Cobuild English Dictionary*, London, HarperCollins Publishers, 1997, p. 1648.

raggiungere l'obiettivo. Ecco allora che le due parole "manovrare" e "strategia" vengono combinate dalla Scuola di Amsterdam in *strategic maneuvering*, che sta ad indicare, come vedremo meglio nei prossimi paragrafi, una tecnica volta a facilitare il processo di convincimento del pubblico.

1.3. LA TRADUZIONE ITALIANA DI *STRATEGIC MANEUVERING* E LA DIFFERENZA TRA MANIPOLAZIONE E MANOVRA STRATEGICA

Nei prossimi paragrafi parleremo di *strategic maneuvering* o di "manovra strategica": se infatti la "manipolazione" è una azione compiuta da un soggetto con l'intento di **ingannare** la controparte, la manovra è un tentativo di modificarne il pensiero e le azioni conseguenti, di orientarne la mente verso le posizioni sostenute dal protagonista in quanto questi sostiene che il suo punto di vista è il migliore sia per il protagonista stesso che per l'antagonista.

Riteniamo dunque opportuno distinguere;

- la **manipolazione**, in quanto attività in cui il soggetto, pur di ottenere i suoi scopi, è disposto ad ingannare;
- la **manovra strategica**.

Mentre ad oggi la manovra strategica non è stata oggetto di ricerche approfondite, diversi studiosi si sono occupati di manipolazione.

Per Lo Cascio²⁷, ad esempio, essa può essere realizzata in due forme diverse:

- 1) una forma interna all'argomentazione, che sfrutta alcune strutture linguistiche per mostrare che argomenti non appropriati sostengono una tesi;
- 2) una forma esterna, che porta all'attenzione del destinatario falsi argomenti.

Anche Rigotti e Cigada trattano la manipolazione considerandola una pratica che

passa attraverso procedimenti molto sofisticati e complessi, che si possono ricondurre, oltre alla falsità, all'impiego di fallacie (inferenze indebite), alla violazione delle presupposizioni, allo sfruttamento dell'istinto umano di interpretare in termini di totalità, alla tentazione della polarizzazione e alla distorsione della pertinenza e dell'interesse.²⁸

In ambito economico-finanziario Corvi non parla esplicitamente di manipolazione, ma osserva il problema della diffusione di informazioni poco trasparenti. La distorsione di

²⁷ V. Lo Cascio, *Grammatica dell'argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991.

²⁸ E. Rigotti, S. Cigada, *La Comunicazione Verbale*, Milano, Apogeo, 2004, p. 124.

informazioni, che consideriamo parte integrante della manipolazione, è ritenuta dall'autrice un elemento altamente negativo per due motivi principali:

- 1) essa non promuove la cultura della trasparenza informativa;
- 2) nuoce alla qualità dell'informazione.²⁹

Keller tratta la manipolazione come un caso limite e una forma negativa della comunicazione, e afferma che essa è un mezzo usato dal parlante per **nascondere** i propri fini.³⁰

Gli autori presi in considerazione trattano dunque la manipolazione come un fenomeno negativo che sfrutta metodi comunicativi che rendono il discorso opaco, o che fanno credere esclusivamente alcune cose e non altre a danno del pubblico.

Da parte nostra definiamo la manipolazione come una tecnica che sfrutta abilmente le **strutture della lingua**, le **conoscenze del mondo**, determinati **elementi grafici** e, nella lingua parlata, strumenti quali il **tono della voce e il linguaggio corporeo e del volto**, per far ottenere dei vantaggi ad **una** parte a danno dell'altra. Tale tecnica viene sfruttata **volutamente** da un soggetto, il quale ha precisi obiettivi e desidera raggiungerli **danneggiando** il suo avversario con cui si trova in competizione³¹.

²⁹ Si veda E. Corvi, *Comunicazione d'Impresa e Investor Relation: La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, Milano, EGEA, 2000, capitolo 7. Nell'opera l'autrice tratta l'informazione veicolata dall'impresa alla banca affinché la banca dia fiducia all'impresa e le conceda i finanziamenti che le sono necessari. Il pensiero di Corvi è valido per noi anche nel caso di informazioni veicolate dalla banca ai suoi *stakeholders*, come avviene nei rendiconti di gestione bancari.

³⁰ Keller considera la manipolazione in modo negativo e afferma: "Ein **Grenzfall des Kommunizierens ist das Manipulieren**. Vereinfacht lässt sich sagen: **Wer kommuniziert, will, dass der Adressat** sowohl **erkennt**, dass der Kommunikator ihn zu etwas Bestimmtem bringen möchte, als auch, wozu der Kommunikator ihn bringen will. **Wer manipuliert, will, dass der Adressat gerade nicht** – oder nicht vollständig – **erkennt**, welche kommunikativen Absichten sich hinter dem betreffenden kommunikativen Akt verbergen. Jede Form der Kommunikation in dem hier gemeinten Sinne ist eine Form der absichtsvollen Beeinflussung. Kommunizieren ist ein Spezialfall intentionalen Handelns. **Manipulative Kommunikation** unterscheidet sich von der reinen Form dadurch, dass sie **mit verdeckten Mitteln arbeitet** [mio il grassetto]". R. Keller, *Die Sprache des Geschäftsberichts*, <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/rudi.keller>, documento del 12/07/2004. L'autore distingue dunque la manipolazione dalla comunicazione riconoscendo nella prima la volontà del parlante di nascondere i propri fini e di usare metodi comunicativi non espliciti per veicolare le proprie idee.

³¹ La situazione competitiva per eccellenza è quella che Rigotti *et alii* rappresentano attraverso la frase latina "**Mors tua vita mea**" la quale indica che il successo di un soggetto significa automaticamente la sconfitta dell'altro: quando entrambe le parti hanno uno stesso obiettivo, il raggiungimento di questo obiettivo da parte di un individuo esclude l'altro dal raggiungimento dello stesso. Gli autori affermano che "Ici le succès de mon concurrent empêche mon succès. [...] Deux circonstances différentes peuvent donner lieu à une situation compétitive:

- Les deux concurrent[così nel testo] visent à saisir un bien unique [...]

- On vise à deux biens différents qui présupposent l'exploitation de la même chaîne causale".

Vediamo brevemente gli elementi evidenziati nella nostra definizione di “manipolazione”:

Ø per **strutture della lingua** intendiamo le scelte lessicali con cui si vuole impressionare l’interlocutore. Utilizzando alcune parole piuttosto che altre un enunciato può risultare infatti più o meno aulico, informale, eccetera. Inoltre, l’organizzazione dell’enunciato stesso può risultare un fattore chiave per manipolare il destinatario, ad esempio antepoendo alcuni elementi ad altri o sfruttando determinati connettivi con i quali è possibile presentare un fatto come causa o come conseguenza, o cambiare il percorso mentale del destinatario nei confronti di ciò che viene asserito. Anche una abile disposizione di tema e rema³² può servire allo scopo; pensiamo infine alle figure retoriche con le quali si può rendere più piacevole un discorso e più gradevole la lettura. Queste corrispondono a ciò che Lo Cascio chiama “*manipolazione interna all’argomentazione*”³³;

Ø **le conoscenze del mondo** sono un altro strumento che può servire per manipolare. Il protagonista può sfruttare le proprie conoscenze per far credere determinate cose all’antagonista, il quale a sua volta ha un *background* che può essere **uguale** o **diversa** da quello del protagonista. Nel primo caso il soggetto argomentante deve sfruttare le conoscenze in suo possesso per modificare quelle dell’avversario attraverso, ad esempio, le strutture linguistiche, dando agli enunciati una forma che li può rendere più persuasivi.

Nel secondo caso possiamo identificare due sottocasi:

- 1) l’antagonista possiede conoscenze **maggiori** rispetto al protagonista;
- 2) l’antagonista possiede conoscenze **più scarse**, sia numericamente che qualitativamente rispetto al soggetto argomentante³⁴.

Nel caso in cui è la controparte ad avere un retroterra culturale maggiore, allora il protagonista deve cercare di utilizzare strategicamente le conoscenze di cui dispone, ad esempio attribuendo ad esse un’importanza superiore a quella che hanno nella realtà, ma sempre prestando attenzione a non sottovalutare le conoscenze già in possesso dell’avversario. Nel secondo caso invece, la manipolazione si presenta più semplice in quanto per il protagonista è possibile servirsi dell’“ignoranza” del suo

E. Rigotti, A. Rocci, S. Greco, S. Tardini, A. Petruzzella (con la consulenza di), *Argumentieren in der Bank/Argumenter dans la banque*, Lugano, Università della Svizzera Italiana, ILS, 2003, p. 7.

³² Per un’idea di come possono essere sfruttati tema e rema, non specificamente a scopo manipolatorio, si vedano E. Gülich, W. Raible, *Linguistische Textmodelle: Grundlagen und Möglichkeiten*, München, Wilhelm Fink Verlag, 1977.

³³ V. Lo Cascio, *Grammatica dell’argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991, p. 125.

interlocutore per fargli credere veri alcuni aspetti della realtà che non lo sono affatto. In questa ultima situazione il protagonista ha un margine di azione più ampio grazie alle conoscenze in suo possesso: è infatti sufficiente rimarcare un aspetto della realtà non conosciuto all'avversario o tacere qualcosa per condurre il suo pensiero in una certa direzione³⁵;

- Ø **gli elementi grafici** possono essere sfruttati appositamente a fini manipolatori. Pensiamo ad esempio al fatto che molto spesso nella comunicazione scritta vengono inserite figure di grandi dimensioni o con colori particolarmente attraenti che deviano l'attenzione del lettore dalla parte verbale del testo. Oppure pensiamo all'uso di un carattere più o meno grande per far risaltare determinate informazioni a scapito di altre: un carattere di grosse dimensioni attira l'occhio del destinatario invogliandolo a leggere cose che l'emittente testuale vuole vengano recepite; al contrario, l'uso di un carattere piccolo scoraggia la lettura;
- Ø **il tono della voce, il linguaggio corporeo e del volto** possono essere sfruttati nella comunicazione orale per ottenere un determinato scopo facendo leva non tanto sulla ragionevolezza ma sull'emozione: pensiamo ad esempio al tono di voce usato nel formulare una minaccia, o a quello adottato per impietosire la controparte. Pensiamo anche a come lo sguardo del parlante può influenzare le decisioni dell'ascoltatore. Si tratta di elementi che si basano sulla dimensione emotiva della comunicazione.

³⁴ Siamo in questo caso di fronte ad una situazione di asimmetria della comunicazione, come spiegato nel capitolo XI della nostra tesi.

³⁵ A proposito della minore e maggiore difficoltà di far cambiare opinione al pubblico a seconda delle conoscenze possedute da quest'ultimo, Wendy Wood and Brian Stagner affermano: "**It is relatively difficult to change the opinions of knowledgeable people, whereas people with little knowledge change more readily.** Although low-knowledge people may state the same attitude position as someone high in knowledge, their opinion is not derived from an extensive information base and is more responsive to appeals to change. [...] Knowledgeable recipients do not yield; they have the ability and motivation to generate arguments countering an opposing position and bolstering their own views. Because knowledgeable people can marshal the internal support necessary to critically evaluate new information, they can see the fallacies in weak, specious arguments and are little persuaded by them. But people with extensive knowledge are not resistant to all messages. A well-reasoned message supported by facts may present arguments that are difficult to refute. Knowledgeable recipients would likely find such a message persuasive and change their opinions. In general, then, opinion change for these recipients is a function of their evaluation of message arguments. In contrast, **people with minimal knowledge find it difficult to evaluate the validity of message arguments.** They show similar levels of persuasion to strong and to weak messages. Rather than evaluating message quality, low-knowledge people appear to rely on simple rules of thumb or cognitive heuristics when processing a message. They might focus on the communicators' attributes, reason that "I agree with those I like," and be more persuaded by friendly than unfriendly communicators. Alternatively, they might rely on the length of the message, invoking the rule "Message length implies strength," and be more persuaded by long than short appeals [mio il grassetto]". W. Wood, B. Stagner, *Why are some people easier to influence than others?* in S. Shavitt, T. C. Brock (edited by), *Persuasion: Psychological Insights and Perspectives*, Needham Heights (MA), Allyn and Bacon, 1994, p. 162.

Queste tattiche, tuttavia, non appartengono esclusivamente alla manipolazione, ma costituiscono una base comune tra la manipolazione e la manovra strategica.

Cosa distingue allora le due tecniche? Perché l'una è considerata negativa, mentre l'altra è ritenuta addirittura necessaria per avere ragione?³⁶

La risposta che ci sentiamo di fornire sulla base della teoria pragma-dialettica, oltre che sul pensiero degli autori citati nelle pagine precedenti, è che nel caso della manipolazione esistono due tratti distintivi, messi in evidenza nella nostra definizione:

- 1) l'esclusività del raggiungimento di un risultato;
- 2) il danneggiamento della controparte.

Abbiamo detto che è necessaria la volontà del soggetto di raggiungere determinati scopi: questa componente è fondamentale sia nella manipolazione che nella manovra strategica in quanto un individuo deve sapere cosa desidera per organizzare un insieme di mosse, evitando l'improvvisazione.

Tuttavia, ciò che caratterizza la volontà nella manipolazione, e che manca nello *strategic maneuvering*, è la sua **direzione**: la volontà del manipolatore è indirizzata infatti al raggiungimento di un **obiettivo esclusivo**: un individuo manipola il suo avversario quando si rende conto non solo dell'importanza dell'obiettivo, ma del fatto che solo una delle due parti può ottenere il risultato prefissato. Il fatto che il risultato da ottenere non possa essere diviso tra le parti fa sì che un soggetto diventi pronto a recare **un danno** all'altro: questo è, per noi, il secondo tratto che distingue la manipolazione dallo *strategic maneuvering*.

In questo capitolo vogliamo sottolineare che la manipolazione va tenuta distinta dallo *strategic maneuvering* proprio a causa della **negatività** che sta alla base della sua attuazione.

Nella comunicazione economico-finanziaria delle banche si verifica la manipolazione quando, ad esempio, una società falsifica appositamente i risultati del proprio bilancio per dare l'impressione di essere una realtà solida, quando essa tenta di raccogliere del danaro che sa di non potere remunerare. La manipolazione si verifica anche quando una società non si esprime con chiarezza ma con frasi che danno volutamente adito a più interpretazioni.

A livello generale vogliamo credere nella buona fede di chi comunica, e quindi ci sentiamo di appoggiare il pensiero di Aristotele il quale sostiene che

Infatti è funzione della stessa facoltà scorgere il vero e ciò che è simile al vero, e nel contempo gli uomini hanno una sufficiente **disposizione naturale per il vero** e nella maggior parte dei casi colgono la verità [mio il grassetto].³⁷

La Scuola di Amsterdam ha adottato questa opinione positiva affermando che in ogni argomentazione si dà per scontato che esistano due tipi di condizioni di correttezza, ossia le condizioni preparatorie e quelle di responsabilità che si focalizzano sul soggetto argomentante, il quale deve credere il suo ascoltatore non ha completamente accettato il punto di vista avanzato e che egli accetterà l'argomentazione organizzata dal parlante a difesa della tesi. Inoltre il protagonista crede fermamente che il suo punto di vista sia **accettabile**, e che l'intera argomentazione costituisce una difesa **accettabile** della tesi³⁸.

Per la controparte vale invece il principio dell'ascoltatore caritatevole che, di fronte ad una infrazione delle regole comunicative compiuta dal protagonista, non pensa subito ad un tentativo di inganno ma “tries to interpret the speaker's words in such a way that the apparent violation acquires a plausible meaning”³⁹.

Partendo da tale atteggiamento positivo sosteniamo, come van Eemeren e Grootendorst, che la manipolazione può essere riconosciuta in un secondo momento dopo una analisi accurata delle fallacie e della situazione comunicativa, mentre parliamo in genere di *strategic maneuvering* per indicare quei tentativi di convincimento intrapresi dal protagonista per raggiungere un obiettivo senza recare danni all'antagonista.

Oltre a questo elemento di fondo che differenzia le due tecniche, e che ci sembra di estrema importanza, desideriamo trattare nel prossimo paragrafo un altro elemento, ossia l'aggettivo “strategico”.

³⁶ Si veda V. Lo Cascio, *Grammatica dell'argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991.

³⁷ *Aristotelis Retorica (Retorica)*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1996, p. 9).

³⁸ Si veda il capitolo IV di questa tesi.

³⁹ F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, p. 54. Già Lo Cascio, nella *Grammatica dell'argomentare*, sottolinea l'atteggiamento positivo della Scuola di Amsterdam verso i soggetti comunicativi e afferma che per van Eemeren e Grootendorst “è necessario partire dall'ipotesi che ogni argomentazione, in linea di principio, è basata su un atteggiamento di onestà e che quindi bisogna supporre che chi propone una tesi od opinione come valida ci creda sinceramente e creda onestamente nella validità degli argomenti che porta. Se nella realtà tale «sincerità» non c'è, come spesso avviene, allora ci troviamo dinanzi al tentativo di manipolazione, proprio speculando che un interlocutore, quando si trova dinanzi ad un atto argomentativo, di regola parte dal presupposto che siano soddisfatti i principi di sincerità”. V. Lo Cascio, *Grammatica dell'argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991, pp. 124, 125.

1.4. LA COMPONENTE STRATEGICA DELLA MANOVRA

Il termine “strategia” assume diversi significati, tra cui due sono relazionati all’ambito militare, uno è figurato, e un altro è relativo alla teoria dei giochi:

- 1 branca dell’arte militare che studia, imposta e coordina nelle grandi linee le operazioni di guerra
- 2 il modo di impostare e condurre le operazioni belliche da parte di un comandante in capo
- 3 (*fig.*) l’apprestamento e il coordinamento dei vari mezzi necessari per raggiungere un obiettivo importante e di lungo periodo
- 4 nella teoria dei giochi, l’insieme delle scelte effettuate da un giocatore nelle varie situazioni che si presentano nel corso del gioco.⁴⁰

Partendo dal presupposto che non è facile convincere la controparte a causa di vari fattori (età, sesso, cultura, valori, conoscenze preesistenti, eccetera), possiamo affermare che il processo di convincimento richiede l’organizzazione di una vera e propria **strategia**. Come esplicitato nella definizione numero 3 sopra riportata, la strategia argomentativa deve essere organizzata in modo che i suoi **risultati** siano **significativi** (il parlante si sforza di mettere insieme le tattiche e coordinarle per raggiungere gli obiettivi), e che essi persistano **nel lungo periodo** (il cambiamento di opinione dell’avversario deve essere duraturo e non scomparire appena il parlante ha terminato il suo discorso).

Anche in ambito economico-finanziario si parla spessissimo di “strategia”: le strategie vengono organizzate per affrontare una situazione difficile che si era già prevista, così come un evento negativo sopraggiunto all’improvviso, oppure per rendere più soddisfatti i clienti, per remunerare il capitale investito nell’azienda, per remunerare meglio i lavoratori, per migliorare la qualità dei beni e dei servizi offerti, per aumentarne la quantità, eccetera.

Nei rendiconti di gestione bancari analizzati incorriamo spessissimo nel sostantivo “strategia” così come nell’aggettivo “strategico” e nell’avverbio di modo “strategicamente” di cui forniamo alcuni esempi per dimostrare che una strategia mirata occupa una posizione centrale nel processo di convincimento.

Nel rendiconto di Banca Mediolanum del 2001 si legge:

In conclusione si può evidenziare come nel corso del 2001 il canale internet di Banca Mediolanum abbia consolidato la propria storia di canale di contatto e servizio ai clienti, iniziando quella più recente di vero e proprio canale di business, perfettamente integrato all’interno della **strategia** della banca multicanale [mio il grassetto]⁴¹.

⁴⁰ *Dizionario di italiano*, <http://garzantilinguistica.it>, consultato in data 04/09/2006.

⁴¹ Banca Mediolanum, *Bilancio d’esercizio 2001*, p. 16.

In quello della Zürcher Kantonalbank del 2001 leggiamo:

In diesem Zusammenhang erliess der Bankrat ein neues ZKB Leitbild, das die **strategischen** Leitplanken der Zürcher Kantonalbank widerspiegelt und im kommenden Jahr in der Bank breit umgesetzt wird. Zudem sind in der Umsetzung der Marken**strategie** bereits erste Massnahmen eingeleitet worden [mio il grassetto]⁴².

Nel rendiconto della Deutsche Bank 2003 troviamo la parola “strategia” ripetuta più volte:

Der Vorstand der Deutschen Bank AG konzentriert sich auf **strategische** Steuerung, Zuteilung der Ressourcen, Risikomanagement und Kontrolle des Konzerns. [...] In regelmäßigen Sitzungen analysiert es die Entwicklung der Geschäftsbereiche, erörtert konzern**strategische** Fragen und erarbeitet Empfehlungen. [...] Im Februar 2003 haben wir vier neue **strategische** Prioritäten für die Phase zwei festgelegt. [...] Die neuen **strategischen** Initiativen finden ihren Niederschlag in der Marke Deutsche Bank, die im Inland wie im Ausland einer unserer wertvollsten Aktivposten ist [mio il grassetto]⁴³.

Come ultimo esempio riportiamo alcune citazioni tratte dal rendiconto 2002 di Merrill Lynch:

Our philosophy, *Total Merrill SM*, symbolizes all that is possible in a relationship with Merrill Lynch: from credit and lending to investments; from estate planning to philanthropic **strategies**; from retirement to small business services. [...] This continues a **strategy** to increase our global banking deposits, which have grown more than tenfold in the past five years. [...] Sales coverage has been realigned to correspond to GPC’s segmentation **strategy**, improving sales support [mio il grassetto]⁴⁴.

Dalle citazioni possiamo osservare che le parole “strategia” e “strategico” sono riferite a decisioni di estrema importanza per la vita della banca, a operazioni volte a soddisfare gli *stakeholders* aumentando la “effectiveness”⁴⁵ o efficacia delle prestazioni dell’istituzione.

Come affermato da Grunig *et alii*, la **strategia** non va confusa con il concetto di **dominanza** o di **potere assoluto** che una organizzazione può voler esercitare

⁴² Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2001*, Porträt, p. 4.

⁴³ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, pp. 8-11.

⁴⁴ Merrill Lynch, *2002 Annual Report*, pp. 6, 7.

⁴⁵ L. A. Grunig, J. E. Grunig, W. P. Ehling, *What Is an Effective Organization?*, in J. E. Grunig (edited by), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ)/Hove and London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, p. 76. Gli autori trattano quattro prospettive legate alla efficacia aziendale nel settore delle pubbliche relazioni: 1) la “systems perspective” che considera sia i rapporti tra una organizzazione e l’ambiente esterno, sia quelli che intercorrono tra le varie unità in cui l’organizzazione è suddivisa. 2) La prospettiva dei “competing-values”, che concerne i valori importanti per l’azienda a seconda delle fasi del suo ciclo vitale; 3) l’approccio degli “strategic-constituencies” e 4) quello del “goal-attainment”, il quale sostiene che una azienda deve prefissarsi in modo chiaro gli obiettivi per poterli raggiungere. In particolare la terza prospettiva, ossia quella dei componenti strategici, tratta il modo in cui l’azienda deve fronteggiare le sfide cruciali per la sua sopravvivenza. Si legge nel testo di Grunig: “The strategic-constituencies approach is a more contemporary measure of organizational effectiveness. Like the systems perspective, it focuses on interdependencies. However, it concentrates on the segments within the environment that **most threaten the organization** rather than on the total environment. The standard becomes how well the organization **satisfies the demands of its relevant external publics**—the people, groups, and other organizations **upon which the organization depends for its survival**. Strategic constituencies represent the groups that are deemed to be **most critical** to the organization, **in terms of their potential for support or for adversarial action** [mio il grassetto]”. *Ibidem*.

sull'ambiente circostante. "Strategia" significa piuttosto, secondo l'autore, lo studio del modo in cui sopravvivere sul mercato modificando il proprio atteggiamento per fronteggiare le richieste dei portatori di risorse⁴⁶.

Siamo del parere che, nel caso specifico dell'argomentazione nei rendiconti di gestione bancari, **strategia** significa **impegno** e **studio delle mosse** da organizzare a livello linguistico ed extra linguistico (conoscenze del mondo ed elementi grafici) per raggiungere obiettivi ben precisi, che recano un vantaggio alla banca senza danneggiare il pubblico. La strategia può comprendere l'uso delle fallacie argomentative codificate dalla Scuola di Amsterdam⁴⁷, purché tuttavia queste ultime non vengano sfruttate in malafede⁴⁸.

⁴⁶ Nell'opera *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Grunig e Repper sostengono che il termine "strategia" non veicola un senso negativo ma la volontà di un'organizzazione a conformarsi ai desideri del pubblico. Si legge: "The term *strategic* like the term *manage*, have **negative connotations for many people**. To them, manage means to control or to manipulate. Strategic means to do only what will enhance the interests of an organization. [...] We define the term manage as thinking ahead or planning rather than as manipulation and control. And we define strategic symmetrically rather than asymmetrically. We believe that it is in the **strategic interest of organizations to change their behavior** when they provoke opposition from the environment as well as to try to change the behavior of environmental stakeholders. Several **synonyms for strategic** found in a thesaurus suggest **more positive connotations**. Strategic publics, according to these synonyms, are the stakeholders that are critical, crucial, essential, important, or vital for an organization. Important public can be those that threaten the organization. They also can be publics on which the organization has negative consequences but that do not yet have the power to constrain the organization. Because of a norm of reciprocity, organizations should feel a moral obligation **to modify the behavior** that produces these negative consequences. **A strategy, then, is an approach, design, scheme, or system** [mio il grassetto]". J. E. Grunig, F. C. Repper, *Strategic Management, Publics, and Issues*, in J. E. Grunig (edited by), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, p. 123.

⁴⁷ Per quanto concerne l'uso delle fallacie nella comunicazione argomentativa, van Eemeren e Grootendorst affermano che "In our approach, committing a fallacy **is not automatically considered to be tantamount to unethical conduct**: It is wrong in the sense that it frustrates efforts to arrive at the resolution of a dispute [mio il grassetto]". F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, p. 105.

Per una trattazione delle fallacie si vedano il capitolo IV della presente tesi e i seguenti testi: F. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, capitoli 9-18; F. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, capitoli 7 e 8.

⁴⁸ Ci sembrano significative a tal proposito le seguenti affermazioni di Lo Cascio, il quale attribuisce al processo di valutazione un'importanza fondamentale per far capire ai soggetti comunicativi se si è in presenza di fallacie utilizzate in buona fede, che fanno dunque parte della manovra strategica, o di fallacie commesse a danno della controparte, che danno luogo alla manipolazione volta all'inganno: "**Se dietro un determinato atto argomentativo ci siano delle buone intenzioni o no, è un problema che riguarda il momento della valutazione**, sia da parte dell'ascoltatore/lettore sia da parte dell'estraneo che si atteggia a giudice. Il processo di valutazione può però aver luogo dopo che sono stati individuati i significati delle strutture linguistiche. In altri termini, nel processo di decodificazione di un messaggio argomentativo, anche per comodità metodologica e pratica, dobbiamo individuare due fasi: quella della *decodificazione* linguistica del testo, e quella di *valutazione* delle argomentazioni addotte, in termini di **sincerità, adeguatezza, e obbiettività** [mio il grassetto]". V. Lo Cascio, *Grammatica dell'argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991, p. 124. Per l'autore dunque, nella valutazione delle strutture linguistiche, tre sono gli elementi che distinguono la malafede dalla buona fede: la **sincerità** del parlante che afferma ciò che egli ritiene sia vero; l'**adeguatezza** di un argomento nei confronti del punto di vista; l'**obbiettività**, che dà vita a ragionamenti solidi e logicamente ben organizzati. Lo Cascio continua affermando che "Le argomentazioni contenenti fallacie sono dunque a volte **accettabili o indispensabili**. Citare fonti autorevoli, meditare sulle conseguenze di un atto, badare o no all'opinione pubblica, dare ascolto al proprio sentimento

Le mosse linguistiche ed extra linguistiche, così come le fallacie, vanno organizzate in modo equilibrato affinché il destinatario recepisca il testo senza difficoltà e sia indotto a prestare fiducia alla banca grazie ai seguenti elementi:

- dati precisi;
- spiegazione e giustificazione dei dati;
- esposizione realistica degli eventi che deve trasmettere, anche nelle situazioni più difficili, una idea di positività;
- l'uso di figure retoriche.

Possiamo concludere che il sostantivo “manovra” e l’aggettivo “strategico” utilizzati dalla Scuola di Amsterdam in *strategic maneuvering* non sono da associare ad un atteggiamento negativo da parte del soggetto argomentante, ma denominano una pratica ampiamente realizzata all’interno della comunicazione.

Nel paragrafo che segue tratteremo la manipolazione strategica teorizzata dalla Scuola di Amsterdam riassumendone i punti cardine per applicarli successivamente ai rendiconti di gestione delle banche.

2. LA SCUOLA DI AMSTERDAM E LO *STRATEGIC MANEUVERING*

Il nucleo dello *strategic maneuvering* consiste nel fatto che dialettica e retorica vengono considerate **entrambe** indispensabili per colmare una differenza di opinione.

L’esistenza di norme che regolarizzano l’interazione è irrinunciabile così come l’obbedienza a canoni che garantiscono la validità e la ragionevolezza degli enunciati⁴⁹. **Il lato emotivo** della comunicazione è tuttavia indispensabile in quanto le emozioni sono parte integrante della natura umana e non possono essere ignorate⁵⁰, anche se le emozioni

di simpatia o di pietà, ricorrere ad argomenti *ad ignorantiam* quando nessun’altra forma di convincimento ci è a disposizione, appare prassi normale. E’ importante però prendere coscienza di queste categorie, per così dire, «illegali» per individuarle e giudicare se ad essi si ricorre ingiustamente [mio il grassetto]”. *Ivi*, p. 367. L’autore accetta dunque il ricorso alle fallacie se non esistono altri metodi per convincere la controparte. Secondo Lo Cascio la situazione comunicativa può aiutare a chiarire le ambiguità e a capire se le fallacie sono usate per scopi negativi o meno.

⁴⁹ Per quanto concerne l’importanza delle norme comunicative si veda U. Fix, H. Poethe, G. Yos, *Textlinguistik und Stilistik für Einsteiger*, 3., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main, Peter Lang, 2003. Le autrici affermano infatti che: “**Jede Art sozialer Interaktion setzt die Existenz von Normen, Regeln und ihre wechselseitige Befolgung voraus, so auch die sprachliche Kommunikation** als ein Spezialfall sozialer Interaktion [mio il grassetto]”. *Ivi*, p. 183.

⁵⁰ Ci sembrano significative le seguenti affermazioni di Rigotti *et alii* sulla dimensione emotiva della comunicazione: “La prise de décision est, en effet, influencée **non seulement par la connaissance et le jugement rationnel mais aussi par les émotions** que l’on éprouve [mio il grassetto]”. E. Rigotti, A. Rocci, S. Greco, S. Tardini, A. Petruzzella (con la consulenza di), *Argumentieren in der Bank/Argumenter dans la banque*, Lugano, Università della Svizzera Italiana, ILS, 2003, p. 22.

sono state spesso relegate in secondo piano e solamente negli ultimi decenni hanno attirato l'attenzione degli studiosi⁵¹.

Lo *strategic maneuvering*, teorizzato dalla Scuola di Amsterdam, trova la sua ragione d'essere nella affermazione di van Eemeren e Houtlosser per cui

People engaged in argumentative discourse are characteristically oriented toward resolving a difference of opinion, and may be regarded as committed to norms instrumental in achieving this purpose – maintaining certain standards of reasonableness and expecting others to comply with the same critical standards. This does not mean, however, that these people are not interested in resolving the difference *in their own favor*. Their argumentative speech acts may even be assumed to be designed to achieve precisely this effect. In other words, there is **not only a ‘dialectical,’ but also a ‘rhetorical’ aspect to argumentative discourse. Initially**, the pragma-dialectical method of analysis **concentrated solely on the dialectical aspect**. Meanwhile we have shown that the reconstruction of argumentative discourse can be **strengthened considerably by incorporating rhetorical considerations** in the analysis, and particularly in its justification [mio il grassetto]⁵².

I due autori sottolineano la necessità della compresenza di dialettica e retorica nella discussione argomentativa: essi affermano infatti che il programma iniziale dell'approccio pragma-dialettico si concentrava solo sulla prima, ma che presto anche la seconda ha cominciato a ricoprire un ruolo estremamente importante⁵³.

Van Eemeren e Houtlosser sottolineano che

In argumentative discourse, whether it takes place orally or in writing, it is generally not the arguers' sole aim to win the discussion, but also to conduct the discussion in a way that is considered reasonable. **The arguers' rhetorical attempts to have things their way can therefore be regarded as being incorporated in their dialectical efforts** to resolve the difference of opinion in accordance with the proper standards for a critical discussion. This

⁵¹ Per una trattazione delle emozioni nella linguistica contemporanea si veda C. Kerbrat-Orecchioni, *Quelle place pour les émotions dans la linguistique du XXe siècle? Remarques et aperçus* in C. Plantin, M. Doury, V. Traverso (sous la direction), *Les émotions dans les interactions*, Arci Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 2000.

A proposito dell'importanza delle emozioni Claudia Caffi afferma: “**La composante émotive n'est pas facultative ou additionnelle mais, comme d'ailleurs le retenait Bally, partie intégrante du système linguistique et communicatif** : son étude ne requiert pas une nouvelle discipline, mais l'intégration de différentes approches – sociologique, psychologique, linguistique, sémiotique – dans un cadre théorique complexe sur l'interaction. [...] A mon avis, l'approche la plus prometteuse à cet égard est de type holistique, voyant l'interaction comme un système dynamique dans lequel interagissent différents paramètres. Les études épistémologiques sur la complexité et la théorie du chaos, qui ont poursuivi dans la dernière decade la recherche sur la théorie des systèmes des années 60, partent du presupposé que, dans l'étude d'un système complexe – et l'interaction peut être considérée comme telle – renoncer à la complexité de l'objet d'analyse signifie renoncer à l'objet d'analyse lui-même. **L'engagement émotif est un des paramètres interagissant dans un système complexe** [mio il grassetto]”. C. Caffi, *Aspects du calibrage des distances émotives entre rhétorique et psychologie* in *Ivi*, pp. 90, 91.

⁵² F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: the Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, pp. 134, 135.

⁵³ La coesistenza di dialettica e retorica si trova alle radici dell'approccio pragma-dialettico, e non solo specificamente della tecnica dello *strategic maneuvering*. Come già illustrato nel capitolo dedicato alla Scuola di Amsterdam, esistono una dimensione normativa (legata alla dialettica) e una descrittiva (legata alla retorica). Dialettica e retorica sono presenti nei quattro stadi della discussione critica così come nelle cinque componenti del programma, ossia la componente filosofica, quella teorica, quella empirica, quella analitica e infine quella pratica.

means in practice that in every stage of the resolution process, irrespective of whether it is the confrontation stage, the opening stage, the argumentation stage or the concluding stage, the parties may, **while being out for the optimal rhetorical result at that point in the discussion, be presumed to hold also to the dialectical objective of the discussion stage concerned.** In their efforts to reconcile the simultaneous pursuit of these two different aims, which may at times even seem to go against each other, the arguers make use of what we have termed *strategic maneuvering*. **This strategic maneuvering is directed at diminishing the potential tension between pursuing at the same time a ‘dialectical’ as well as a ‘rhetorical’ aim** [mio il grassetto]⁵⁴.

Dialettica e retorica devono dunque essere presenti a tutti i livelli della **discussione critica**, sia orale che scritta. Per van Eemeren e Grootendorst la dialettica si pone su un piano superiore rispetto alla retorica che ne è dunque subordinata⁵⁵. La priorità della *reasonableness* dialettica è infatti ribadita più volte nelle opere di van Eemeren e degli altri rappresentanti della Scuola di Amsterdam quale fattore irrinunciabile per condurre a termine una discussione argomentativa⁵⁶. La citazione sopra riportata ci conferma il ruolo primario della dialettica la quale **include** la retorica⁵⁷ e **viene prima** di essa. Come affermato dai due autori, i vari stadi della discussione critica da essi identificati hanno

⁵⁴ F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: the Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, p. 135.

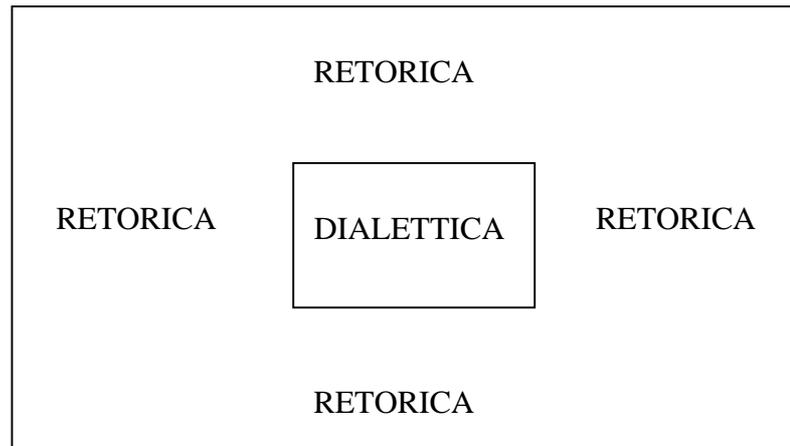
⁵⁵ Hohmann afferma che “By contrast, van Eemeren and Houtlosser [...] still associate dialectic, as a method of critical discussion, with the objective of resolving differences of opinion, in serch of a standpoint that is defensible against doubt or criticism; and they link rhetoric, as a method of strategic manoeuvring, with the objective of having one’s own position accepted, aiming at successful persuasion. Moreover, they also **propose to subtly subordinate rhetoric to dialectic** in their model, positing that “we view rhetorical moves as operating within a dialectical framework” [mio il grassetto]”. H. Hohmann, *Rhetoric and Dialectic: Some Historical and Legal Perspectives*, in *Ivi*, p. 42.

⁵⁶ Si noti quante volte il sostantivo “reasonableness” viene ripetuto dai pragma-dialettici e come viene rimarcata la **necessità** della razionalità. “The procedures for **ensuring critical reasonableness** developed in pragma-dialectics not only lay claim to problem-validity, but they are also, as they should be, in various ways based in argumentative reality [mio il grassetto]”. F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in *Ivi*, p. 133. Nelle prime pagine dell’opera *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, van Eemeren e Grootendorst affermano che “Scholars of argumentation are interested in how argumentative discourse can be used to justify or refute a standpoint **in a rational way**. In our opinion, argumentative discourse should therefore be studied as a specimen of normal verbal communication and interaction and it should, at the same time, be **measured against a certain standard of reasonableness** [mio il grassetto]”. F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, p. 5. In *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation* si legge che “People who make use of argumentation always appeal-whether explicitly or implicitly-to some standard of **reasonableness** [mio il grassetto]”. F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, p. xii.

⁵⁷ “The arguers’ **rhetorical attempts** to have things their way can therefore be regarded **as being incorporated** in their dialectical efforts [mio il grassetto]”. F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: the Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, p. 135.

innanzitutto un obiettivo dialettico da cui dipende l'organizzazione delle mosse retoriche⁵⁸.

Potremmo raffigurare nel seguente modo il rapporto tra dialettica e retorica:



Questa rappresentazione significa che la dialettica sta al centro della discussione argomentativa dispensando la ragionevolezza necessaria ad ogni tipo di discorso, ma deve essere accompagnata dalla retorica, che rende più gradevole il discorso e fornisce quegli stratagemmi che catturano l'attenzione del pubblico, la trattengono e inducono il cambiamento nei destinatari.

⁵⁸ "Each of the four stages in the resolution process is **characterized by a specific dialectical aim**. Because the parties involved want to realize this aim to their best advantage, **they can be expected to make the strategic moves** that serve their interest best. In this way, the dialectical objective of a particular discussion stage always has a rhetorical analogue and the presumed rhetorical objectives of the participants must be specified according to stage; **it depends on the dialectical stage one is in what kind of advantages can be gained** [mio il grassetto]". *Ivi*, p. 138.

2.1. LE TRE COMPONENTI FONDAMENTALI DELLA MANOVRA STRATEGICA

La pragma-dialettica sostiene che la manovra strategica consiste in tre tappe principali ossia:

- 1) la **scelta degli argomenti** migliori da sottoporre all'attenzione del destinatario in base allo stadio della discussione critica⁵⁹;
- 2) l'**adattamento al pubblico** e lo sfruttamento di quelle mosse argomentative verso cui i destinatari sono più sensibili così da "create in each stage the required empathy or 'communion'"⁶⁰;
- 3) l'uso di **metodi di presentazione** degli argomenti in modo che questi ultimi si imprimano nella mente del pubblico e lo aiutino a prendere delle decisioni⁶¹.

Concordiamo con la Scuola di Amsterdam sullo stretto legame esistente tra gli elementi sopra elencati⁶², e affermiamo anzi che essi **dipendono** l'uno dall'altro in quanto **adattarsi** al pubblico **significa scegliere determinati argomenti sulla base della conoscenza** che il protagonista ha del suo avversario, e **significa organizzare gli argomenti** in modo che questi risultino attraenti per il destinatario, che egli li comprenda in modo corretto e che la strategia utilizzata per la loro esposizione faccia leva sui valori che il destinatario ritiene più importanti.

Tuttavia, vogliamo sottolineare che l'**adattamento** al pubblico è per noi il primo elemento dell'elenco in ordine di importanza, in quanto siamo del parere che proprio da esso dipendano gli altri due. Possiamo anzi affermare che l'adattamento **include** la scelta di determinati argomenti piuttosto che di altri, e l'uso di mirate tecniche espositive, e che

⁵⁹ Van Eemeren e Houtlosser affermano che "The *topical potential* associated with a particular dialectical stage can be regarded as the set of relevant alternatives available in that stage of the resolution process". *Ivi*, p. 139.

⁶⁰ *Ivi*, p. 140.

⁶¹ "For optimally conveying rhetorical moves, the available presentational devices must be strategically put to good use. This means that discursively effective means should be sought to convey the various moves in the discourse [mio il grassetto]". F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: the Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, p. 140. Per la Scuola di Amsterdam i metodi di presentazione degli argomenti sono dunque un mezzo decisivo per veicolare ("convey") il discorso in modo ottimale ("optimally") e provocare l'*habit change* nella controparte.

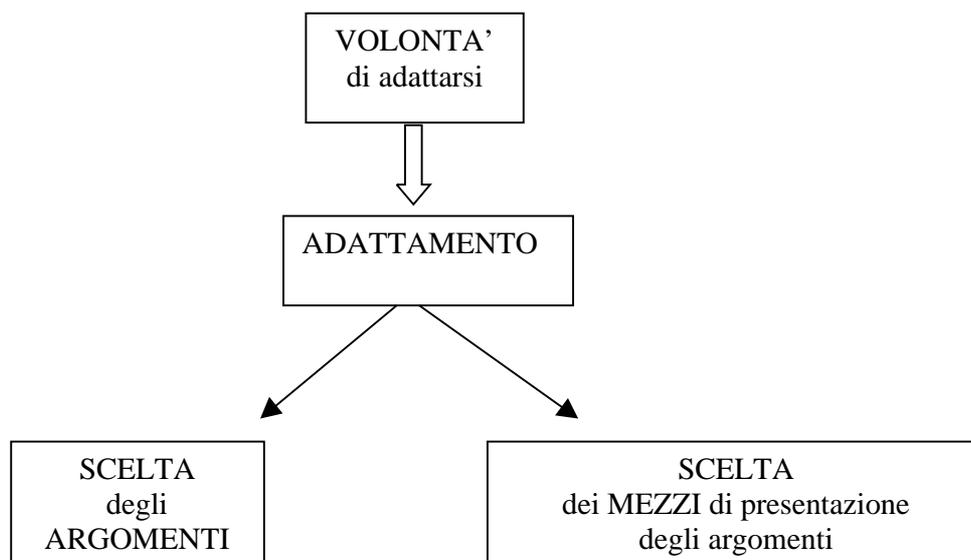
⁶² Van Eemeren e Houtlosser sottolineano che "Although the three aspects of strategic maneuvering, which run parallel with important classical areas of interest – topics, audience-orientation, and stylistics – , can be distinguished analytically, in actual practice they will usually work together. We shall say that a fully-fledged 'argumentative strategy' is being followed only if the speaker's or writer's strategic maneuverings in the discourse converge with respect to choosing from the topical potential, adapting to the audience demand, and the exploitation of presentational devices [mio il grassetto]". *Ivi*, p. 141.

conformarsi alla controparte induce automaticamente a determinate scelte, le quali non verrebbero fatte se il soggetto non fosse disposto ad adattarsi.

Ciò, però, non significa per noi che il protagonista deve mettere in secondo piano il suo scopo o addirittura rinunciarci: significa solo che egli, proprio per perseguire la vittoria del suo punto di vista, deve essere disposto a partire da una posizione apparentemente inferiore a quella della controparte e saper trasformare lo svantaggio iniziale in un punto di forza nel corso della discussione.

Ci sembra opportuno a questo punto fare due affermazioni:

- 1) prima ancora dell'adattamento al pubblico occorre la **volontà** di adattarsi, la disponibilità del soggetto argomentante a fare delle concessioni al suo avversario. E' proprio dalla volontà che, secondo noi, dipendono gli altri elementi della manipolazione strategica secondo uno schema che possiamo raffigurare nel modo seguente:



- 2) Il concetto di adattamento si ricollega a quello di “non-violenza” dell’argomentazione⁶³, ossia al fatto che il soggetto argomentante si limita a **guidare**

⁶³ Il concetto di “non violenza” è rimarcato da Perelman e Olbrechts-Tyteca, Anscombe e Ducrot, Plantin, i quali parlano, nelle loro opere, di “adattamento”, “orientamento”, “accordo”, e non di “forzatura” ad accettare una posizione. Si veda a tal proposito il capitolo I di questa tesi.

l'interlocutore verso determinate conclusioni **senza forzarlo** ad accettare un punto di vista. Come affermato dalla Scuola di Amsterdam, l'**imposizione** del punto di vista del protagonista, ad esempio impedendo all'antagonista di parlare, dà vita a **fallacie** che invalidano l'interazione⁶⁴.

Nel prossimo paragrafo vedremo come gli elementi dello *strategic maneuvering* vengono organizzati nei rendiconti di gestione bancari.

3. LO *STRATEGIC MANEUVERING* NEI RENDICONTI DI GESTIONE BANCARI

Nei prossimi paragrafi illustreremo come la tecnica dello *strategic maneuvering* trova applicazione nei rendiconti di gestione bancari: dopo aver spiegato brevemente in cosa consiste la volontà delle banche di adattarsi al loro pubblico, vedremo come le banche stesse si adeguano ad esso trattando alcuni argomenti specifici e presentandoli in determinati modi.

3.1. LA VOLONTÀ' DI ADATTAMENTO DELLE BANCHE AGLI *STAKEHOLDERS*

Nel capitolo XI abbiamo analizzato le parti in cui è suddiviso il rendiconto di gestione bancario: ogni sua sezione rappresenta, a nostro avviso, un tentativo di risposta ai vari interrogativi che l'eterogeneo pubblico degli *stakeholders* pone alla banca dando così vita ad una interazione dialogica nonostante la natura scritta, e quindi apparentemente monologica, dei rendiconti.

Da tale tentativo di risposta possiamo percepire la **volontà della banca di conformarsi ai suoi interlocutori**, e possiamo affermare che essa è dettata da:

- il desiderio di avere successo;
- la consapevolezza che senza soddisfare gli *stakeholders* si innesca un circolo vizioso, che conduce alla sparizione della banca dal mercato.

⁶⁴ Si vedano le fallacie dell'*argumentum ad baculum*, *ad misericordiam* e *ad hominem* in F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, capitolo 9; F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F.

Dalla volontà di adattamento scaturiscono:

- la trattazione di determinati *topics*;
- tecniche di organizzazione del discorso che attirano l'attenzione dei lettori e fanno sì che i portatori di risorse si formino una immagine positiva della banca e le accordino fiducia.

3.2. LA SCELTA DEI TOPICS

Nei rendiconti di gestione analizzati vengono trattati alcuni argomenti di importanza strategica. Tali argomenti riguardano:

- 1) l'identità dell'ente creditizio, la sua storia, cultura, missione e valori;
- 2) le attività intraprese dalla banca, oltre a quelle di sua stretta competenza;
- 3) la situazione economica internazionale e nazionale;
- 4) i risultati ottenuti nell'esercizio cui il rendiconto si riferisce;
- 5) gli obiettivi e le previsioni futuri.

Riteniamo che questi *topics* rappresentano le risposte che le banche forniscono alle domande poste dai loro portatori di interesse i quali vogliono conoscere:

- Ø chi è la controparte e quale è la sua storia;
- Ø quali i valori, la missione, la cultura del protagonista in modo da capire su quale base questi fonda il suo discorso;
- Ø quali attività la banca intraprende;
- Ø in quale contesto internazionale e nazionale opera il protagonista al fine di inquadrare meglio le decisioni da esso prese e da capire le ragioni delle sue azioni;
- Ø quali sono i risultati ottenuti nell'esercizio così da sapere se la gestione è stata positiva o meno;
- Ø quali sono le prospettive e gli obiettivi futuri della banca al fine di sapere se quest'ultima intende continuare le proprie attività ed essere un interlocutore costante per il pubblico.

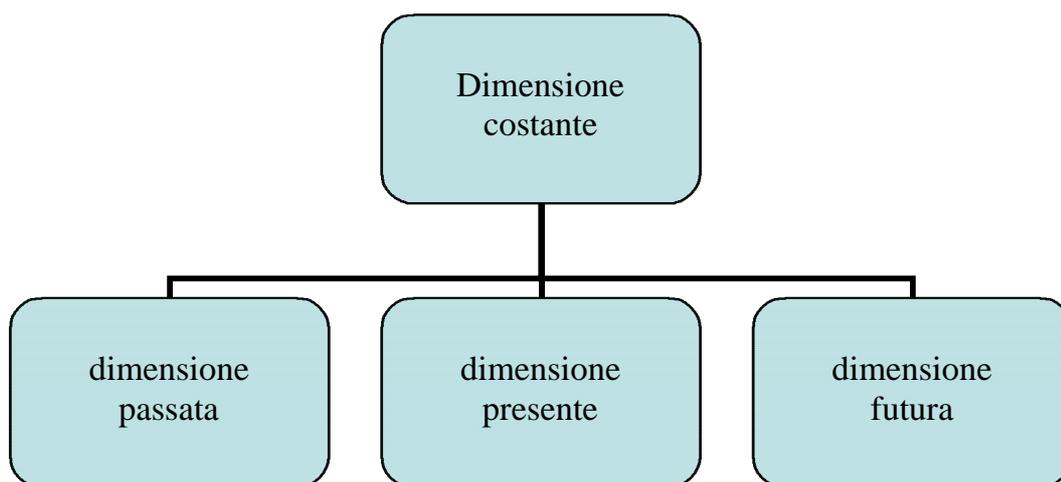
Possiamo affermare che lo scambio di informazioni tra banca e *stakeholders* concerne quattro dimensioni:

- una dimensione **presente**, riferita all'ultima gestione, ai suoi risultati e alle decisioni prese dalla banca;
- una dimensione **passata**, riferita alla storia della banca, ai risultati delle gestioni passate, alle decisioni prese negli anni precedenti che hanno influenzato le operazioni successive;
- una dimensione **futura**, relativa agli obiettivi che la banca vuole raggiungere sia nel futuro immediato che in quello più lontano;
- una dimensione **costante**, ossia quella dimensione legata alla cultura, alla missione e ai valori aziendali, che possono modificarsi nel lungo periodo, ma che è possibile considerare non strettamente dipendenti dalle altre tre dimensioni.

Per noi l'ultima dimensione include le altre tre che ne dipendono strettamente: se una banca è coerente con la propria cultura, la missione e i suoi valori, questi devono sempre guidarla nelle sue decisioni.

La dimensione costante può essere dunque considerata la **chiave di lettura** del rendiconto: le informazioni fornite vanno interpretate in base ad essa.

Possiamo rappresentare il rapporto tra le quattro dimensioni nel modo seguente:



Nei paragrafi successivi tratteremo l'importanza dei vari *topics* inclusi nelle quattro dimensioni appena riportate.

3.2.1. I TOPICS DELLA DIMENSIONE COSTANTE

Gli argomenti che fanno parte della dimensione costante sono l'identità della banca, i suoi valori, la sua cultura, la sua filosofia, tutto ciò che fa parte della struttura della banca stessa. Possiamo anche affermare che i *topics* della dimensione costante costituiscono una sorta di "carta di identità" che l'azienda presenta ai suoi portatori di risorse.

Nei rendiconti di gestione troviamo spesso l'esplicitazione dei caratteri costanti della banca in formule come le seguenti:

Unsere Identität

Ein klares Leitbild

Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.

Unsere Marke

Wir verfügen nicht nur über ein ausgezeichnetes Geschäftsmodell mit weltweiten Ressourcen, fundierten Marktkenntnissen und exzellentem Know-how, sondern auch über hervorragende Mitarbeiter mit dem Willen zum Erfolg. Wir denken weiter, arbeiten härter und leisten mehr:

Deutsche Bank. Leistung aus Leidenschaft.

Unsere Werte

Kundenfokus. Der Kunde steht im Mittelpunkt all unserer Aktivitäten. Wir orientieren uns kompromisslos an seinen Zielen und Wünschen.

Teamwork. Die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Geschäftsfelder macht uns in der Zusammenarbeit erfolgreich.

Innovation. Wir stellen herkömmliche Ansätze immer wieder in Frage und entwickeln neue Lösungen zum Nutzen unserer Kunden.

Leistung. Leistung bestimmt unser Handeln.

Vertrauen. Unser Handeln ist von Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit geprägt.⁶⁵

Un altro esempio è il seguente, in cui si parla di **cultura aziendale, visione e filosofia** dalle quali dipendono le azioni della banca:

UBS ist ein führendes Finanzinstitut, das für anspruchsvolle Kunden auf der ganzen Welt Finanzdienstleistungen erbringt. UBS vereint Finanzkraft mit Innovationsfähigkeit und einer internationalen **Unternehmenskultur**, die Veränderungen als Chance begreift. **Die Vision** von UBS ist es, das herausgehende globale, integrierte Finanzdienstleistungsunternehmen und die führende Bank der Schweiz zu sein. [...]

⁶⁵ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, p. 2.

Die Kundenphilosophie der UBS beruht auf Beratung und auf der Vertrautheit der Berater mit den Kundenbedürfnissen [mio il grassetto].⁶⁶

Si noti come nella seguente citazione, riportata dal rendiconto di Merrill Lynch 2002, il concetto di cultura viene messo in primo piano:

It has been said that what we are able to achieve depends, in large part, on what we already are. On our **beliefs, shared goals and collective values. In other words, on our culture.**

At Merrill Lynch, we recognize that a **corporate culture** is beyond the realm of any one individual. Rather, **culture** is what align us, and harnesses our ambitions toward the creation of great work.

[...] That's why we're building a **culture** focused on performance in *all* of its dimensions – how we think...how we operate...how we measure success.

Having a **performance-based culture** means committing to excellence in everything we do. [...].

For our clients, having a **performance-based culture** means putting them at the center of our business. Then, empowering our employees to deliver intelligent solutions and superior service to meet their needs.

Most importantly, a **performance-based culture** must be guided by the highest standards of professional integrity. For Merrill Lynch, that's non-negotiable. **Our principles are the foundation** upon which our company was built. **Those values will never change.** They help us make good decisions, and keep us from losing sight of why we're in business to begin with [mio il grassetto]⁶⁷.

Nel rendiconto di Goldman Sachs del 2000 si trova addirittura un elenco dei 14 principi guida della banca, che ne formano la cultura:

OUR BUSINESS PRINCIPLES

- 1- Our clients' interests always come first. Our experience shows that if we serve our clients well, our own success will follow.
- 2- Our assets are our people, capital and reputation. [...]
- 3- Our goal is to provide superior returns to our shareholders. [...]
- 4- We take great pride in the professional quality of our work. [...]
- 5- We stress creativity and imagination in everything we do. [...]
- 6- We make an unusual effort to identify and recruit the very best person for every job. [...]
- 7- We offer our people the opportunity to move ahead more rapidly than is possible at most other places. [...]
- 8- We stress teamwork in everything we do. While individual creativity is always encouraged, we have found that team effort often produces the best results. [...]
- 9- The dedication of our people to the firm and the intense effort they give their jobs are greater than one finds in most other organizations. We think that this is an important part of our success.
- 10- We consider our size an asset that we try hard to preserve. [...]
- 11- We constantly strive to anticipate the rapidly changing needs of our clients and to develop new services to meet those needs. [...]
- 12- We regularly receive confidential information as part of our normal client relationships. [...]

⁶⁶ UBS, *Finanzbericht 2001*, p. 3.

⁶⁷ Merrill Lynch, *2002 Annual Report*, p. 8.

13- Our business is highly competitive, and we aggressively seek to expand our client relationships. However, we must always be fair competitors and must never denigrate other firms.

14- Integrity and honesty are at the heart of our business. We expect our people to maintain high ethical standards in everything they do, both in their work for the firm and in their personal lives.⁶⁸

Da queste citazioni possiamo notare che il concetto di cultura è un concetto guida per la banca in quanto racchiude in sé i principi su cui si basa tutto ciò che viene riportato nel rendiconto. Il rendiconto illustra infatti il risultato della gestione scaturito da un insieme di operazioni e mosse strategiche basate sui caratteri identificativi della azienda.

Passiamo ora a considerare gli argomenti della dimensione passata.

3.2.2. I TOPICS DELLA DIMENSIONE PASSATA

Gli argomenti della dimensione passata sono di importanza strategica per la banca in quanto gli *stakeholders* sono spesso interessati non solo all'attualità, ma anche al passato. La sfera del passato può infatti aiutare il pubblico a comprendere le decisioni prese dalla banca nel presente e la visione che essa ha del futuro, poiché gli errori commessi e i successi ottenuti in precedenza aiutano a riconoscere le situazioni da evitare per non incorrere in risultati negativi e quelle da sfruttare per ottenere il successo.

I *topics* facenti parte della dimensione passata sono i seguenti:

- la storia dell'istituto di credito;
- i risultati delle gestioni passate e le decisioni prese per fronteggiare le difficoltà o migliorare la qualità del servizio.

Nei prossimi due paragrafi illustreremo l'importanza di questi argomenti fornendo qualche esempio.

⁶⁸ Goldman Sachs, *Annual Report 2000*, p. 84.

3.2.2.1. LA STORIA DELLA BANCA

La storia della banca, o almeno la menzione della sua data di costituzione, e la citazione delle date più significative delle passate gestioni sono un elemento importante sia per il pubblico, che può avvicinarsi alla realtà della controparte e informarsi sulle vicende che ne hanno segnato la storia, sia per la banca, la quale può usare questo argomento in modo strategico. La vita dell'istituto di credito può infatti essere:

Ø **lunga**, se si tratta di una banca nata in un passato lontano;

Ø **breve**, se si tratta di una banca nata recentemente.

In entrambi i casi, la data di nascita costituisce un dato rilevante in quanto il fatto che la banca si è costituita in un passato lontano dà garanzia di affidabilità, e trasmette l'immagine di un soggetto presente sul mercato da tempo, che ha acquisito esperienza ed è riuscito a superare i momenti difficili che inevitabilmente si presentano nel lungo periodo. Se, al contrario, la banca si è costituita di recente, essa si può presentare come un soggetto nuovo, pronto a fronteggiare le sfide future facendo leva su una filosofia in sintonia con i tempi più recenti, che aiuta la banca ad accogliere velocemente i cambiamenti riguardanti i servizi da fornire ai clienti e il modo in cui fornirli (pensiamo ai servizi telematici).

Un esempio di menzione della data di costituzione è il seguente:

Die Bayerische Landesbank (BayernLB), ist im Jahr 1972 aus der Fusion von Landesbodenkreditanstalt und Bayerischer Gemeindebank entstanden.⁶⁹

La data di costituzione della banca può essere fornita per inciso, allo scopo di fornire una informazione utile alla riflessione:

Commerzbank-Stiftung

Sie wurde am hundertsten Gründungstag der Commerzbank AG, dem 26. Februar 1970, und an deren Gründungsort Hamburg errichtet.⁷⁰

Similmente, nel rendiconto della Zürcher Kantonalbank del 2004 leggiamo:

Vom erfreulichen Jahresergebnis der Zürcher Kantonalbank profitieren Kanton und Gemeinden: Die Gewinnausschüttung an den Kanton und die 171 Gemeinden wurde aus Anlass des 135-jährigen Bestehens der ZKB auf 135 Millionen Franken erhöht.⁷¹

Nel rendiconto 2001 di Merrill Lynch leggiamo:

Since going public in 1971, Merrill Lynch has been a growth company, increasing net revenues at a 13% compound annual rates.⁷²

⁶⁹ Bayerische Landesbank, *Geschäftsbericht 2003*, p. 6.

⁷⁰ Commerzbank, *Geschäftsbericht 2002*, p.

⁷¹ Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2004*, p. 3.

⁷² Merrill Lynch, *2001 Annual Report*, p. 14.

3.2.2.2. I FATTI PRINCIPALI DELLE GESTIONI PASSATE

E' importante che le banche informino il pubblico sui fatti avvenuti nel passato, sulle decisioni prese e sul contesto in cui si sono trovate ad operare, in modo che i destinatari apprendano con più facilità le ragioni dei comportamenti assunti e l'adozione di particolari strategie.

Nell'esempio seguente notiamo che i risultati di gestione scaturiscono dai dati degli esercizi precedenti; abbiamo anche un paragone tra situazione presente e passata, che aiuta a comprendere meglio l'andamento della gestione:

Al 31 dicembre 2001 il fondo aveva una consistenza di 50 milioni. A seguito di utilizzi, versamenti, accantonamenti e dell'indicato trasferimento ad altri fondi, presenta al 31 dicembre 2002 una consistenza di 41 milioni, con un decremento di 9 milioni.⁷³

La seguente citazione mostra come ciò che è avvenuto in passato influenza le operazioni attuali, dando vita ad un continuo cambio di prospettiva tra passato e presente:

Nachdem ein neues leistungsorientiertes Bonus- und Salärssystem **eingeführt wurde**, **lancierte** die Zürcher Kantonalbank weitere Projekte im Personalbereich, welche die Kompetenz, das Verhalten sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern. Dies auch im Wissen um die kausale Verknüpfung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenbindung und finanziellem Ergebnis.

Seit 1996 führt die Zürcher Kantonalbank alle zwei Jahre Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheits-Studien durch [mio il grassetto].⁷⁴

Anche per quanto riguarda la citazione sotto riportata, possiamo notare che le operazioni passate influenzano i risultati di quelle attuali, e che nei rendiconti ci si sposta tra passato e presente, tra presente e passato, oltre che verso il futuro⁷⁵:

In addition, Goldman Sachs' **conversion to corporate form in 1999 has affected**, and **will continue to affect**, our operating results in several significant ways. As a corporation, payments for services rendered by managing directors who, **prior to our conversion to corporate form, were** profit participating limited partners **are included** in compensation and benefits expense **instead of** being accounted for as distributions of partners' capital [mio il grassetto].⁷⁶

Concentriamoci ora sulla dimensione presente della vita della banca.

⁷³ Banca Intesa, *Bilanci 2002*, p. 342.

⁷⁴ Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2001*, p. 29.

⁷⁵ In "will continue to affect".

⁷⁶ Goldman Sachs, *Annual Report 2000*, p. 27.

3.2.3. GLI ARGOMENTI DEL PRESENTE

Nella dimensione presente la banca risponde agli interrogativi posti dagli *stakeholders* relativamente ai risultati conseguiti, alle operazioni svolte, ai tratti distintivi che caratterizzano l'ente creditizio e che concernono:

- la sua dimensione attuale e il suo raggio di azione, che include, oltre alle operazioni strettamente economico-finanziarie, altre attività che vengono messe in luce strategicamente dalla banca per impressionare il suo pubblico come la partecipazione ad attività sociali, la sponsorizzazione di eventi, l'aiuto prestato alle popolazioni vittime di calamità naturali, eccetera. Queste possono essere le risposte a domande come:
 - ∅ quanto è grande la banca in questione? In che Stati essa svolge la sua attività?⁷⁷
 - ∅ di cosa si occupa esattamente la banca, a parte l'attività di raccolta e impiego del risparmio?
 - ∅ quale è il risultato dell'esercizio cui il rendiconto si riferisce? quale l'andamento del titolo della banca?
- l'importanza che i portatori di interessi rivestono per la banca e dunque le iniziative intraprese allo scopo di dare loro una soddisfazione⁷⁸ sempre maggiore. Gli *stakeholders* possono porre domande come le seguenti:
 - ∅ nel complesso e dinamico mondo della banca, in cui la competizione tra enti è sempre più forte e i servizi offerti più numerosi, che posto occupiamo?
 - ∅ cosa fa la banca affinché gli *stakeholders* vengano soddisfatti in modo adeguato, tenendo conto delle richieste differenziate di un pubblico eterogeneo per competenze, bisogni, cultura?
- le politiche di assunzione e formazione del personale, volte alla qualificazione dei lavoratori, la quale si riflette in un miglioramento dei servizi offerti e dunque in una maggiore soddisfazione dei portatori di risorse, da cui consegue il successo della banca sul mercato e una più elevata soddisfazione dei lavoratori che hanno

⁷⁷ Il destinatario può voler sapere se la banca cui egli è interessato svolge la propria attività anche nel Paese in cui egli abita, visto che, conseguentemente alla globalizzazione, il pubblico è sparso in tutto il mondo.

⁷⁸ Le banche sanno che tra esse e i loro clienti esiste un rapporto così stretto che il successo delle banche dipende dalla soddisfazione dei clienti, e che la soddisfazione di questi ultimi è tanto maggiore quanto più le banche riescono ad ottenere successo sul mercato e a battere la concorrenza innescando un circolo virtuoso. Per un approfondimento dell'importanza strategica della soddisfazione del cliente si veda C. Grönroos, *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*, Chichester, Wiley & Sons, Ltd, 2000.

contribuito a tale successo. Il pubblico che aspira a lavorare all'interno della banca può chiedere:

- Ø quali sono i criteri di assunzione e di formazione del personale?
- Ø quale ruolo ricopre il personale e quali sono le sue responsabilità?

Queste domande possono essere poste, ovviamente, non solo dai lavoratori (aspiranti o effettivi), ma anche dagli altri portatori di interesse che vogliono sapere di più riguardo alle politiche di reclutamento del personale che gestisce le varie operazioni da cui scaturiscono i risultati di cui parla il rendiconto di gestione;

- altro argomento di importanza strategica utilizzato dalle banche è quello dell'autorità⁷⁹ che viene loro attribuita da enti riconosciuti a livello internazionale o

⁷⁹ Già Aristotele assegnava all'autorità e alle fonti un'importanza fondamentale nel processo persuasivo in quanto il parlante era tanto più persuasivo quanto maggiore era la sua autorità. Egli afferma infatti: "La persuasione si realizza per mezzo del carattere quando il discorso sia fatto in modo da rendere **credibile** l'oratore: noi infatti **crediamo alle persone affidabili** in misura maggiore e con più prontezza riguardo a ogni questione in generale, e completamente, in quelle che non comportano certezza assoluta ma varietà di opinioni. E questo deve risultare proprio dal discorso, e non dalle opinioni preesistenti sul carattere dell'oratore. **Non** dobbiamo pensare come certi autori di tecniche retoriche che nei loro trattati affermano che l'affidabilità dell'oratore **non contribuisca** in nulla alla persuasione; al contrario, **il carattere rappresenta**, per così dire, **l'argomentazione più forte** [mio il grassetto]". *Aristotelis Rhetorica (Retorica*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1996, p. 13). Afferma in seguito l'autore: "Tre sono gli aspetti cui è necessario rivolgere l'attenzione a proposito del discorso: **in primo luogo, alle fonti** dalle quali si ricaveranno le argomentazioni, in secondo luogo allo stile, in terzo luogo al modo in cui si devono disporre le parti del discorso [mio il grassetto]". *Ivi*, p. 295. Il concetto di autorità non ha perso il suo ruolo strategico nel corso dei secoli, e si è anzi rafforzato, tanto che diversi studiosi lo considerano addirittura centrale nel processo di convincimento: come Aristotele, anche Toulmin, nel suo modello, sottolinea l'importanza delle fonti su cui basarsi per rendere il *claim* accettabile al destinatario. S. Toulmin, *Gli Usi dell'Argomentazione*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1975.

Cialdini afferma: "For most people, then, conforming to the dictates of authority figures produces genuine practical advantages. Consequently, it makes great sense to comply with the wishes of properly constituted authorities". R. B. Cialdini, *Interpersonal Influence*, in S. Shavitt, T. C. Brock (Edited by), *Persuasion: Psychological Insights and Perspectives*, Needham Heights (MA), Allyn and Bacon, 1994, p. 212. L'autore ribadisce l'importanza, all'interno del processo persuasivo, di figure investite di autorità, che veicolano la mente della controparte in una certa direzione anziché in altre. Egli sottolinea come gli individui hanno bisogno di una autorità che, grazie alla sua esperienza e alle sue capacità, li sappia consigliare per il loro bene, e rimarca che tale guida autorevole è sempre presente nella vita degli individui: prima nella figura del genitore o dell'insegnante, successivamente in quella del datore di lavoro, del giudice, eccetera. Cialdini rimarca che, nonostante il cambiamento della figura, "the benefits associated with doing as they say have not changed". *Ibidem*.

Pure Mayhew tratta la reputazione del parlante come un fattore strategico nel persuadere il proprio antagonista, anche se egli afferma che fidarsi della reputazione dell'altro può sembrare senza ragione in quanto un individuo può costruire la sua reputazione solamente a fini manipolatori e mutare atteggiamento una volta ottenuto ciò che desidera: "That people do rely on the reputation of others and so come under their influence is **undeniable**. Nevertheless, **reliance** on another person's reputation as a basis for accepting persuasion is **problematic**, for according to the strictest criteria of rational choice, such reliance is ultimately **groundless**. A person may speak and act reliably for a long period, building a strong reputation, and then deliberately cash it in, revealing that the motive for building reputation had been strategic all along. This is what is meant by "confidence game" [mio il grassetto]". L. H. Mayhew, *The new public: professional communication and the means of social influence*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 123. Tuttavia, rimarca Mayhew, non esiste una alternativa soddisfacente a tale "abbandono" alla reputazione del parlante: "Why, then, do people accept other's representations, despite the fact that to do so involves an element of trust that cannot be fully secured? In the first place, **there is no satisfactory alternative**. Even if

da riviste famose del settore economico-finanziario per appagare i destinatari testuali che si chiedono:

- Ø quale autorità vanta la banca?
- Ø su che basi dobbiamo credere a ciò che afferma?

Riportiamo qui di seguito alcuni esempi degli argomenti della dimensione presente.

3.2.3.1. L'IDENTITA' DELLA BANCA: DIMENSIONI E ATTIVITA'

Un primo esempio è tratto dal rendiconto 2001 di UBS in cui troviamo, nelle prime pagine, una breve presentazione delle dimensioni attuali della banca e una generale descrizione dei servizi offerti:

Die beiden Hauptsitze sind Zürich und Basel. UBS ist in über 50 Ländern und an den wichtigsten internationalen Finanzplätzen vertreten. Ihre internationale Präsenz ergänzt UBS mit elektronischen Dienstleistungen, welche die Beratung auf optimale Weise unterstützen. Dank der neuen Technologien können mehr Kunden angesprochen und Dienstleistungen schneller und effizienter erbracht werden als je zuvor.⁸⁰

Un altro esempio, che illustra il raggio di attività della banca, è il seguente:

Die BayernLB ist die Zentralbank der bayerischen Sparkassen und wesentlicher Bestandteil der bayerischen Sparkassen-Finanzgruppe. Sie ist Dienstleister für die Partnerinstitute der Sparkassen-Finanzgruppe, agiert als deren Netzwerkbank und hilft durch ihre Betreuungs- und Produktpolitik, vorhandene Marktpotenziale im Markt Bayern mit den Sparkassen zu erschließen.

Darüber hinaus fungiert die BayernLB als Hausbank für den Freistaat Bayern und betreut aktiv Staats- und Kommunkunden, Finanzinstitutionen, mittlere und große Unternehmen sowie Immobilienkunden. Die BayernLB ist einer der großen Emittenten von Schuldverschreibungen in Deutschland. Integrale Bestandteile sind Bayerische Landesbodenkreditanstalt (Labo) und die Bayerische Landesbausparkasse (LBS), die als rechtlich unselbständige Anstalten geführt werden.⁸¹

Da queste prime citazioni possiamo notare come la banca presenta le attività di cui si occupa, le sue dimensioni e il ruolo che essa gioca all'interno del Paese.

it were emotionally acceptable to eschew all trust, information is too costly to allow a Crusoe-like reliance on self-sufficiency [mio il grassetto]". *Ibidem*. L'autore sottolinea che fidarsi della reputazione altrui è un fatto quasi naturale in quanto non è possibile possedere tutta la conoscenza necessaria per fidarsi solo di sé stessi.

L'autorità è dunque riconosciuta come un fattore decisivo nella comunicazione persuasiva, che si basa non solo sulla logica (ad esempio sulla esistenza di leggi, di disposizioni precise, sulla conoscenza risultante da studi svolti, eccetera), ma anche sulle emozioni, in quanto chi parla può vantarsi di avere una reputazione e ricordarlo più volte al suo ascoltatore che alla fine è indotto a credergli e a fidarsi di lui.

⁸⁰ UBS, *Finanzbericht 2001*, p. 3.

⁸¹ Bayerische Landesbank, *Geschäftsbericht 2003*, p. 6.

Attraverso i prossimi esempi verranno invece illustrate alcune attività intraprese dalla banca e le novità introdotte per rendere più funzionali o accessibili i servizi:

La sorveglianza sul regolare andamento dell'operatività, dei processi e dei rischi del Gruppo è affidata ad una specifica struttura di *auditing* alla quale compete la valutazione della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni preposto a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, la salvaguardia del valore delle attività e la protezione dalle perdite, l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali, nonché la conformità delle operazioni alle politiche stabilite dagli organi di governo aziendali e alle normative interne ed esterne. In considerazione delle peculiarità dei diversi settori dell'attività aziendale, tale struttura ha mantenuto una articolazione prevalentemente per processo, allo scopo di poter svolgere interventi mirati sugli specifici rischi dei vari ambiti operativi.⁸²

Un altro esempio è il seguente:

Nell'ambito dei sistemi di pagamento, è stata realizzata una nuova carta di credito a rimborso rateale (carta Clessidra), attiva sul circuito Mastercard, utilizzabile per acquisti e prelievi di contante in Italia e all'estero tramite un fido disponibile che viene ripristinato al rimborso delle rate mensili.

Quanto ai finanziamenti fondiari, è stata sviluppata una nuova linea di mutui, denominata "Pronto Mutuo Web", che mette a disposizione sul sito Internet della Banca tutte le informazioni di base di cui il cliente necessita nella fase di approccio al prodotto, compresa una semplice e immediata funzionalità di calcolo della rata di rimborso.⁸³

Nei rendiconti vengono messe in evidenza anche le attività che la banca svolge in ambiti diversi da quello di sua stretta competenza, come, ad esempio, le sponsorizzazioni, il sostegno alle popolazioni colpite da calamità naturali o da guerre, l'erogazione di premi sportivi o di borse di studio.

Tali argomenti assolvono un'importanza strategica in quanto, attraverso essi, la banca mostra di non occuparsi soltanto di questioni economico-finanziarie, ma di essere immersa nell'ambiente che la circonda e di intrattenere con quest'ultimo un rapporto dinamico di scambio di informazioni e di realizzazione di azioni finalizzate al miglioramento sia dell'ambiente che della banca. Quest'ultima deve apparire agli occhi degli *stakeholders* non un'entità astratta, ma un ente in grado di comprendere le complesse problematiche del contesto ambientale e sociale in cui è inserita per intrattenere con questo un rapporto finalizzato all'uso ottimale delle risorse. Ad esempio, erogando borse di studio la banca offre l'opportunità ad alcuni soggetti di studiare o di condurre particolari ricerche così da arricchire culturalmente tali individui e potersi avvalere in seguito delle loro competenze.

⁸² Banca Intesa, *Bilanci 2002*, p. 78.

Nel rendiconto 2003 di Deutsche Bank leggiamo:

In London förderte die Deutsche Bank 2003 in Partnerschaft mit renommierten Kulturinstituten und unter aktiver Beteiligung von über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vier Bildungsprogramme an 30 Schulen in sozial benachteiligten Stadtvierteln. Im Rahmen dieser „Deutsche Bank Schools Enterprise Initiative“ (SEI) beteiligten wir uns mit über 1 Mio britischen Pfund an außerschulischem Unterricht, der Vorbereitung auf den Einstieg ins Berufsleben und an Bildungsprojekten für Schüler und Jugendliche.⁸⁴

A proposito di sponsorizzazioni, nel rendiconto di SanpaoloImi del 2004 si legge:

Sono aumentati i costi indiretti del personale, [...] e le spese promo-pubblicitarie e di marketing, per le iniziative correlate alla sponsorizzazione dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006.⁸⁵

Il risultato dell'esercizio e l'andamento del titolo azionario sono argomenti essenziali per ottenere la fiducia dei portatori di interesse che desiderano sapere se la gestione della banca è stata portata avanti con successo o meno, se le loro aspettative sono state soddisfatte o no, se vale la pena continuare a confidare nell'ente in questione.

Tre esempi di informazione, di cui i primi due riferiti all'andamento della gestione e l'ultimo riferito al titolo azionario, sono i seguenti:

Il 2001 è stato un anno di importanti realizzazioni, sia in relazione al rafforzamento patrimoniale e all'ulteriore sviluppo dei canali distributivi, sia per il proseguimento dello sviluppo internazionale, iniziato nel 2000 sul mercato spagnolo, tramite l'ingresso in Germania con l'acquisto della Bankhaus August Lenz & Co.

L'anno si è concluso con il riconoscimento alla Vostra Banca, da parte della Banca d'Italia, della qualifica di Capogruppo del Gruppo Bancario Mediolanum. In un contesto di mercato quasi sempre negativo, la Banca Mediolanum S.p.A. ha ottenuto risultati in forte crescita, che indicano una reale capacità di incrementare e conquistare nuove quote di mercato.

Prima di descrivere nel dettaglio l'evoluzione degli aggregati patrimoniali ed economici e le iniziative gestionali attuate sotto vari profili, esponiamo sinteticamente i principali risultati che hanno caratterizzato i conti del bilancio 2001.

Con riferimento allo Stato patrimoniale si evidenzia:

- un forte incremento del totale attivo patrimoniale (+72,29% rispetto all'anno precedente) che accresce notevolmente l'importanza della Banca Mediolanum nel mondo delle aziende di credito italiane;
- [...];
- l'aumento di capitale sociale da 155 milioni di euro (a fine 2000) a 241 milioni di euro.

Passando al conto economico segnaliamo in particolare:

- la più che positiva formazione del margine da interesse, attribuibile al margine finanziario tra raccolta della clientela e gli investimenti in titoli e in depositi bancari (+7,96% rispetto all'anno precedente);
- [...];
- l'aumento dell'utile di esercizio (+12,69% rispetto all'anno precedente) che consente la prosecuzione dei piani di sviluppo.

⁸³ *Ivi*, p. 84.

⁸⁴ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, p. 47.

⁸⁵ SanpaoloImi, *Relazione sulla gestione 2004*, p. 41.

Il risultato delle evoluzioni sopra descritte, con le positive indicazioni dell'operatività raggiunta e il citato rafforzamento patrimoniale, testimoniano concretamente il pieno successo della Vostra Banca, che può guardare al futuro con rinnovata fiducia.⁸⁶

In diesem Umfeld legte der Kurs der Bank Austria Creditanstalt Aktie auch 2005 stark zu und entwickelte sich mit einem Plus von 41% deutlich besser als der Branchendurchschnitt. Der Jahresschlusskurs lag bei 93,99 € was einer Marktkapitalisierung von mehr als 13,8 Mrd € entspricht. [...]

Nach dem Closing der Transaktion näherte sich die BA-Ca Aktie wieder einer Fundamentalbewertung, die zunächst von der geringeren Liquidität in der Aktie und der geringeren Gewichtung im ATX (Streubesitzfaktor wurde von 0,25 auf 0,10 gesenkt) geprägt war. Aber bereits in den ersten Handelswochen 2006 hat die Bank Austria Creditanstalt Aktie zunächst die 100 €Marke überschritten und in der Folge eine Marktkapitalisierung von mehr als 16 Mrd € erreicht.⁸⁷

Nonostante in questa sezione troviamo spessissimo verbi al passato, la facciamo rientrare nella sfera del presente in quanto tratta un passato recentissimo e comunque riferito all'anno del rendiconto.

3.2.3.2. LA CENTRALITA' DEGLI STAKEHOLDERS

Altra tematica di importanza fondamentale nel rendiconto è la posizione occupata dai portatori di risorse all'interno del mondo bancario. Le banche pongono il loro pubblico al centro dell'attenzione facendolo sentire non solo importante, ma addirittura **determinante** per il successo della banca stessa.

Spesso la banca sfrutta il tema della **somiglianza** con il pubblico per mostrare come essa, essendo composta da individui, non è astratta: le problematiche del suo pubblico sono anche le sue stesse problematiche, la felicità del pubblico conduce a quella della banca⁸⁸. Banca e pubblico non appaiono dunque in competizione ma in cooperazione per raggiungere il successo, il quale si realizza in modo diverso per le due parti. Per la banca il successo è identificato con gli utili e una maggiore importanza sul mercato, mentre per gli *stakeholders* esso si identifica in una maggior remunerazione del capitale investito, in una maggiore sicurezza del posto di lavoro, in condizioni di lavoro migliori, eccetera.

La somiglianza tra emittente e destinatario testuali è un **fattore complesso** in quanto si tratta di qualcosa che **viene percepito** dal destinatario e che **deve essere fatto percepire**

⁸⁶ Banca Mediolanum, *Bilancio d'esercizio 2001*, pp. 12, 13.

⁸⁷ Bank Austria Creditanstalt, *Geschäftsbericht 2005*, p. 44.

⁸⁸ Questo accade perché spesso *stakeholders* e banca coincidono, in quanto i portatori di risorse possono essere i lavoratori della banca, i suoi dirigenti, i suoi azionisti, eccetera.

dall'emittente⁸⁹: non sempre infatti è possibile capire subito in cosa consiste la somiglianza tra soggetti che sembrano essere diametralmente opposti per grandezza, competenze, interessi, diritti e doveri. Tocca dunque alla banca, con una comunicazione mirata, far apparire evidenti i tratti che la accomunano al suo pubblico e fargli percepire che tra essi non esiste competizione ma **cooperazione**:

Our client relationships are among our greatest competitive assets. We're committed to deepening and enriching these relationships, strengthening our capabilities within and across asset classes to better meet the full breadth of our clients' needs. **We're growing our business by helping clients grow theirs** [mio il grassetto].⁹⁰

Dai rendiconti di gestione emerge che la banca adotta una posizione arretrata rispetto al pubblico e mette quest'ultimo in primo piano, come si legge nell'esempio seguente:

The **battle for customers' hearts and minds**, whether they're individuals, companies or intermediaries, has never been nearly so important as it is today.

[...]

HBOS accepts without question that to **grow our relationships with customers**, we have to deliver value, absolute transparency and quality service. And translating that into a customer

⁸⁹ La somiglianza è un fattore strategico dal punto di vista argomentativo. Già Aristotele se ne occupa nella *Retorica*, in cui afferma che "Gli uomini amano **chi somiglia loro e ha le stesse occupazioni**, purché non interferisca con loro o si guadagni da vivere nello stesso modo, perché questo è il caso del «vasaio con il vasaio»; e anche **chi desidera le stesse cose**, se è possibile per loro ottenerle insieme, altrimenti si verifica anche lo stesso caso [mio il grassetto]". *Aristotelis Rhetorica (Retorica)*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1996, p. 167). Recentemente Sandell ha affermato che la somiglianza tra parlante e ascoltatore addirittura induce quest'ultimo a **voler** essere influenzato dal parlante a causa di fattori che appartengono alla sfera soggettiva e non a quella oggettiva. L'autore afferma infatti che "Now, attitude change is supposed to be a function of a multiplicative interaction between two variables: information change and willingness to be influenced by that particular communicator. [...]. The second factor is rather motivational in character. It has to do with how willing one is to let the source influence oneself. [...] This **willingness has basically not much to do with source attributes as objectivity**, expertness, competence, reliability, etc. about the attitudinal issue. Rather, **it would have to do with the source's subjectivity**, his involvement and subjective evaluations on the matter, and his openness and honesty in exhibiting these. [...]. Willingness has thus nothing to do with the possible expertise and competence of a person in relation to a certain topic area, **it is rather a perception of this person as a sound, sensible, and sympathetic fellow human**. Willingness to be influenced by the source is supposed to be dependent on several factors, two of which can be identified in this theory: willingness to be influenced generally, and the reader's perceived **similarity** with the communicator [mio il grassetto]". R. Sandell, *Linguistic Style and Persuasion*, London, Academic Press, 1977, pp. 229, 230. Sandell sottolinea che la somiglianza dipende da due fattori, ossia l'immagine che il destinatario ha di sé stesso e quella dell'emittente. Per quanto concerne quest'ultima, l'autore identifica tre fattori che contribuiscono alla formazione dell'immagine del comunicatore ossia: l'identità del parlante che scaturisce dal messaggio stesso (nome, sesso, età, eccetera); un altro fattore è costituito dalle opinioni del parlante che emergono dal messaggio, mentre un terzo è dato dallo stile in cui il messaggio è formulato, che dà un'idea della personalità di chi lo ha formulato: "The first and most natural factor is probably **the identity of the source**. Many, but by no means all, messages identify their source in terms of name and position and other characteristics deemed important and relevant. [...]. Another important factor is of course **the position** advocated by the source on the attitudinal issue, and what other **opinions** may be voiced in the message. A third and from the present point of view most interesting kind of information about the source is available to the receiver in **the form of the message** [mio il grassetto]". *Ivi*, p. 232.

Anche Cialdini annovera la somiglianza tra le tattiche da sfruttare per persuadere la controparte: "**Ci piacciono le persone che sono simili a noi**. A quanto sembra, questo vale sia che la somiglianza riguardi le opinioni, i tratti di personalità, l'ambiente di provenienza o il modo di vita. In conseguenza, chi desidera ottenere la nostra simpatia per renderci più remissivi alle sue richieste può cercare di apparire simile a noi [mio il grassetto]". R. B. Cialdini, *Le armi della persuasione: Come e perché si finisce col dire di sì*, Firenze, Giunti, 1989, p. 135.

⁹⁰ Merrill Lynch, *2003 Annual Report*, p. 6.

stakeholder goal – quite simply our customers have to rate HBOS as the best, since in the financial services market of the 21st century **the real power is theirs** [mio il grassetto].⁹¹

Il pubblico viene fatto sentire al centro dell'attenzione della banca grazie alla fornitura di prodotti e servizi di alta qualità studiati per soddisfare le esigenze degli *stakeholders*, in modo da migliorare i rapporti tra questi ultimi e la banca:

Die neue IT-Lösung basiert auf einem der weltweit modernsten **Kundenbeziehungsmanagement-Systeme**. Dieses steigert die Beratungsqualität nachhaltig, was wiederum zu **zufriedenen Kunden** führt – ein Ziel, das die Zürcher Kantonalbank **seit Jahren verfolgt** [mio il grassetto].⁹²

3.2.3.3. IL RUOLO DEL PERSONALE DELLA BANCA

Per quanto concerne il reclutamento e il trattamento del personale, la banca fornisce informazioni che mettono in evidenza la sua attenzione nella ricerca e nell'addestramento dei dipendenti, nel garantire loro condizioni di lavoro ottimali in cui possano mettere a frutto il loro talento ed ottenere una remunerazione che li appaghi. I lavoratori sono una categoria fondamentale di *stakeholders* in quanto rappresentano la banca stessa, e il loro operato dà vita ad una vera e propria reazione a catena, positiva o negativa. Se i lavoratori riescono a far fruttare le loro conoscenze poiché sono inseriti in un ambiente sereno, i prodotti e i servizi offerti saranno di qualità elevata; di conseguenza i portatori di risorse saranno soddisfatti e accorderanno fiducia alla banca. Questo, a sua volta, sarà alla base di una maggiore gratificazione dei lavoratori, i quali saranno incentivati a fornire beni e servizi ancora migliori e così via. Se invece la banca recluta del personale incompetente, non lo addestra nel modo adeguato o non garantisce un ambiente sereno, le conseguenze saranno opposte a quelle elencate in precedenza.

Nel rendiconto 2004 di Sanpaolo Imi leggiamo:

Le spese per il personale sono scese a 2.803 milioni di euro (-1,3% rispetto all'esercizio 2003) grazie alle azioni di contenimento e ottimizzazione dell'organico realizzate anche attraverso l'attivazione del "Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del Personale del Credito". La riduzione dell'organico medio del 2,8% ha permesso di compensare ampiamente la dinamica ordinaria delle retribuzioni fisse, comprensiva degli aumenti indotti dal contratto collettivo nazionale di lavoro (rinnovato nel febbraio 2005), che ha determinato per il 2004 un incremento dell'1,9%, oltre al pagamento dell'indennità di vacanza contrattuale da aprile 2004. [...] Sono aumentati i costi indiretti del personale, in particolare quelli legati alla formazione e alla mobilità infragruppo a supporto dei processi di integrazione, [...].⁹³

⁹¹ HBOS plc, *Annual Report and Accounts 2001*, p. 6.

⁹² Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2001*, p. 27.

Nel rendiconto del 2000 di Goldman Sachs leggiamo:

In a service business, to be the best firm, you must have exceptional people. Therefore, we make an unusual effort to recruit the best individual for every job, selecting our employees one by one. In fact, identifying and attracting top talent is a way of life here, and a firmwide responsibility of all our employees across divisions and geographies. [...] This process is aided by robust programs to identify undergraduates, graduates and experienced hires who are the team-and goal-oriented, and who thrive on challenges. Our Minds.Wide Open® philosophy means that a wide variety of backgrounds and talents are welcomed, and that a diversity of ideas and informed opinions are encouraged-in fact, expected.⁹⁴

3.2.3.4. L'AUTORITA'

Attraverso il rendiconto la banca promuove sé stessa come un soggetto dotato di autorità, di cui ci si può fidare.

La fiducia, o *pistis* greca⁹⁵, è di fondamentale importanza nella comunicazione in genere e in quella economico-finanziaria nel nostro caso specifico. Tale fiducia è indispensabile in quanto gli *stakeholders*, specialmente quelli con minori competenze, devono poter contare sulla affidabilità e sulla veridicità di informazioni che provengono da un mondo, quello bancario, non sempre di facile comprensione, e di informazioni che possono riguardarli più o meno da vicino, o che concernono mutamenti che avverranno in un futuro imprecisato⁹⁶.

Le banche mostrano la loro autorità in diversi modi:

- Ø affermando di avere esperienza pluriennale nel settore;
- Ø affermando di aver ricevuto dei premi o delle nomine da enti preposti al riconoscimento dell'eccellenza degli enti creditizi.

⁹³ SanpaoloImi, *Relazione sulla gestione 2004*, p. 41.

⁹⁴ Goldman Sachs, *Annual Report 2000*, p. 10.

⁹⁵ Si veda E. Rigotti, A. Rocci, S. Greco, S. Tardini, A. Petruzzella (con la consulenza di), *Argumentieren in der Bank/Argumenter dans la banque*, Lugano, Università della Svizzera Italiana, ILS, 2003. Anche Perelman e Olbrechts-Tyteca considerano la fiducia una colonna portante dell'argomentazione e affermano: "L'oratore deve, infatti, ispirar fiducia: senza di questa il discorso non merita credito". C. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *Trattato dell'argomentazione: La nuova retorica*, Torino, Giulio Einaudi Editore, 1966, p. 336.

⁹⁶ Corvi afferma a tal proposito che "La **fiducia genera consenso** [...]. In altri termini, quanto più incerto è il rapporto costi/benefici attribuibile a un servizio, ovvero quanto più elevati sono i costi e incerti i benefici, tanto più elevata è la percezione del rischio per l'acquirente. **Il rischio percepito è però determinato anche da fattori psicologici**, oltre che economici, come le considerazioni formulate soggettivamente dall'unità decisionale in ordine alla convenienza e al dimensionamento del proprio portafoglio finanziario. Se, quindi, l'acquisto di un prodotto finanziario è percepito come un'azione ad alto rischio, è allora indispensabile creare un **rapporto fiduciario** fra produttore e cliente (fra impresa e investitore) [mio il grassetto]". E. Corvi,

Possiamo citare a tal proposito i seguenti esempi:

Il Vostro Gruppo si presenta a questa scadenza con le carte in regola – anche grazie al fatto che la Società è **da tempo quotata al New York Stock Exchange** su criteri contabili già allineati alle migliori pratiche contabili internazionali – potendo contare non solo sulla sua **tradizionalmente** solida patrimonializzazione ma, soprattutto, su una qualità dell’attivo e su un mix di ricavi di assoluta eccellenza nel panorama bancario italiano [mio il grassetto].⁹⁷

In questo esempio possiamo notare l’uso di espressioni quali “da tempo” e “tradizionalmente”, che veicolano l’idea di una banca dotata di una lunga esperienza, e la menzione della quotazione del gruppo bancario alla Borsa di New York, considerata la più importante al mondo.

Nell’esempio che segue notiamo invece come l’autorità deriva alla banca dal fatto che essa tratta con le migliori aziende tedesche operanti nei più svariati settori economici:

Unsere Kreditnehmer repräsentieren die Top 500 der deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Diese Partner aus den Branchen Automobilbau, Chemie, Mineralöl und Telekommunikation sowie Unternehmen aus dem Versorgungssektor, aber auch Messen und Flughäfen nehmen traditionell meist Finanzkredite mit mittel- bis langfristigen Laufzeiten in Anspruch [mio il grassetto].⁹⁸

RBS, nel rendiconto del 2004, presenta addirittura un elenco dei premi ricevuti:

Best Mid-Market Debt Provider in Europe 2004
European Venture Capital Journal

World’s Best Project Finance House
Euromoney

Best Global Bank
Project Finance International

Best Senior Debt Provider in Europe (for the 4th year running)
Private Equity International

Best cross Border securitisation, for Korea First Bank
Finance Asia

Bank of the Year: RBS Greenwich Capital
Real Estate Finance Investment’s CMBS Awards

Ranked No. 1 for sterling swaps for 12 consecutive years
Risk magazine⁹⁹

Comunicazione d’Impresa e Investor Relations: La gestione della comunicazione economico-finanziaria, Milano, EGEA, 2000, pp. 61, 62.

⁹⁷ SanpaoloImi, *Relazione sulla gestione 2004*, p. 12.

⁹⁸ Dekabank, *Geschäftsbericht 2000*, p. 38.

⁹⁹ The Royal Bank of Scotland, *Annual Report 2004*, p. 19.

3.2.4. GLI ARGOMENTI DELLA DIMENSIONE FUTURA

Alla sfera futura appartengono le risposte a domande come:

- Ø la banca ha intenzione di continuare la sua attività e servire nel lungo periodo i suoi portatori di risorse?
- Ø quali sono gli obiettivi dell'ente creditizio nel breve e nel lungo periodo?

Gli *stakeholders* desiderano che la banca rappresenti una certezza, qualcosa di durevole che continuerà a soddisfare le loro richieste, e non un'entità che li abbandonerà creando in essi il peso psicologico di doversi rivolgere altrove e doversi abituare ad una nuova banca; non dimentichiamo inoltre che la durevolezza è un tratto fondamentale che deve caratterizzare qualsiasi tipo di azienda¹⁰⁰. E' importante che la banca illustri gli obiettivi prefissati sia per il prossimo futuro che per quello più lontano in modo da dare la possibilità ai destinatari di comprendere quali sono le sue intenzioni e di prendere delle decisioni.

In questa sezione rientrano, ad esempio, le previsioni della gestione futura e le promesse formulate dalla banca. Alcuni esempi sono i seguenti:

Il Gruppo Intesa è consapevole del grande significato che avrà la nuova fase di consolidamento del sistema creditizio italiano. **Ed è pronto a svolgere** il ruolo che gli è assegnato dalla sua rilevanza nazionale e dalle sue tradizioni, dalle sue potenzialità imprenditoriali e dai suoi azionisti [mio il grassetto].¹⁰¹

Nella citazione è stata evidenziata la formula “Ed è pronto a svolgere” con cui la banca non si limita ad informare di avere i mezzi per affrontare una determinata situazione, ma sottolinea l'intenzione a proseguire un certo cammino che si prevede piuttosto lungo (si parla infatti di una “nuova fase di consolidamento” di cui non conosciamo la durata).

Auf der Basis der guten Liquiditäts- und Kapitalsusstattung **bleiben wir dem Ziel verpflichtet**, trotz anhaltend schwieriger Bedingungen **bald** wieder bessere Zahlen und damit ein attraktiveres Bild von der Commerzbank bieten zu können. Ich hoffe, Ihnen bereits auf unserer Hauptversammlung **am 30. Mai 2003** in der Frankfurter Festhalle über weitere Fortschritte berichten zu können [mio il grassetto].¹⁰²

Da questa citazione emerge la volontà della banca di ottenere a breve risultati positivi: si tratta dunque di una previsione di breve periodo. Abbiamo inoltre l'indicazione di una data futura non troppo lontana (il 30 maggio dell'anno successivo a quello cui il rendiconto è riferito) in cui si invitano gli *stakeholders* ad una riunione informativa sui nuovi dati della gestione.

¹⁰⁰ Si veda il capitolo IX di questa tesi.

¹⁰¹ Banca Intesa, *Bilanci 2005*, p. 9.

¹⁰² Commerzbank, *Geschäftsbericht 2002*, Brief an die Aktionäre.

Le banche vogliono trasmettere ai lettori l'immagine di entità **dinamiche** che puntano sulla **crescita** sia a livello nazionale che a livello internazionale, oltre, naturalmente, alla soddisfazione dei portatori di risorse:

Der DGZ-DekaBank-Konzern verfolgt das Ziel, im Geschäftsjahr 2001 seine Marktposition **weiter auszubauen** sowie Leistungen anzubieten, die den Bedürfnissen unserer Kunden entsprechen [mio il grassetto].¹⁰³

Con questi esempi terminiamo la sezione dedicata alla scelta dei *topics* maggiormente utilizzati nei rendiconti di gestione bancari. Dalla trattazione dei vari argomenti e dagli esempi riportati possiamo notare come le banche tentano di adattarsi nel modo migliore alle esigenze del pubblico, facendo emergere alcuni tratti di sé stesse che possono risultare determinanti nel processo di convincimento.

A tale scopo le banche si servono contemporaneamente di:

- **dialettica**, in quanto cercano di rispondere alle domande del pubblico in modo chiaro, pertinente e soddisfacente;
- **retorica**, poiché gli argomenti fanno leva sulla sfera emozionale del destinatario, il quale, nelle intenzioni dell'emittente testuale, **si deve sentire** importante, curato, tutelato, **deve sentire** di potersi fidare della banca. Le informazioni fornite vanno a colpire i portatori di risorse nei **sentimenti** dunque, il che vuol dire che si trasmettono loro delle emozioni spesso decisive nel farli muovere verso una decisione e verso l'azione.

Nella prossima sezione tratteremo la terza tappa dello *strategic maneuvering*, ossia metodi di presentazione degli argomenti, e vedremo come dialettica e retorica vengono combinate per ottenere un'argomentazione felice.

3.3. GLI STRUMENTI STILISTICI QUALI TATTICHE PERSUASIVE

Adattamento al pubblico e scelta di argomenti appropriati sono certo fattori strategici nel processo persuasivo, ma non sufficienti per convincere la controparte. E' infatti indispensabile rendere attraente il discorso con mosse che uniscono logicità ed emozione, che attirano e divertono il destinatario pur non mancando di razionalità.

Nei rendiconti analizzati si trovano mosse che possono risultare determinanti nel convincere la controparte. Esse sono:

- 1) la giustificazione e le ragioni di un'affermazione e il loro ordine di presentazione rispetto al punto di vista;
- 2) la posizione degli argomenti positivi e negativi nella frase;
- 3) l'uso dei connettori;
- 4) le domande retoriche;
- 5) le metafore;
- 6) le ripetizioni;
- 7) l'uso di determinati pronomi personali.

Vediamo qui di seguito come le banche sfruttano gli elementi sopra elencati per ottenere un'argomentazione di successo.

3.3.1. GIUSTIFICAZIONI, RAGIONI E LA LORO POSIZIONE NELLA FRASE

Avez-vous, **pour le croire, un juste fondement** [mio il grassetto]?¹⁰⁴

Non, non: sans s'emporter, prenez un peu souci
De me **justifier** les termes que voici [mio il grassetto].¹⁰⁵

Il faut partir, Monsieur, sans dire adieu.
Mais **par quelle raison** me tiens-tu ce langage?
Par la raison, Monsieur, qu'il faut plier bagage [mio il grassetto].¹⁰⁶

Da queste battute, tratte dall'opera *Le Misanthrope* di Molière, possiamo capire quanto sono importanti la giustificazione e le motivazioni che devono sostenere un'affermazione.

¹⁰³ DekaBank, *Geschäftsbericht 2000*, p. 31.

¹⁰⁴ Molière, *Le Misanthrope*, Parigi, Editions Gallimard, 2000, p. 136.

¹⁰⁵ *Ivi*, p. 144.

¹⁰⁶ *Ivi*, p. 151.

Se un individuo avanza un punto di vista e vuole che questo venga accettato, deve dimostrare che esso ha un fondamento¹⁰⁷. Nella comunicazione economico-finanziaria del settore bancario, giustificazioni e ragioni¹⁰⁸ ricorrono spessissimo in quanto le banche devono chiarire al pubblico il perché di una decisione o dell'adozione di un atteggiamento; così facendo, le banche appaiono soggetti competenti in grado di motivare le loro azioni. Come abbiamo illustrato nel capitolo IV della nostra tesi, gli argomenti, sia sotto forma di giustificazioni che di motivazioni, possono assumere due ordini diversi rispetto al punto di vista:

- ∅ possono **precederlo**, dando vita ad un **ordine argomentativo progressivo**, o
- ∅ possono **seguirlo**, dando vita ad un **ordine argomentativo regressivo**.

Nel primo caso gli argomenti servono a preparare il terreno per l'esplicitazione del punto di vista e per la sua accettazione da parte del destinatario¹⁰⁹.

Un esempio è il seguente:

Alla luce dei buoni risultati reddituali conseguiti nell'esercizio, confortati dalle simulazioni sull'impatto patrimoniale degli IAS e delle regole di Basilea 2, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di proporre agli azionisti il pagamento di un dividendo di 0,47

¹⁰⁷ A proposito dell'importanza di fornire ragioni, Cialdini sottolinea che "Un principio del comportamento umano noto a tutti dice che, se chiediamo a qualcuno di farci un favore, **l'otterremo più facilmente se forniamo una qualche ragione**: alla gente piace avere delle ragioni per quello che fa, ecco tutto [mio il grassetto]". R. B. Cialdini, *Le armi della persuasione: Come e perché si finisce col dire di sì*, Firenze, Giunti, 1989, p. 12. Dare ragioni significa fornire una spiegazione che dà alla controparte delle basi su cui fare affidamento, e mostrare ad essa la razionalità di un determinato atteggiamento. Per Rigotti *et alii* argomentazione e fornitura di ragioni coincidono dato che per convincere la controparte occorre mostrare che il proprio punto di vista è accettabile: "Qu'est-ce que c'est donc qu'argumenter? Argumenter c'est donner des raisons. [...] **Un argument est un discours qui montre au décideur d'une manière rationnelle l'acceptabilité d'une décision**". E. Rigotti, A. Rocci, S. Greco, S. Tardini, A. Petruzzella (con la consulenza di), *Argumentieren in der Bank/Argumenter dans la banque*, Lugano, Università della Svizzera Italiana, ILS, 2003, p. 16. Anche la giustificazione è una parte importantissima dell'argomentazione poiché chiarifica cosa spinge un individuo a fare una data affermazione. Schlesinger *et alii* la ritengono una operazione fondamentale per difendere una opinione e, nella loro analisi del ragionamento che sta in fondo all'argomentazione, gli autori sostengono che "a Justification is the operation of *supporting* an assertion and defending it. [...] The Justification states why the author believes he is entitled to make the claim [...]. Justification, we have observed, involves "backtracking" and is a regressive operation". I. Schlesinger, T. Keren-Portnoy, T. Parush, *The Structure of Arguments*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company, 2001, p. 81. La giustificazione costituisce, per Schlesinger *et alii*, quel passaggio che fa capire al destinatario cosa muove il parlante ad affermare proprio quel punto di vista.

¹⁰⁸ In questa sede trattiamo le giustificazioni e le ragioni come fossero sinonimi, mentre in realtà esse sono diverse tra loro. Schlesinger *et alii* le differenziano a causa del metodo di ragionamento che vi sta alla base, e che è regressivo per la giustificazione e progressivo per la motivazione: nel primo caso, come abbiamo già sottolineato alla nota precedente, la giustificazione evidenzia un fatto per **sostenere** l'affermazione che il parlante ha fatto in precedenza, muovendo la mente del destinatario dalla giustificazione al punto di vista, che viene reso così più chiaro; nel secondo caso, invece, la ragione **dà il perché** di un punto di vista, muovendo il destinatario dal punto di vista alla motivazione. Per un approfondimento si veda *Ivi*, capitolo 5.

¹⁰⁹ Secondo la nostra opinione questa tattica è utile quando l'accettazione del punto di vista da parte del pubblico è piuttosto problematica, e quindi si ritiene opportuno anticipare le motivazioni che spingono ad affermarlo.

euro per azione, che rappresenta un incremento del 21% rispetto allo scorso anno ed un *pay-out* del 63%.¹¹⁰

Da questo esempio possiamo osservare che la banca antepone due argomenti (i buoni risultati reddituali e le simulazioni degli IAS e delle regole di Basilea 2) al punto di vista del consiglio di amministrazione, il quale ritiene opportuno distribuire un dividendo pari a 0,47 euro per azione.

Nel secondo caso, invece, il protagonista esprime subito la sua opinione e poi ne fornisce le ragioni per rafforzarla.

Esempio:

Erneut kann die Zürcher Kantonalbank in einem intensiven Wettbewerbsumfeld mit einem Spitzenergebnis aufwarten.

Hier die wichtigsten Eckdaten:

- Der Konzerngewinn von 695 Mio. Franken ist das beste Resultat in der 135-jährigen Geschichte der Zürcher Kantonalbank. Er übertrifft das Vorjahresergebnis um 15,7%. Bei vergleichsweise geringen Margen lieferte das Zinsengeschäft mit 907 Mio. (Vorjahr 910 Mio. Franken) erneut den wichtigsten Erfolgsbeitrag.
- Markant verbessert hat sich auch der Bruttogewinn. Er beläuft sich auf 744 Mio. Franken (+ 7,8%).
- Der Geschäftsaufwand stieg um 2,8%.
- Die in der Strategie formulierten finanziellen Bandbreiten konnten beim Kosten-Ertrags-Verhältnis mit 61,8% erreicht und bei der Eigenkapitalrendite mit 13,7% sogar übertroffen werden.
- Zusammen mit der Verzinsung des Grundkapitals erhalten der Kanton Zürich und seine Gemeinden 197 Mio. Franken.¹¹¹

In questa citazione troviamo prima di tutto il punto di vista del protagonista, il quale sostiene di poter raggiungere risultati di spicco nonostante il mercato altamente competitivo, e subito dopo l'elenco degli argomenti che lo giustificano e rispondono alla domanda "cosa spinge il parlante ad affermare un certo punto di vista?".

¹¹⁰ SanpaoloImi, *Relazione sulla gestione 2004*, p. 12.

¹¹¹ Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2004*, p. 2.

3.3.2. LA DISPOSIZIONE DEGLI ELEMENTI POSITIVI E NEGATIVI NELLA FRASE

In *Le armi della persuasione: Come e perché si finisce col dire di sì*, Cialdini afferma:

Per poter usare con successo questa strategia bisogna aver chiaro un punto: **prima deve venire la critica e poi la lode**. Dall'esperimento del Minnesota sappiamo infatti che cominciare con i complimenti e finire con le critiche suscita piuttosto antipatia. **Non è la mescolanza di apprezzamenti negativi e positivi quella che conta, ma la sequenza esatta**. E' chiaro che se ci capita di sentir parlare di noi, ci piace di più chi ci permette di andarcene assaporando la dolcezza di un giudizio lusinghiero e non certo chi ci delude lasciandoci con l'amaro in bocca [mio il grassetto].¹¹²

Anche Lo Cascio, nella *Grammatica dell'argomentare*, si occupa dell'ordine degli elementi nel testo affermando che

Può anche essere opportuno, come si è detto, che **un certo ordine venga scelto per ottenere con più facilità il successo**, dato che **l'ordine** con cui vengono presentati i componenti dell'argomentazione **può influenzare il proprio interlocutore** in modo diverso [mio il grassetto].¹¹³

Da queste citazioni risulta chiaro che l'ordine degli elementi agisce a livello emotivo sull'ascoltatore, il quale viene influenzato nelle proprie decisioni.

Leggendo i rendiconti di gestione possiamo notare che punti di vista e argomenti vengono solitamente disposti secondo l'ordine

negativo —————> positivo

in modo che nella mente del lettore rimanga impresso l'elemento positivo, e che egli si convinca più facilmente ad accordare fiducia alla banca.

Citiamo qui di seguito alcuni esempi di disposizione secondo l'ordine negativo-positivo:

Each of these investments have been relatively **small**. In total, **however**, these transactions are the equivalent of having bought a company worth nearly two billion dollars **that matches precisely our needs and strategy**. These acquisitions have been additive financially and have accelerated progress in a number of organic growth initiatives. Many of these acquisitions **have not yet fully matured**, and as they do, **we should see additional growth** [mio il grassetto].¹¹⁴

¹¹² R. B. Cialdini, *Le armi della persuasione: Come e perché si finisce col dire di sì*, Firenze, Giunti, 1989, p. 139.

¹¹³ V. Lo Cascio, *Grammatica dell'argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991, p. 209.

¹¹⁴ Merrill Lynch, *2005 Annual Report*, p. 4.

La negatività veicolata dall'affermazione iniziale¹¹⁵ viene trasformata nell'enunciato successivo anche grazie al connettore “however”, che produce un ribaltamento di prospettiva: la banca afferma infatti che gli investimenti, nonostante l'importo esiguo, hanno soddisfatto la strategia e i bisogni dell'ente creditizio riducendo i tempi di crescita. Abbiamo un altro enunciato negativo, con cui la banca afferma che molte acquisizioni non hanno ancora dato i loro risultati; tuttavia, la prospettiva viene resa positiva subito dopo in quanto viene affermato che per la banca, quando tali acquisizioni matureranno, si verificherà una crescita.

Un altro esempio, che non trascurava la menzione di fatti negativi ma li neutralizza per aumentare l'ottimismo dei lettori, è il seguente:

Malgrado i ripetuti interventi della BCE, nel 2000 la moneta europea **ha toccato il minimo** storico a 0,8225 dollari dopo una fase di inarrestabile discesa, chiudendo **tuttavia** l'anno con un piccolo *exploit* che ne ha **risolleavato** la quotazione a 0,9422. La **risalita** è stata favorita dal calo del listino dei titoli americani hi-tech da un lato e dai positivi dati sull'Unione Europea dall'altro [mio il grassetto].¹¹⁶

I fatti negativi sono menzionati prima di quelli positivi: il passaggio dagli uni agli altri è realizzato tramite un connettore (“tuttavia”) che provoca un cambiamento di prospettiva nella mente del lettore.

Un ultimo esempio è il seguente:

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Jahr 2003 haben die Weltwirtschaft und die Finanzmärkte **nach den zwei schwierigen** vorangegangenen **Jahren wieder an Dynamik gewonnen**. Gleichwohl waren die Rahmenbedingungen weiterhin **nicht einfach**. Mitte des Jahres zogen die Zinsen am Kapitalmarkt deutlich an. Während sich das Kreditumfeld international **vielfach verbesserte**, **blieb die Situation** in Deutschland und anderen kontinentaleuropäischen Ländern **angespannt**. **Trotzdem** legte der Deutsche Bank-Konzern **eines seiner besten Geschäftsergebnisse** vor [mio il grassetto].¹¹⁷

In questo esempio abbiamo una continua tensione tra elementi negativi e positivi con la menzione, per ultimo, di un elemento positivo introdotto dal connettore “trotzdem”, che rende possibile una inversione di prospettiva rispetto a ciò che viene affermato in precedenza.

Da questi esempi possiamo notare l'importanza dei connettori nel veicolare il pensiero del lettore: ce ne occuperemo brevemente nel prossimo paragrafo.

¹¹⁵ “Each of these investments have been relatively small”.

¹¹⁶ Banca Popolare Commercio e Industria, *Relazioni e bilanci 2000*, p. 22.

¹¹⁷ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, p. 3.

3.3.3. I CONNETTORI

I connettori sono strumenti importantissimi per guidare la mente del lettore verso alcune conclusioni piuttosto che verso altre: si tratta di particelle spesso considerate, a prima vista, insignificanti in quanto si tende a pensare che il nucleo del discorso è contenuto nei sostantivi e nei verbi.

In realtà, particelle come “e”, “o”, “sebbene”, “mentre”, “nonostante”, “infatti”, eccetera, servono a orientare chi legge facendogli capire, ad esempio, che due o più elementi sono in rapporto paritario (è il caso della congiunzione “e”), che uno esclude l’altro (è il caso di “o”), che una aspettativa creata in precedenza viene rovesciata (utilizzando “sebbene”, “mentre”, “nonostante”) e che gli elementi sono legati da un rapporto di causa-effetto (attraverso “infatti”).

Tali particelle hanno una importanza strategica nel far prendere le decisioni al destinatario¹¹⁸.

Possiamo fare riferimento agli esempi citati nel paragrafo precedente per l’uso strategico del connettore “tuttavia”. Alcuni esempi di uso di altri connettori sono i seguenti:

Il 2001 è stato l’anno del consolidamento dei servizi via internet offerti da Banca Mediolanum e del pieno utilizzo e apprezzamento dei medesimi da parte della clientela [mio il grassetto].¹¹⁹

In questo caso la congiunzione “e” serve a porre sullo stesso piano tre elementi (il consolidamento dei servizi telematici, il loro susseguente utilizzo e l’apprezzamento mostrato dai clienti verso i servizi stessi) per indicare che tutti e tre sono stati importanti per la banca nel corso dell’esercizio e si sono realizzati l’uno in conseguenza dell’altro.

Un altro esempio è il seguente:

Die Märkte haben diesen Erfolg honoriert und darüber haben wir uns besonders gefreut. **Zum einen** ist der Kurs unserer Aktie im letzten Jahr mit knapp 50% überdurchschnittlich gestiegen. [...] **Zum anderen** erhielten wir zu Beginn dieses Jahres eine Auszeichnung, die in der Finanzwelt ein hohes Ansehen genießt: Die renommierte Fachzeitschrift International Financing Review kürte die Deutsche Bank zur „Bank des Jahres 2003“ [mio il grassetto].¹²⁰

In questo caso “Zum einen” e “Zum anderen” servono a introdurre uno alla volta gli argomenti che giustificano l’affermazione iniziale.

¹¹⁸ Per una trattazione più ampia e dettagliata delle particelle si veda V. Lo Cascio, *Grammatica dell’argomentare: strategie e strutture*, Firenze, La Nuova Italia Editrice, 1991, capitolo 6; T. A. van Dijk, *Testo e contesto: Studi di semantica e pragmatica del discorso*, Bologna, Il Mulino, 1980.

¹¹⁹ Banca Mediolanum, *Bilancio d’esercizio 2001*, p. 15.

Consideriamo la seguente citazione:

Corporate customers have been active during the year **but** we have opted to enhance returns by turning away additional activity that would **otherwise** dissipate margins [mio il grassetto].¹²¹

Il “but” comunica al lettore l’adozione, da parte della banca, di un atteggiamento diverso rispetto a quello atteso dopo aver letto la prima parte della frase; “otherwise” vuole invece mettere in evidenza quali sarebbero state le conseguenze se la banca non avesse agito in un certo modo.

3.3.4. LE DOMANDE RETORICHE

Le domande retoriche sono uno strumento stilistico utilizzato generalmente in letteratura, e può sorprendere che esse, come le metafore e le ripetizioni, si possono trovare in un testo settoriale come il rendiconto di gestione bancario.

In realtà, le domande retoriche sono un potente strumento per orientare la mente del lettore in quanto portano la sua attenzione verso alcune tematiche che il produttore non vuole passino inosservate. Esse vengono formulate dal produttore testuale che ritiene opportuno far riflettere il destinatario su una questione che potrebbe sfuggire e per farlo concordare con l’opinione del protagonista¹²².

Das Wunschbild – nennen Sie es Zielprofil – der Commerzbank, wie sie wahrgenommen werden möchte, ist: Das ist die beste Bank in der Mitte Europas. Also nicht die Grösste, die Stärkste, die Reichste. Nein, schlicht die Beste!

Wie wollen wir dieses Ziel erreichen? Vor allem brauchen wir gut ausgebildete, erfahrene und engagierte Mitarbeiter. [...] Dann die Technik [...]. Durch unser flächendeckendes Filialsystem in Deutschland und die nutzerfreundlichen Internet-Portale bieten wir unseren Kunden eine bequeme Erreichbarkeit der Bank, rund um die Uhr, sieben Tage in der Woche [mio il grassetto].¹²³

In questo caso la domanda vuole far risaltare le caratteristiche che faranno della banca l’ente creditizio migliore sul mercato. Tali elementi sono il personale competente, la tecnologia e la accessibilità dei servizi offerti.

¹²⁰ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, p. 3.

¹²¹ HBOS plc, *Annual Report and Accounts 2004*, p. 3.

¹²² Per un approfondimento delle domande retoriche nell’argomentazione si veda J.-C. Anscombe, O. Ducrot, *L’argumentation dans la langue*, Liège, Mardaga, 1983. I due autori considerano le domande retoriche come “un emploi particulier de l’interrogation” in quanto “Le locuteur de l’énoncé interrogatif fait comme si la réponse à la question allait de soi, aussi bien pour lui que pour l’allocutaire. La question n’est là que pour rappeler cette réponse. Elle joue alors à peu près le rôle de l’assertion de cette dernière, présentée comme une vérité admise”. *Ivi*, p. 128.

¹²³ Commerzbank, *Geschäftsbericht 2004*, Brief an die Aktionäre.

Riportiamo altri esempi qui di seguito:

was machen wir mit fonds, die besser sind als unsere eigenen? Wir holen sie ins team [così nel testo e mio il grassetto].¹²⁴

mit wem machen deutsche unternehmen die beste geschäfte im ausland? / mit der commerzbank [così nel testo e mio il grassetto].¹²⁵

Was wären die großen Erfolge ohne die kleinen?¹²⁶

3.3.5. LE METAFORE

Insieme alle domande retoriche, le metafore sono uno strumento tipico dell'ambito letterario che tuttavia si trova in gran quantità nei rendiconti di gestione bancari dove è fondamentale far risaltare e far capire determinati concetti¹²⁷.

¹²⁴ Commerzbank, *Geschäftsbericht 2003*, p. 19.

¹²⁵ *Ivi*, p. 29.

¹²⁶ Bank Austria Creditanstalt, *Geschäftsbericht 2002*, p. 19.

¹²⁷ Già Aristotele descrive il ruolo svolto dalle metafore nel discorso: "Il nostro primo principio sarà il seguente: imparare con facilità è naturalmente piacevole per tutti, le parole esprimono un significato, e di conseguenza tutte le parole che determinano in noi un apprendimento sono le più piacevoli. Le glosse non sono comprensibili, mentre già conosciamo le parole di senso comune. Sono soprattutto le metafore a produrre questo effetto: quando definisce «paglia» la vecchiaia, il poeta crea in noi apprendimento e conoscenza attraverso il genere, poiché entrambe le cose sono sfiorite". *Aristotelis Rhetorica (Retorica)*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1996, p. 331). Aristotele afferma che le metafore rendono le cose vive e producono azione, e in ciò sta la loro importanza, ma occorre attenzione in quanto, per essere brillanti, "le metafore devono essere tratte da oggetti familiari ma non scontati". *Ivi*, p. 337. In questo modo esse creano sorpresa nel destinatario, che accoglie più volentieri i messaggi trasmessi.

Jäkel, in O. Jäkel, *Wirtschaftswachstum oder Wir steigern das Bruttosozialprodukt: Quantitäts-Metaphern aus der Ökonomie-Domäne*, in T. Bungarten (Hg.), *Unternehmenskommunikation: Linguistische Analysen und Beschreibungen*, Tostedt, Attikon Verlag, 1994, ha identificato tre gruppi di metafore ricorrenti nel linguaggio economico: 1) le metafore strutturali, ossia quelle formate importando termini di un settore in un altro settore (ad esempio quelle legate al linguaggio bellico); 2) le metafore ontologiche ottenute utilizzando concetti astratti (ad esempio "struttura", "volume"); 3) le metafore di quantità, per cui i risultati numerici e percentuali vengono visti in diversi tipi di movimento, ossia in un **moto orizzontale** ("svolta", "raggiungere", "muoversi verso"), in un **moto di crescita organica**, per cui la crescita dei valori e l'aumento di alcuni dati vengono visti in movimento verso l'alto e si tratta di un moto quasi naturale ("Wird eine ökonomische Aufwärtsbewegung als WACHSTUM metaphorisiert, bekommt sie den Charakter des Quasi-Natürlichen: eine geheimnisvolle innere Vitalkraft scheint für die Entwicklung verantwortlich, nicht ein bewußt handelnder Akteur": ad esempio "crescita", "eccedenza". *Ivi*, p. 94), in un **moto verticale** ("alzarsi", "salire"), in un **moto verticale passivo**, ossia quando la tendenza a salire è indotta da un soggetto passivo e si mette dunque in luce il risultato, e in un **moto relazionato alla "Gebirgs-Topologie"** (questo comprende espressioni quali "Gipfel", "steil bergab". *Ivi*, p. 98).

Similmente, Keller afferma che un testo può essere reso vivo attraverso la metafora: egli non parla in modo specifico di "movimento", ma lo sottintende, in quanto rendere vivo un testo significa evitarne la staticità e imprimergli dinamismo. Afferma Keller: "Was aber sorgt für **Lebendigkeit**? Eine Grundbedingung ist natürlich zunächst einmal, dass man all das vermeidet, was einen Text müde macht, eben die genannten Merkmale. Aber man kann auch noch einen positiven Beitrag leisten: Man male **sprachliche Bilder!** Sprachliche Bilder einer bestimmten Art nennt man **Metaphern** [mio il grassetto]". R. Keller, *Die Sprache des Geschäftsberichts*, <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/rudi.keller>, documento del 12/07/2004.

Bamford ritiene che nell'ambito dei testi economici esistono tipologie differenziate di metafore, a seconda della funzione. L'autrice parla infatti di 1) catacresi, con cui un concetto sconosciuto viene identificato in termini di un concetto familiare (esempi: "Underreaction", "Robustness", "Payoff"); 2) aderenza alle

Alcuni esempi di metafora sono:

Tra l'altro, dobbiamo tenere presente che solo ora il sistema industriale italiano mostra segnali di **ripresa** – questa, almeno, è la nostra percezione e speranza – da una fase **recessiva** tra le più preoccupanti degli ultimi decenni, durante la quale le banche hanno assicurato alle imprese, con continuità di attenzione e in taluni casi in modo decisivo, il necessario **sostegno** economico [mio il grassetto].¹²⁸

Per contrastare la pesante **caduta** degli investimenti e della produzione, da gennaio 2001 la FED ha dato luogo ad un **ciclo** espansivo di politica monetaria particolarmente aggressivo [mio il grassetto].¹²⁹

Somit wird die **Volatilität** der Immobilienmärkte durch eine ausgewogene Diversifikation des Zielportfolios berücksichtigt [mio il grassetto].¹³⁰

Den Wert des Unternehmens für unsere Aktionäre zu steigern und die Wertschöpfung durch nachhaltigen Erfolg im Kundengeschäft zu steigern, **sind für uns zwei Seiten einer Medaille** [mio il grassetto].¹³¹

HBOS accepts without question that to **grow our relationships** with customers, we have to **deliver value**, absolute **transparency** and quality service [mio il grassetto].¹³²

Consistent with our objectives of **delivering value** to shareholders and clients, Merrill Lynch assures sufficient **liquidity** at all times, across **market cycles** and through periods of **financial stress**, as part of its core **funding policy** [mio il grassetto].¹³³

3.3.6. LE RIPETIZIONI

Molte parole vengono ripetute all'interno del rendiconto di gestione per rimanere impresse nella mente del lettore.

Tali parole corrispondono a concetti chiave come quelli di **strategia**, **battaglia**, **sforzo**, che veicolano l'immagine della banca quale entità che lotta per soddisfare i propri *stakeholders* e per raggiungere gli obiettivi prefissati.

convenzioni della comunità linguistica, per cui alcune metafore “have become part of the standard discourse of economics” (esempi: “*growth*”, “*volatility*”, “*intangibile*”); 3) funzione convenzionale, per cui la lingua quotidiana è permeata dalla metafora (esempi: “*exploit*”, “*mirror*”, “*downside*”); 4) funzione comunicativa, che serve a rendere più attraente il discorso (esempi: “*stiff*”, “*gravitate*”, “*non trivial*”). Si veda J. Bamford, *The role of metaphor in argumentation in economics texts: the case of the research article on stock markets*, in G. E. Bussi, M. Bondi, F. Gatta (a cura di), *Understanding Argument: La logica informale del discorso*, Bologna, Clueb, 1997, pp. 129-131.

¹²⁸ Banca Intesa, *Bilanci 2005*, p. 9.

¹²⁹ SanpaoloImi, *Bilancio 2001*, p. 25.

¹³⁰ Bayerische Landesbank, *Geschäftsbericht 2001*, p. 43.

¹³¹ Bank Austria Creditanstalt, *Geschäftsbericht 2005*, p. 50.

¹³² HBOS plc, *Annual Report and Accounts 2001*, p. 6.

¹³³ Merrill Lynch, *2002 Annual Report*, p. 10.

Le ripetizioni concernono pure il concetto di **crescita** e la parola “**cliente**”: vediamo qui di seguito un esempio di ripetizione della parola “strategia”:

Il clima di incertezza che ne è derivato – soprattutto sulle **strategie** generali da adottare per invertire le tendenze negative – costituisce ancora oggi la preoccupazione maggiore e il freno a una ripresa della crescita, in particolare nell’area occidentale. [...]

La nuova struttura ha assicurato sia la chiarezza del comando e delle **strategie** attraverso la figura del CEO, sia la semplificazione e la chiarificazione delle aree di responsabilità, dei compiti e degli obiettivi, sia infine l’integrazione tra tutte le componenti aziendali; [...].

Sono stati definiti con precisione **quattro obiettivi strategici** da raggiungere in tempi rapidi e definiti.¹³⁴

[mio il grassetto]

Nell’esempio che segue vengono ripetuti l’aggettivo “new”, ad indicare la novità che deve contraddistinguere l’attività della banca, il verbo “grow”, a sottolineare il concetto di crescita, e il concetto di continuità che deve caratterizzare l’operato della banca affinché questa abbia successo sul mercato (“continually”, “will continue to”):

We **continually** invest to improve our offerings and enhance areas where we’re underrepresented relative to the opportunity. In the process, we create **new** products, **new** alliances and **new** sources of revenue. We’re **growing** and **will continue to grow** with discipline and strategic focus [mio il grassetto].¹³⁵

Altro esempio di ripetizione di una parola chiave (in questo caso si tratta del cliente) è il seguente:

Wir möchten die Verbindungen optimieren. Zu unseren **Kunden** weltweit, aber auch untereinander. Die Commerzbank versteht sich seit langer Zeit als die Bank an der Seite ihrer **Kunden**. Allen unseren privaten und gewerblichen **Kunden** möchten wir ein langfristiger Partner sein [mio il grassetto].¹³⁶

Le ripetizioni possono assumere anche la forma di anafora, ossia di ripetizioni della stessa parola all’inizio di frasi disposte come versi poetici:

We are setting aggressive but realistic goals for performance and we are achieving them.

We are positioned to succeed in each of our businesses, responsibly and in a manner consistent with the uncompromising expectations of our clients and shareholders.

We are constantly evolving to provide the finest client service and meet the full breadth of our clients’ needs.

We are determined to produce consistently better results than at comparable periods in our past and to use fewer resources to do so.

We are an engaged corporate citizen, giving back to our communities.

And **we are** committed to attracting, encouraging and rewarding talent, providing our people with opportunities to grow and add ever-increasing value [mio il grassetto].¹³⁷

¹³⁴ Banca Intesa, *Bilanci 2002*, p. 19.

¹³⁵ Merrill Lynch, *2003 Annual Report*, p. 8.

¹³⁶ Commerzbank, *Geschäftsbericht 2004*, p. 1.

¹³⁷ Merrill Lynch, *2003 Annual Report*, p. 4.

3.3.7. I PRONOMI PERSONALI

I pronomi personali possono essere usati in modo strategico dalla banca per mostrare che chi scrive è un soggetto ben identificabile e che il rendiconto non è un documento anonimo¹³⁸. Attraverso i pronomi la banca vuole mostrarsi come un ente composto da individui che partecipano all'organizzazione di strategie mirate, che contribuiscono al suo successo, e che sono responsabili anche in caso di risultati negativi. L'uso del pronome personale di prima persona singolare e plurale è massiccio nella lettera agli azionisti, dove abbiamo un individuo identificabile che scrive per conto della banca. Nel resto del rendiconto, invece, l'uso di tali pronomi diminuisce e vengono sfruttati il pronome di terza persona singolare e le forme passive. La lettera agli azionisti può essere considerata una lettera di presentazione, una sorta di introduzione al complesso mondo della banca, ed è importante capire chi è che scrive e a cui fare riferimento, mentre il fatto che l'autore parla in prima persona plurale veicola il senso di appartenenza alla banca di tutti i portatori di interesse, lui compreso.

Mi riferisco in particolare ai risultati del conglomerato Sudameris e all'esposizione nei confronti di grandi gruppi internazionali, che hanno comportato oneri di entità ancora rilevante, non consentendoci di raggiungere una redditività in linea con le aspettative. [...] Malgrado ciò, **siamo** certi che le scelte strategiche effettuate inizieranno a produrre i positivi risultati che tutti si attendono [mio il grassetto].¹³⁹

In questo esempio l'autore della lettera parla in prima persona. Si passa successivamente all'uso della prima persona plurale quale indicatore della banca come gruppo di persone che insieme collaborano per il raggiungimento degli obiettivi.

Altri esempi sono:

Ich verspreche Ihnen, Sie können auch künftig viel von der Dresdner Bank erwarten.
Wir werden liefern [mio il grassetto].¹⁴⁰

As **I** travel and see clients and spend time with our people all around the world in every business, **I** hear the same thing. **We** have great relationships and **we** have an opportunity to grow them. Clients and employees understand and appreciate what **we**'re doing – that **we**'re getting stronger and are more able to meet more client needs more effectively than ever before. Merrill Lynch was built on client focus and that is still true today. That is our value proposition. By delivering value for clients, **we** deliver value for shareholders. And **we** are fully committed to both [mio il grassetto].¹⁴¹

In questi esempi, tratti dalle lettere agli azionisti, sono stati evidenziati i pronomi che ne identificano l'autore ("Ich", "I"), e che rappresentano la banca come un insieme di soggetti

¹³⁸ Si veda R. Keller, *Die Sprache des Geschäftsberichts*, <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/rudi.keller>, documento del 12/07/2004.

¹³⁹ Banca Intesa, *Bilanci 2002*, pp. 12, 13.

¹⁴⁰ Dresdner Bank, *Geschäftsbericht 2005*, p. 5.

¹⁴¹ Merrill Lynch, *2005 Annual Report*, p. 4.

impegnati a prestare i servizi (“Wir werden liefern”) e ad accrescere il successo della banca sul mercato (“we’re getting stronger and are more able to meet more client needs”) attraverso la responsabilità verso i portatori di risorse (“we deliver value for shareholders”, “we are fully committed to both”).

Nel paragrafo 1.4. di questo capitolo abbiamo accennato al ruolo delle fallacie nella manovra strategica. Riprenderemo il discorso nella sezione seguente.

4. LE FALLACIE E LA MANOVRA STRATEGICA

Nel capitolo IV della nostra tesi abbiamo trattato le fallacie argomentative; nel paragrafo 1.4. di questo ultimo capitolo, invece, abbiamo affermato che esse possono risultare utili all’interno dello *strategic maneuvering*, purché non vengano realizzate con intento ingannevole. Possiamo rimarcare che si tratta di un argomento molto delicato¹⁴², in quanto esse possono facilmente dar vita alla manipolazione.

Sappiamo che uno dei concetti chiave della pragma-dialettica è la **ragionevolezza**, e che una discussione argomentativa, per essere ragionevole, deve seguire delle **regole**. E’ per questo che la teoria argomentativa della Scuola di Amsterdam ha sia una dimensione descrittiva che una **normativa**. I pragma-dialettici hanno formulato 10 regole base per iniziare, portare avanti e condurre a termine una discussione ragionevole, e hanno identificato nelle fallacie le violazioni di tali regole definendole delle “violations of the rules for critical discussion that prevent or hinder the resolution of a difference of opinion”¹⁴³. Le fallacie possono essere commesse da entrambi i partecipanti e a qualsiasi stadio della discussione critica.

Come si legge nella definizione riportata, gli studiosi olandesi identificano delle fallacie che possono **impedire** (“prevent”) lo svolgersi dell’evento comunicativo (è il caso, ad esempio, dell’*argumentum ad baculum* e della variante abusiva dell’*argumentum ad hominem*), o semplicemente **ostacolarlo** (“hinder”) come nel caso delle fallacie

¹⁴² Le fallacie sono state codificate nell’antichità da Aristotele, mentre in tempi più moderni sono state trattate da diversi studiosi tra cui, a parte i rappresentanti della Scuola di Amsterdam, ricordiamo Hamblin (citato da F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992, p. 102), Copi e Cohen (I. M. Copi, C. Cohen, *Introduzione alla logica*, Bologna, Il Mulino, 1999), Naess (A. Naess, *Communication and Argument: Elements of Applied Semantics*, London, Allen & Unwin Ltd., 1966), Stati (S. Stati, *Principi di Analisi Argomentativa: Retorica, Logica, Linguistica*, Bologna, Patron Editore, 2002). Come si può notare consultando le opere appena citate, il numero e la tipologia delle fallacie sono molto variabili, e ciò testimonia la complessità del fenomeno.

dell'argomentazione irrilevante e dell'abuso di autorità. I pragma-dialettici sostengono che è difficile mantenere in equilibrio il **rispetto delle regole** con il **desiderio delle parti** di far trionfare il proprio punto di vista, e per questo essi affermano l'importanza dello *strategic maneuvering*¹⁴⁴. Secondo van Eemeren e Grootendorst le fallacie non vanno considerate automaticamente come contrarie all'etica, ma vanno identificate per evitare di condurre una discussione carente di ragionevolezza.

Le fallacie possono dar vita alla manipolazione se sono commesse in mala fede, ad esempio quando una parte minaccia l'altra o la scredita davanti al resto del pubblico, oppure le impedisce di prendere la parola, oppure ancora quando fa passare per veri alcuni argomenti pur sapendo che non lo sono, o fa passare gli stessi per credibili rafforzando un'autorità debole.

Pensiamo che le banche, commettendo delle fallacie nei rendiconti di gestione, non vogliono ingannare i lettori, ma solamente portarli più facilmente verso i propri punti di vista.

Nei rendiconti analizzati si trovano le seguenti fallacie commesse dalle banche:

- 1) la fallacia patetica;
- 2) l'evasione della prova e l'uso di para-argomenti;
- 3) l'indicazione della banca quale unica fonte di credibilità o fornitore di un determinato servizio.

4.1. LA FALLACIA PATETICA

La fallacia patetica è usata nei rendiconti di gestione quando la banca usa argomenti che muovono i sentimenti del destinatario. Alcuni esempi di questo tipo di argomenti possono essere il riferimento ad aiuti economici elargiti alle popolazioni colpite da calamità, il prendersi cura degli *stakeholders* promettendo loro e ai loro familiari¹⁴⁵ la stabilità economica, l'uso di personaggi conosciuti per trasmettere i messaggi.

¹⁴³ F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, p. 109.

¹⁴⁴ Van Eemeren e Houtlosser affermano: "Our concept of **strategic maneuvering as an attempt to alleviate the potential tension between arguing perfectly reasonably and having things one's own way** can be of help in clarifying the problems involved in identifying such criteria [mio il grassetto]". F. H. van Eemeren, P. Houtlosser, *Strategic Maneuvering: Maintaining a Delicate Balance*, in F. H. van Eemeren, P. Houtlosser (edited by), *Dialectic and Rhetoric: the Warp and Woof of Argumentation Analysis*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, p. 142.

¹⁴⁵ La Scuola di Amsterdam afferma che: "Instead of putting forward argumentation to support the standpoint at issue, the protagonist plays on the emotions, sentiments or biases of the intended audience. If we use the classical categories of means of persuasion-*logos*, *ethos*, and *pathos*-we could say that *pathos* takes the place of *logos* here. That is why playing on the emotions of the audience is called a *pathetic*

Il primo esempio che citiamo è tratto dal rendiconto 2001 di Merrill Lynch, in cui la banca vuole far risaltare la sua volontà di operare con successo nonostante i fatti dell'11 settembre.

The year 2001 was a year that no one could have predicted – and that no one will forget. From the tragic terrorist acts of September 11, to the end of the longest global economic expansion in history – the year's events caused a seismic shift around the world, and a profound slowdown across our industry.

The most memorable event of the year, perhaps of our time – the World Trade Center attacks – hit us very close to home. As we mourned the loss of colleagues, family and friends, we remained determined along with others in the industry, to prove that the acts of few would not deter the hopes of many. We evacuated our buildings, relocated 9,000 employees, and despite massive disruption, continued doing business with a singular focus in mind: serving clients. In the days following the tragedy, we reached out to more than one million clients and worked closely with government and industry officials to help ensure the orderly, liquid and reliable opening of U.S. equity markets.¹⁴⁶

Il secondo esempio è tratto dal rendiconto 2003 di Merrill Lynch, in cui la banca sostiene di aver aiutato un individuo ad espandere la propria attività e i suoi familiari grazie a prestiti e sussidi all'educazione.

As the surf meets the boardroom, we help Quiksilver CEO Robert McKnight ride the wave of success. Quiksilver Inc., a successful global company that first sold surf shorts, has since expanded to include everything from snowboards to sunglasses. Through Total Merrillism and its comprehensive financial management platform, **we help McKnight at home and at work**. With our financial advisors leading the way, we've given McKnight business advice on corporate stock options for employees and personal advice on diversifying his portfolio. We've even helped his family with **investments for his children's education**, estate and philanthropic planning, and personal loans. All together, our longtime relationship with McKnight exemplifies the depth of expertise we provide through Total Merrill – helping clients make waves, whether or not they ride them [mio il grassetto].¹⁴⁷

fallacy. Pathetic fallacies generally thrive in public discussions about which many people **have strong feelings**. In such situations, whoever most successfully manipulates the (positive or negative) feelings of the audience has the best chance of having a standpoint accepted [mio il grassetto]". F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, p. 120.

Aristotele, nella *Retorica*, illustra ciò che si rivela essere una fallacia patetica nei moderni rendiconti di gestione, dove si ha spesso il richiamo a beni e servizi che garantiscono stabilità economica e psicologica, a chi ne usufruisce direttamente (gli *stakeholders*), e indirettamente (i familiari degli *stakeholders*). Aristotele parla infatti di "beni maggiori", identificandoli in "quelle cose delle quali gli uomini desiderano maggiormente essere responsabili **per se stessi o per i loro amici**, mentre i mali maggiori sono quelle di cui lo desiderano di meno; e poi le cose che **durano di più** rispetto a quelle che durano di meno, e quelle che sono **più sicure** rispetto a quelle che non lo sono: la superiorità nell'uso delle une si misura nel tempo, quella delle altre nel desiderio di usarle, perché, quando si desidera, si fa uso maggiore del bene stabile [mio il grassetto]". *Aristotelis Rhetorica (Retorica)*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1996, pp. 59-60).

¹⁴⁶ Merrill Lynch, *2001 Annual Report*, p. 2.

¹⁴⁷ Merrill Lynch, *2003 Annual Report*, p. 6.

Il terzo ed ultimo esempio è tratto dal rendiconto del 2003 di Deutsche Bank. La banca vuole far emergere dal rendiconto l'immagine di una entità impegnata socialmente a livello nazionale e internazionale affermando che

Die Deutsche Bank will kulturelle Vielfalt pflegen, **soziale Probleme nachhaltig lösen**, junge Menschen in ihrer Entwicklung fördern und im **internationalen Dialog** Antworten auf drängenden **gesellschaftspolitische Fragen** erarbeiten [mio il grassetto].¹⁴⁸

Per impressionare i lettori, Deutsche Bank usa la figura di un personaggio molto famoso, Nelson Mandela, che interpreta lo spirito della banca quale istituzione orientata al futuro e al dialogo fra diversi interessi e culture.

La banca, come leggiamo nella definizione sopra riportata, si pone come mediatrice tra i diversi bisogni e interessi dei suoi (potenziali) *stakeholders*, tentando di soddisfare le questioni politiche e sociali in modo sostenibile.

L'immagine di Mandela è accompagnata dalla seguente affermazione:

Ich kenne keine politische Bewegung, keine Philosophie, keine Ideologie, die mit dem Peace Parks-Konzept nicht vereinbar wäre.

Jeder kann sich dafür einsetzen. Peace Parks sind – in einer Welt voller Konflikte und Zwietracht – Bausteine im Friedensprozess, nicht nur in unserer Region, sondern letztlich in der ganzen Welt.¹⁴⁹

4.2. L'EVASIONE DELLA PROVA E L'USO DI PARA-ARGOMENTI

Questo tipo di fallacia ricorre spesso nei rendiconti, dove un punto di vista viene presentato come accettabile in quanto accettato da tutti. Tale atteggiamento serve a rendere più forte un punto di vista e a fare pressione sul lettore affinché questi, in virtù del fatto che il punto di vista è accettato da altri individui, cambi opinione.

Ciò corrisponde, secondo la classificazione della Scuola di Amsterdam, all'infrazione della regola numero 2 secondo cui **“A Party Who Puts Forward a Standpoint Is Obligated to Defend It if Asked to Do So”**¹⁵⁰. Talvolta, chi si trova in difficoltà nel difendere un punto di vista avanzato, può usare la pratica dell'evasione della prova o, nella terminologia olandese, *“evading the burden of proof”*¹⁵¹: il soggetto può decidere allora di far accettare il punto di vista con espressioni quali “è certo che”, “tutti sono d'accordo che”, eccetera. La reazione davanti a espressioni di questo tipo può facilmente essere

¹⁴⁸ Deutsche Bank, *Jahresbericht 2003*, p. 47.

¹⁴⁹ *Ivi*, p. 14.

¹⁵⁰ F. H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002, p. 113.

¹⁵¹ *Ivi*, p. 116.

l'accettazione del punto di vista da parte del lettore, dato che ciò di cui si parla viene dato per certo o ritenuto vero e accettato da tutti gli altri individui. In tal caso il protagonista si mette al riparo dal pericolo che l'antagonista gli chieda di giustificare le sue affermazioni. Questa fallacia corrisponde alle "espressioni para-argomentative"¹⁵² di cui parla Stati in *Principi di analisi argomentativa*, ossia a

espressioni che implicano, suggeriscono o dichiarano apertamente, che la Tesi, la Giustificazione, l'Obiezione ecc. è talmente sicura, ovvia, giusta, degna di fiducia e di approvazione che sarebbe superfluo, inutile sostenerla con Prove. Certo, il ricorso a tali espressioni è un accorgimento di chiara natura retorica.¹⁵³

Un esempio di evasione della prova è:

The year 2002, **most would agree**, was the most difficult year in decades for our clients and our company. Geopolitical uncertainty, economic weakness and the loss of investor confidence converged to form a volatile market environment. The people of Merrill Lynch responded [mio il grassetto].¹⁵⁴

In questa citazione abbiamo evidenziato "most would agree" con cui la banca rinforza il proprio punto di vista, e tenta di ripararlo da eventuali critiche o dubbi dei lettori.

Un esempio simile è il seguente:

There's no doubt we're strengthening the foundation of our success by building a culture of excellence [mio il grassetto].¹⁵⁵

Un ulteriore esempio di evasione è il seguente:

As our industry has undergone dramatic consolidation over the last few years, and as commercial banks have increasingly used low-priced credit as a competitive tool, some observers have asked, "Is Goldman Sachs big enough?" To be frank, we believe that this is the wrong question, particularly for a global firm with over 22,000 people, \$ 18 billion in equity capital, and a \$ 300 billion balance sheet. Capital has never been a limiting factor for us.

The right question-and the one we ask ourselves constantly-is, "Can we continue to manage growth by adapting our culture to a large and increasingly complex global company?" This, and not the size of competitors, will be the key to our continuing ability to execute our strategy superbly, which is the ultimate determinant of our success.¹⁵⁶

In questa citazione possiamo notare come alla banca è richiesto di rispondere ad una domanda¹⁵⁷ cui la banca risponde non direttamente, ma fornendo delle cifre che tentano di

¹⁵² S. Stati, *Principi di analisi argomentativa: Retorica, Logica, Linguistica*, Bologna, Patron Editore, 2002, p. 69.

¹⁵³ *Ibidem*.

¹⁵⁴ Merrill Lynch, *2002 Annual Report*, p. 1.

¹⁵⁵ Merrill Lynch, *2001 Annual Report*, p. 11.

¹⁵⁶ Goldman Sachs, *2001 Annual Report*, p. 5.

¹⁵⁷ "Is Goldman Sachs big enough?".

impressionare il pubblico, e facendo vertere l'attenzione dei lettori su un'altra questione introdotta da una domanda differente¹⁵⁸.

Nei para-argomenti rientra pure, secondo Stati, la menzione dell'autorità della fonte per far accettare senza indugi un punto di vista, come quando le banche tentano di far accettare un punto di vista fornendo come argomento l'autorità che deriva loro dall'esperienza.

Un esempio è il seguente:

Auf der Grundlage unserer Kompetenz im beratungsintensiven Wertpapier- und Kapitalmarktgeschäft – sowohl im Geschäft mit Unternehmen und Institutionen als auch im Geschäft mit privaten Kunden und im Asset Management – haben wir das Geschäftsmodell der „Fokussierten Europäischen Beraterbank“ entwickelt. Damit haben wir zugleich vom Konzept der traditionellen Universalbank Abschied genommen [mio il grassetto].¹⁵⁹

In questa citazione la banca fa leva sulla propria esperienza per far accettare agli *stakeholders* lo sviluppo di un nuovo modello di fornitura di servizi.

4.3. LA BANCA QUALE UNICA FONTE DI CREDIBILITÀ O FORNITORE DI UN DETERMINATO SERVIZIO

Talvolta la banca si presenta come l'unica fonte di credibilità o l'unico fornitore di un determinato servizio, riducendo così la scelta del pubblico. Questo è un metodo per indurre i lettori a credere che la banca non ha eguali, e che i servizi offerti dagli altri enti sul mercato, seppur di buona qualità, non sono all'altezza di quelli offerti dal protagonista.

Forniamo qui di seguito alcuni esempi:

We're **the number one** private bank in the world. We're ranked number one or two in financial markets that matter, whether equities, debt, equity-linked securities or mergers and acquisitions. Our asset management group is a **global leader**. We have a refreshed business strategy, and there is huge potential still to be mined in growth markets worldwide. There's **only one company** with those strengths. That company is Merrill Lynch [mio il grassetto].¹⁶⁰

Als **einzige große Bank** in Deutschland verfügt die Commerzbank über eine Mittelstandsbank als eigenes operatives Segment [mio il grassetto].¹⁶¹

Keine andere Bank ist in Stadt und Kanton Zürich so stark verankert wie die Zürcher Kantonalbank – über die Hälfte der Zürcherinnen und Zürcher sind Kunden – und verfügt

¹⁵⁸ “Can we continue to manage growth by adapting our culture to a large and increasingly complex global company?”

¹⁵⁹ Dresdner Bank, *Geschäftsbericht 2000*, p. 6.

¹⁶⁰ Merrill Lynch, *2001 Annual Report*, p. 11.

¹⁶¹ Commerzbank, *Geschäftsbericht 2005*, p. 32.

mit 88 Filialen und 26 Agenturen über ein so dichtes Geschäftsstellennetz [mio il grassetto].¹⁶²

¹⁶² Zürcher Kantonalbank, *Geschäftsbericht 2001*, Porträt, p. 14.

CONCLUSIONI

Abbiamo iniziato questo capitolo con l'analisi dei termini "manipolazione" e "manovra", e abbiamo proseguito mettendoli a confronto e spiegando il motivo per cui, secondo noi, essi non sono equivalenti. Abbiamo separato i concetti di **manipolazione** e di **manovra strategica**, con cui abbiamo tradotto il concetto di *strategic maneuvering*, coniato dalla Scuola di Amsterdam.

Dopo aver riassunto il pensiero dei pragma-dialettici sulla manovra strategica e aver visto le tre componenti fondamentali di questa tecnica (scelta degli argomenti, adattamento al pubblico e uso di particolari metodi di presentazione degli argomenti), abbiamo analizzato come queste vengono realizzate nei rendiconti di gestione bancari.

Innanzitutto abbiamo sottolineato che è indispensabile che le banche, per convincere il pubblico attraverso lo *strategic maneuvering*, abbiano la **volontà** di adattarsi alle richieste degli *stakeholders* e di rispondere alle loro domande innescando una vera e propria interazione dialogica in un testo scritto.

Successivamente abbiamo visto quali sono le ipotetiche domande rivolte dai portatori di risorse alle banche, e abbiamo suddiviso le risposte date da queste ultime in quattro dimensioni:

- 1) costante,
- 2) presente,
- 3) passata,
- 4) futura.

Abbiamo affermato che gli argomenti della dimensione costante fanno da cornice ai *topics* delle altre tre dimensioni, in quanto essa comprende la cultura, la *mission*, i valori aziendali, ossia quegli elementi che possono mutare nel lungo periodo influenzando il comportamento degli enti creditizi nelle altre tre dimensioni temporali.

Dopo aver spiegato i vari argomenti e fornito alcuni esempi, ci siamo occupati del modo di presentarli. I metodi di presentazione uniscono dialettica e retorica in quanto provvedono

- a dare al discorso un certo grado di logicità per aiutare il pubblico a capire il ragionamento che sottende l'argomentazione;
- a rendere il testo più leggero e meno ostico.

Tali strumenti di unione tra dialettica e retorica sono stati identificati in:

- fornitura di giustificazione e ragioni per un dato punto di vista;
- uso di una particolare disposizione di argomenti positivi e negativi;

- uso di connettori;
- domande retoriche;
- metafore;
- ripetizioni;
- uso di determinati pronomi personali.

Siamo poi passati a considerare l'uso delle fallacie nella manovra strategica rimarcando che esse, se usate in buona fede, facilitano il processo persuasivo e sono addirittura indispensabili per raggiungere determinati scopi.

Partendo dal presupposto che le banche si servono delle fallacie senza l'intento di ingannare gli *stakeholders*, abbiamo identificato tre tipi di fallacie particolarmente ricorrenti nei rendiconti:

- 1) la fallacia patetica;
- 2) l'evasione della prova e l'uso di para-argomenti;
- 3) la messa in luce della banca quale unica fonte di credibilità o fornitore di un determinato servizio.

Anche se per i pragma-dialettici la dialettica occupa una posizione superiore alla retorica e la ingloba, la tecnica della manovra strategica risulta secondo noi efficace per mostrare come logica ed emozione devono essere presenti insieme nello stesso testo, anche se talvolta una componente può sembrare dominante sull'altra.

In alcune sezioni dei rendiconti di gestione come, ad esempio, la nota integrativa o la relazione della società di revisione, la dialettica sembra dominare sulla retorica, in quanto gli enunciati presentano un alto grado di standardizzazione e formalità.

In altre sezioni, invece, come ad esempio la lettera agli azionisti o la parte dedicata alla responsabilità sociale, la retorica occupa un ruolo fondamentale.

Nel complesso ci è possibile affermare che nei rendiconti dialettica e retorica concorrono insieme nel tentativo di convincere gli *stakeholders*: le mosse retoriche non mancano di ragionevolezza, permettendo il passaggio dal punto di vista agli argomenti e viceversa in modo chiaro e pertinente. Vogliamo anzi rimarcare che le mosse retoriche, essendo dettate dalla volontà di convincere il pubblico, sono organizzate **strategicamente** a tal fine, e richiedono l'impiego della ragione affinché tale strategia risulti efficace. La logica, da parte sua, permette di rispondere agli interrogativi dei portatori di risorse in modo

appropriato e di far comprendere loro il discorso servendosi di stratagemmi che, facendo leva sulle emozioni, rendono più attraente ed efficace il testo.

Nel corso del capitolo abbiamo osservato che la tecnica dello *strategic maneuvering* può essere applicata con successo ai rendiconti di gestione bancari, i quali sfruttano contemporaneamente sia la dialettica che la retorica rendendole inseparabili.