

# CAPITOLO 2

## LA COMUNICAZIONE IN PUBBLICO

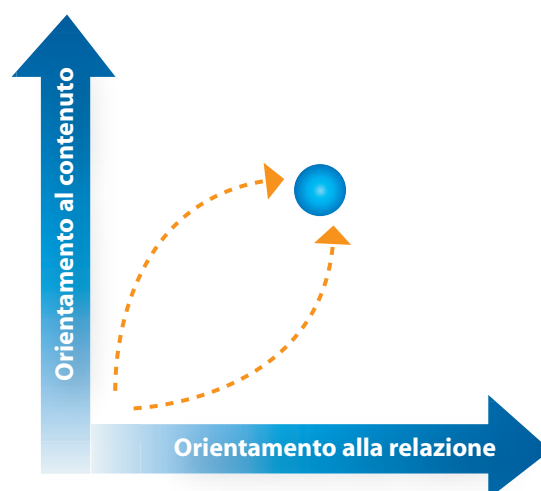
### Indice

<b>2.1 • I PRIMI PASSI PER COMUNICARE IN PUBBLICO</b> .....	16
Orientamento al contenuto e al pubblico .....	16
Impostare una comunicazione efficace .....	17
<b>La convergenza tra contenuti e audience</b> .....	<b>18</b>
Contenuti cognitivi ed emotivi: una classifica .....	19
L'importanza del Feedback .....	19
<b>Consigli generali per una comunicazione efficace (le 8 C)</b> .....	<b>20</b>
I margini che appassionano l'audience (le 8 I) .....	21
<b>L'atteggiamento del pubblico</b> .....	<b>22</b>
L'atteggiamento del pubblico: una matrice per l'analisi .....	23
Come comunicare con le quattro categorie di pubblico .....	25
<b>Come ricercare l'attenzione del pubblico</b> .....	<b>26</b>
La credibilità della fonte .....	27
<b>Come conquistare credibilità?</b> .....	<b>28</b>
Riassunto .....	30
Le massime della comunicazione in pubblico .....	30
<b>2.2 • LE TIPOLOGIE DI COMUNICAZIONE IN PUBBLICO</b> .....	30
Comunicare per informare .....	30
La comunicazione collaborativa .....	31
Comunicare per coinvolgere .....	31
<b>2.3 • PREPARARE UNA PRESENTAZIONE EFFICACE</b> .....	32
La curva dell'attenzione .....	32
Il percorso per una presentazione efficace .....	34
La struttura di una presentazione efficace .....	35
Le diverse strutture di una presentazione .....	36
<b>Consigli pratici: la check-list di preparazione alla presentazione</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4 • CONDURRE UNA PRESENTAZIONE</b> .....	38
Gli ingredienti della gradevolezza .....	38
Gli ingredienti del rapporto con l'audience .....	40
Una sintesi: le tre "S" .....	40
Il linguaggio non verbale: la posizione .....	41
Il linguaggio non verbale: la mimica, gli occhi .....	41
Il linguaggio non verbale: i gesti .....	41
<b>Come gestire le eventuali obiezioni</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5 • CONTESTO E STRUMENTI DI SUPPORTO</b> .....	44
Organizzare lo spazio per la comunicazione in pubblico .....	44
Utilizzare le tecnologie a supporto della presentazione .....	45
<b>2.6 • LE PRESENTAZIONI CON POWERPOINT</b> .....	<b>45</b>
Preparare i contenuti della presentazione .....	46
La slide di apertura e il sommario .....	46
Gli schemi classici di una relazione .....	47
La percezione delle immagini .....	47
Accorgimenti editoriali .....	48
I sette peccati capitali delle presentazioni .....	49
L'ultima slide .....	50
La chiusura .....	50
Fonti utili .....	50

## La convergenza tra contenuti e audience

Una comunicazione efficace cerca sempre di fare convergere le istanze espresse dall'**audience** (aggiornamento, ricerca di informazioni ecc.) e i **contenuti trattati**. Il desiderio di un pubblico attento è una priorità da soddisfare. In ogni occasione: conferenze pubbliche, interviste con giornalisti, convention aziendali ecc.

Si ricordi sempre: LA SODDISFAZIONE GENERA CONSENSO!



### L'orientamento al contenuto favorisce la qualità della comunicazione perché:

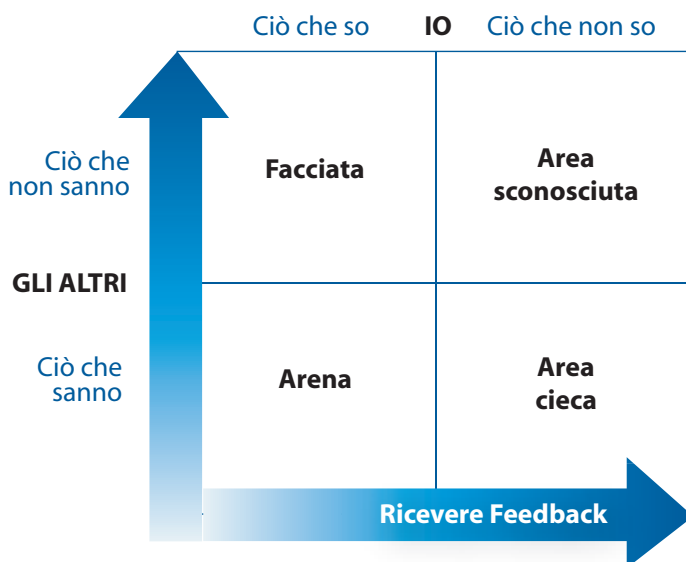
- Favorisce la comprensione;
- Privilegia l'efficienza;
- Coinvolge abilità e conoscenze;
- Utilizza la logica.

### L'orientamento alla relazione favorisce il grado di consenso attorno alla comunicazione perché:

- Favorisce il ricordo e la motivazione;
- Privilegia l'efficacia;
- Sensibilizza;
- Coinvolge opinioni e atteggiamenti;
- Usa la drammatizzazione.

Molto spesso questi due orientamenti sono presenti entrambi all'interno dello stesso discorso, ma possono comunque essere idealmente separati e tenuti nella dovuta considerazione. Relazioni più scientifiche spesso eliminano l'elemento di drammatizzazione della comunicazione, mentre al contrario chi interviene "a braccio" punta sempre alla relazione con il pubblico. I due estremi trovano una sintesi quando occorre trasferire messaggi e al

John e Harry Johari hanno teorizzato in maniera efficace uno schema che consente di valutare le aree di intersezione tra la propria conoscenza e quella dell'uditorio. Il diagramma mostra le interazioni di feedback. L'Area sconosciuta non consente dialogo, quella di Facciata vi permette di mettere in mostra il vostro know-how. Fate attenzione, invece, per ragioni opposte, all'Area Cieca. Nell'Arena avvengono, invece, le maggiori interazioni, ma spesso sono soltanto feedback di conferma.



### Consigli generali per una comunicazione efficace (le 8 C)

Elenchiamo di seguito un breve elenco di consigli pratici per una comunicazione efficace. Sono le 8 C della comunicazione:

1. **Credibilità:** la comunicazione deve avvenire in un clima di fiducia;
2. **Contesto:** la comunicazione deve riferirsi al contesto in cui vive la fonte ricevente il messaggio;
3. **Contenuto:** il messaggio deve avere un significato ben preciso per chi è il destinatario;
4. **Chiarezza:** il messaggio deve essere semplice;
5. **Continuità:** la comunicazione non deve interrompersi, spesso è opportuno ripetere;
6. **Canali:** è bene scegliere i canali giusti per comunicare, quelli che il pubblico conosce e di cui ha fiducia;
7. **Capacità ricettiva del pubblico:** è bene tenere conto del livello culturale e di specializzazione del pubblico;
8. **Creatività:** serve per caratterizzare la propria comunicazione e per evitare messaggi negativi sulla sfera emotiva.

## L'atteggiamento del pubblico

Come già accennato, il buon esito della comunicazione non dipende soltanto dalle capacità espressive del soggetto comunicante. Anche e soprattutto l'atteggiamento dei destinatari è importante. Un pubblico è influenzato da diverse variabili:

- a. **il CONTESTO in cui avviene la comunicazione:** è il luogo fisico in cui avviene la comunicazione. Poca luce, mancanza di contatto visivo diretto speaker-audience... sono tutti fattori che contribuiscono negativamente nell'atteggiamento del pubblico. Viceversa ambienti rilassanti, coinvolgenti e aperti rendono il pubblico maggiormente propenso a prestare attenzione alla comunicazione;
- b. **le ESPERIENZE passate:**
  - **dirette:** sono le situazioni passate in cui l'audience si è trovata ad ascoltare lo stesso soggetto. Questo potrà avere degli atteggiamenti diversi a seconda della qualità dell'esperienza pregressa;
  - **indirette:** sono le situazioni passate in cui il pubblico ha ascoltato altri soggetti. Anche qui la qualità dell'esperienza influenza fortemente l'atteggiamento, anche se verso un soggetto diverso (è il cosiddetto effetto alone);
- c. **la credibilità della FONTE:** è il modo in cui viene percepita la competenza del soggetto emittente su quel tema. Una persona percepita come "esperto" è in grado di attirare maggiore attenzione rispetto a chi è ritenuto meno competente;
- d. **la tipologia di PARTECIPAZIONE:**
  - **volontaria:** è la partecipazione spontanea alla comunicazione come audience. Ciò potenzialmente è in grado di garantire un'alta disponibilità all'ascolto;
  - **involontaria:** è la partecipazione non voluta. Il rischio implicito è una potenziale bassa disponibilità all'ascolto;
- e. **le dinamiche di GRUPPO:** il senso di appartenenza a un gruppo può determinare diverse reazioni;
- f. **i VALORI individuali e di gruppo:** ciò che la singola persona o il gruppo ritiene prioritario e quindi più degno di attenzione creerà un coinvolgimento maggiore;
- g. **lo STILE di comunicazione:** se è calda e coinvolgente è sicuramente in grado di influenzare positivamente l'audience. Viceversa una comunicazione unidirezionale, fredda e formale è cattura con difficoltà l'attenzione del pubblico.

## Come ricercare l'attenzione del pubblico

Catturare l'attenzione dell'audience è il primo obiettivo della comunicazione in pubblico. Per riuscirci è opportuno accompagnare la propria presentazione con:

- **Atteggiamenti personali coerenti con il contesto e i bisogni dell'audience;**  
Per esempio, se dovete presentare una nuova linea di prodotti alla convention dei vostri rivenditori fornite informazioni esaustive che esaltino le qualità dei prodotti, ma al tempo stesso rimarcate il fattore di novità e il vostro coinvolgimento emotivo legato alle nuove linee.
- **Osservazioni “personali” che consentano di entrare in “empatia” con i destinatari;**  
Per esempio, durante l'assegnazione degli obiettivi di budget, non dimenticate di parlare delle vostre attese e anche delle personali sfide che intendete vincere.
- **Specifico riferimento ai presenti (non minacciante/valutativo);**  
Durante convegni e congressi cercate di citare almeno un fattore che vi accomuna al pubblico: un impegno, una scadenza, un obbligo o una libertà, un lavoro condiviso, un'esperienza di collaborazione ecc.
- **Ricordo di fatti noti ai presenti;**  
Fatti di cronaca e attualità, della vita societaria, del contesto organizzativo ecc. sono elementi che si possono declinare sempre come promemoria, introduzioni, suggestioni esterne.
- **Utilizzo di metafore;**  
Non bisogna abusare, soprattutto nel linguaggio colloquiale, ma in contesti in cui si spiegano concetti complessi sono molto utili. Se il clima è formale, evitate accuratamente riferimenti sessuali, politici o religiosi.
- **Utilizzo di linguaggio concreto;**  
Evitare concetti complessi (a meno di specifiche necessità), terminologie specialistiche (filosofiche, sociologiche ecc.), parole usate raramente, acronimi poco noti.
- **Atteggiamenti di rassicurazione;**  
Quando l'intervento è particolarmente lungo o complesso è opportuno fare periodici “incisi” per spiegare l'evoluzione del discorso. Importante è anche rassicurare il pubblico in merito alla relativa complessità, alla possibilità di affrontare insieme le difficoltà, allo spazio concesso per eventuali domande.
- **Atteggiamenti di gratificazione (senza eccessi);**  
Talvolta il pubblico va ringraziato per la pazienza o per l'intelligenza mostrata, magari con brevi locuzioni del tipo “*E visto che certamente vi è chiaro il tema appena esposto, passerei a..*”, “*Bene, dopo avere compreso.. concedetemi ora di spiegarvi che..*” ecc.

## Come conquistare credibilità?

Stiamo parlando di comunicazione in pubblico. Ricordiamolo. Non di credibilità in assoluto. Le variabili che determinano la credibilità di una persona in un processo di comunicazione pubblica coprono tutta l'area delle apparenze e della percezione, dalla capigliatura all'età dimostrata. Per accrescere la propria credibilità è utile costruirsi un "cruscotto" di come è opportuno presentarsi. Disegnate tre aree ben distinte, che chiamiamo convenzionalmente:

- **AREA DELL'ENERGIA:** per trasmettere coinvolgimento;
- **AREA DEL RAPPORTO:** per costruire una relazione positiva;
- **AREA DELLA COMUNICAZIONE:** per veicolare messaggi efficaci.

# CREDIBILITÀ

## "La fonte qualifica il messaggio"



## AREA DELL'ENERGIA

### Riguarda voi e i vostri atteggiamenti:

- Volume e tono di voce: convinto, quasi trascinate, senza alzare la voce;
- Vedere davanti a sé una sorta di “figlio virtuale”: parlategli;
- Eliminare la voce squillante e un tono “alto”: trasmettono molto velocemente ostilità e insicurezza.

## AREA DEL RAPPORTO

### Riguarda voi e il vostro pubblico:

- Umanizzare quanto si dice di sé e della propria organizzazione;
- Avere un aneddoto breve a portata di mano che riguardi se stessi;
- Parlare in termini di persone più che di statistiche;
- Parlare in termini individuali e non burocratici per favorire l'identificazione con il pubblico e sedimentare i messaggi;
- Utilizzare, se conosciuti, i nomi dei partecipanti;
- “Collegare” la situazione a eventi/episodi passati noti a chi ascolta;
- In caso di panel/dibattiti, enfatizzare e accettare i punti di vista altrui, senza mostrare accordo/disaccordo;
- Anticipare all'inizio della presentazione quanto si vorrebbe dire;
- Cercare una “zona cordiale” con l'audience/panel.

## AREA DELLA COMUNICAZIONE

### Riguarda il contenuto da voi presentato:

- Trovare il giusto equilibrio, per sé e per gli altri, fra contenuti e relazione;
- Considerare la strategia di disclosure più opportuna: cosa sanno, cosa non so?
- Utilizzare un tono informale e “conversativo”;
- Cercare di eliminare il gergo professionale e ridurre l'uso di parole straniere;
- Utilizzare sempre parole non complesse, frasi brevi e strutturate (principale-subordinata, senza incidentali e parentetiche);
- “Dire quello che si è”;

credibilità  
nel  
momento

- Non affrontare nell'incertezza argomenti poco noti;
- Chiedere chiarimenti;
- Non è un errore affermare che non si è in grado di rispondere a una domanda su argomenti che non vi appartengono;
- Parafrasare quanto detto da altri, offrire domande qualificate specificando che non è il vostro settore;

comunicaz.  
non  
verbale

- Utilizzare “accentuazioni gestuali”;
- Prestare attenzione alla postura quando non si parla;
- Offrirsi, sporgersi, aprirsi, sorridere, guardare;

dress  
code

- L'abbigliamento deve essere coerente con ciò che dite;
- Prestare attenzione ai colori e agli abbinamenti;
- Integrare i bisogni di omologazione (al gruppo) e quelli di distintività (per ottenere credibilità)
- Saper scegliere al meglio gli accessori (penne, cartelle, agende, ...)



## Come gestire le eventuali obiezioni

Può accadere che durante la presentazione qualcuno tra il pubblico possa sollevare qualche obiezione con riferimento al contenuto esposto oppure a qualche messaggio trasmesso. È di fondamentale importanza non farsi prendere dal panico e cercare di organizzare la risposta utilizzando una delle seguenti tecniche.

1. **Tecnica “dell’eco”**: ripetere il concetto fondamentale espresso dall’interlocutore in forma interrogativa. È un modo per permettere all’interlocutore di esplicitare meglio e in chiave più razionale il suo pensiero.

Esempio:           Interlocutore: *“Temo che questo prodotto non dia risultati!”*  
                           Relatore: *“Non dia risultati?”*  
                           Interlocutore: *“Sì, perché i materiali non mi sembrano i più adatti”*  
                           Relatore: *“I materiali?”*  
                           Interlocutore: *“Certo, la scelta di privilegiare questi materiali...!”*

2. **Tecnica “dello specchio”**: una volta compresa l’obiezione, è possibile trattarla come una domanda “presunta”. È possibile in questo modo verificare se abbiamo compreso l’obiezione e permettere all’interlocutore di esprimersi in maniera più razionale.

Esempio:           Interlocutore: *“Costa troppo!”*  
                           Relatore: *“Lei mi sta chiedendo perché questo prodotto ha un costo che giudica troppo alto?”*

3. **Tecnica “del perché”**: non rispondere subito, ma chiedere prima il perché dell’obiezione.

Esempio:           Interlocutore: *“Costa troppo.”*  
                           Relatore: *“Perché si è convinto che il costo sia troppo alto?”*

4. **Tecnica “dello spostamento”**: quando è indispensabile contraddire il nostro interlocutore è sempre meglio attribuire ad altra persona la responsabilità dell’errata informazione.

Esempio:           Interlocutore: *“Mi sembra che un vostro concorrente offra lo stesso servizio a costi diversi!”*  
                           Relatore: *“Probabilmente qualcuno l’ha informata male, infatti le tariffe che le ho proposto sono quelle ...”*

5. **Tecnica “dell’accordo condizionale”**: iniziare la nostra argomentazione con “lei ha ragione... però..”

Esempio:           Interlocutore: *“Questo prodotto mi sembra poco adatto a risolvere il nostro problema...”*  
                           Relatore: *“Lei ha ragione, in realtà ci siamo posti anche noi il problema e lo abbiamo risolto...”*

6. **Tecnica “dell’esorcismo”**: è il meccanismo di anticipazione dell’obiezione, che fornisce opportunità di ulteriori argomentazioni a supporto.

Esempio: Relatore: “ *Certo, questo prodotto prevede un costo maggiore ...*”

7. **Tecnica “del rinvio”**: consiste nel non soffermarsi sull’obiezione, pur facendo arrivare all’interlocutore il segnale che essa è stata afferrata e capita.

Esempio: Relatore: “ *Ho capito ... è logico che lei mi faccia questa obiezione, ma mi permetta di presentarle un aspetto particolare di questo prodotto...*”

8. **Tecnica “dell’autoconversione”**: consiste nell’affermare di aver sempre condiviso l’obiezione, ma di aver cambiato idea a seguito...

Esempio: Interlocutore: “ *Non credo a questo vostro tipo di approccio!*”  
Relatore: “ *Devo ammettere che anche io la pensavo come lei, fino a quando non ho potuto constatare che ...*”

9. **Tecnica “del boomerang”**: è il meccanismo di trasformazione di una obiezione in una valida motivazione.

Esempio: Interlocutore: “ *Non mi sembra il momento di acquisire un nuovo fornitore*”  
Relatore: “ *È proprio in momenti come questo che bisogna acquisire nuovi fornitori*”

10. **Tecnica “dell’allargamento del problema”**: è il meccanismo attraverso cui si accetta di fatto l’obiezione, ma la si posiziona o in un contesto più ampio o evocando quindi la responsabilità di altri soggetti.

Esempio: Interlocutore: “ *I manager dicono sempre così!*”  
Relatore: “ *È vero quello che lei dice, ma ciò dipende da ...*”

11. **Tecnica “della ricerca di consensi autorevoli”**: è la confutazione dell’obiezione attraverso la citazione di fonti autorevoli per l’interlocutore.

Esempio: Interlocutore: “ *Questa argomentazione mi pare molto debole*”  
Relatore: “ *È possibile, ma le ricordo che l’ingegner...*”

## Utilizzare le tecnologie a supporto della presentazione

È bene accompagnare quello che viene detto con supporti visivi. Attenzione tuttavia all'eccesso nell'uso delle tecnologie poiché si rischia:

- eccesso di rigidità: la struttura dell'intervento è influenzata dall'uso degli strumenti e non dalle dinamiche relazionali;
- maggiore possibilità di incidenti: il guasto allo strumento pregiudica l'efficacia del trasferimento del messaggio;
- prevalenza dello strumento: l'attenzione si sposta totalmente sulla tecnologia, senza possibilità di gestire l'audience da parte dello speaker.

### 2.6 • LE PRESENTAZIONI CON POWERPOINT



Passiamo ora a elementi più tecnologici e al più classico degli strumenti: Microsoft PowerPoint. Come usarlo per presentazioni efficaci?

Facciamo alcune premesse, prima di affrontare regole e modalità di presentazione.

- Numerosi studiosi sostengono che le presentazioni basate su “diapositive elettroniche” **impoveriscano il messaggio e i contenuti da trasferire**. Questo è vero, ma non è sempre uno svantaggio;
- Una presentazione ha una forte **valenza relazionale e sintetizza in maniera efficiente contenuti complessi**, consentendo un grande risparmio di tempo, soprattutto durante riunioni aziendali;
- Poche e rapide sessioni comunicative che uniscono immagini, testo, spiegazione orale e “interpretazione corporea” di un messaggio **si adattano bene ai tempi ristretti** con cui un manager si trova a fare i conti;
- Sebbene transizioni, effetti, colori, immagini e testo consentano di creare rappresentazioni articolate, **il flusso di una comunicazione diretta, per esempio vocale, o la profondità di un testo analitico non saranno mai riproducibili**.
- È inutile pensare questa forma di comunicazione come sostitutiva. Piuttosto **va compresa nelle sue strutture e nei suoi limiti e usata di conseguenza**.
- Una serie di slide raccontate male producono una cattiva comunicazione, indipendentemente da come sono state realizzate. In altre parole, PowerPoint non fa di un manager un buon comunicatore.