

CAPITOLO 1

ORGANIZZAZIONE DELLA COMUNICAZIONE

1.1 Premessa

Assistiamo spesso a presentazioni in cui l'oratore è talmente preoccupato dalla quantità delle informazioni che deve trasmettere in tempi più o meno ristretti, che automaticamente dimentica i limiti di interesse, di ascolto e di comprensione dell'uditorio.

Comunicare vuol offrire una visione organica delle informazioni che si vogliono trasferire.

L'obiettivo della comunicazione, infatti, non è fornire informazioni, ma ottenere un risultato, portando gli uditori a prendere coscienza di un certo messaggio o spingendoli ad intraprendere un'azione.

Pertanto, possiamo dire che oltre ad avere informazioni chiare e ottime capacità comunicative, è necessario porgere in maniera organica le informazioni stesse.

Le informazioni di una presentazione, per essere efficaci devono essere organizzate e seguire un iter logico e, se necessario, persuasivo.

Una comunicazione organizzata segue un ordine che facilita l'ingresso nella logica comunicativa dell'interlocutore, nei suoi schemi mentali. In mancanza di questo ordine logico si rischia di trasmettere una serie caotica di informazioni difficili da seguire, memorizzare, razionalizzare.

Una comunicazione organizzata tende a limitare le informazioni a quelle essenziali su cui focalizzare l'attenzione dell'interlocutore, tenendo di riserva le informazioni di supporto alle quali ricorrere su richiesta.

La comunicazione deve trovare la lunghezza d'onda del ricevente, per non creare una barriera tra chi parla e chi ascolta. Il ricevente infatti non è sempre pronto a dichiarare di non aver recepito il messaggio; spesso si sente psicologicamente in colpa per aver ceduto a qualche attimo di distrazione, pertanto può non avere il coraggio di chiedere chiarimenti. Così facendo facilita la costruzione del "muro della incomunicabilità".

Le fondamenta di un'efficace comunicazione sono quindi legate a un razionale lavoro preparatorio e a un disciplinato sviluppo della presentazione, secondo lo schema organizzativo preordinato, senza lasciarsi trascinare dagli eventi.

Non si deve pensare che esista uno schema organizzativo di comunicazione universalmente applicabile, ma a seconda del tipo di presentazione si ricorrerà a quello più opportuno¹.

In ogni disciplina esistono strutture di presentazione che facilitano la sintonia comunicativa².

La struttura organizzativa che si presenta di seguito è molto efficace in tutte le presentazioni a carattere persuasivo.

Struttura organizzativa

1. Titolo della comunicazione;
2. background;
3. problema/bisogno/opportunità;
4. proposta idea;
5. prove/supporti oggettivi;
6. conclusioni; piano d'azione

La presentazione persuasiva è imperniata sulla forte presa di coscienza di un bisogno, o di un'opportunità da parte di coloro che devono prendere la decisione.

1.2 Le fasi della presentazione persuasiva

¹ La presentazione di un progetto di marketing comprenderà l'analisi della situazione, gli obiettivi, le strategie e il piano d'azione. Se la relazione avrà come tema l'analisi di un problema partirà definendo il problema, identificandone le possibili cause, selezionando quelle più probabili, ecc.

² Programmi come Power Point permettono di ricorrere a una struttura standard a seconda del tema trattato.

Titolo della comunicazione

Il titolo ha la funzione primaria di attrarre l'attenzione e di suscitare l'interesse per l'argomento trattato. Nonostante le apparenze, è meglio definirlo solo dopo aver sviluppato i contenuti della presentazione, per essere certi della sua coerenza con l'argomento.

Un buon titolo deve:

- stimolare curiosità e interesse;
- focalizzarsi sui bisogni dei partecipanti;
- essere formulato positivamente;
- coincidere con l'obiettivo stesso (quando possibile).

Background

Possiamo tradurre la parola background con "informazioni di base". Lo scopo di questa fase è di aggiornare l'uditorio sull'argomento, in modo da portare a un livello uniforme di conoscenza anche i partecipanti meno informati.

Un errore comune dell'oratore consiste infatti nel dare per scontata questa cultura omogenea.

Ne può derivare una difficoltà di partecipazione alla discussione da parte di alcuni membri oppure un eccesso di domande esplicative su informazioni di base.

Problema/bisogno/opportunità

Il più comune errore che compie chi "vende" idee è quello di offrire le proprie soluzioni a problemi/bisogni ipotetici del cliente (ho questo da offrirvi e sono certo vi sarà utile).

La persuasione non parte dal prodotto, bensì da un problema su cui desideriamo intervenire e per il quale il prodotto rappresenta una possibile soluzione.

Bravo venditore è colui che *aiuta i cliente a comprare*; così l'oratore professionista deve partire dalla verifica della condivisione del bisogno da parte di coloro che devono decidere, solo allora potrà offrire una soluzione.

Questa è pertanto la fase critica della presentazione, che richiede un'accurata analisi dei problemi emergenti, una verifica attenta di tutto ciò che non va, un esame dei tempi e dei costi presunti.

Qui il relatore compie il massimo sforzo persuasivo: quello di sensibilizzare la platea sulla necessità della soluzione proposta e di verificare che la decisione sia condivisa.

Proposta/idea

Mentre nelle presentazioni tradizionali si tende a partire dalla proposta, nella comunicazione persuasiva ci si arriva solo dopo aver fertilizzato il terreno con la presa di coscienza del problema/bisogno. Si tratta ora di dimostrare che la proposta è l'alternativa più valida e più specifica per soddisfarlo.

Non a caso si parla di alternativa: in un valido processo persuasivo dobbiamo aiutare gli interlocutori a decidere, e decidere significa scegliere la migliore alternativa.

Ne consegue che non possiamo presentare un'unica soluzione, ma dobbiamo dimostrare che "quella" è stata valutata e selezionata tra altre soluzioni possibili.

Le proposte a senso unico (prendere o lasciare) spaventano molti individui i cui processi decisionali richiedono una visione di gioco ampia e analitica.

Utilizzando la tecnica del "CVB"³ l'oratore deve rendere espliciti i benefici, mostrando come questi siano la risposta più coerente ai problemi/bisogni emersi.

Una proposta vincente deve

- **Soddisfare direttamente i bisogni emersi e condivisi mostrando,**

³ La tecnica del CVB è una tipica tecnica di vendita che tende a garantire che il processo comunicativo del venditore sia efficace; in particolare costringe il venditore a tradurre le caratteristiche di un prodotto in benefici per il cliente. La tecnica si compone di tre passaggi: Caratteristica, Vantaggio e Beneficio. **La caratteristica** è un elemento che si riferisce al prodotto, a una sua proprietà. Risponde alla domanda "Che cosa è?".

Il vantaggio descrive ciò che fa quella caratteristica.

Il beneficio spiega l'utilità che si potrà trarre da quella caratteristica. Risponde alla domanda "cosa me ne viene?".

con la tecnica CVB di rappresentare una risposta adeguata alle esigenze;

- **mostrare un sintetico “perdite e profitti”** se vi sono riflessi economici. Teniamo presente che in genere il dato numerico è quello che ha più possibilità di sollevare domande e richieste di chiarimenti;
- **evidenziare come la proposta sia scaturita da un’analisi in cui sono state valutate più alternative.** Se il gruppo dei partecipanti deve prender una decisione, vorrà sentirsi arbitro di scegliere fra più alternative, e non incanalato verso una soluzione a senso unico;
- **essere corredata da un modello decisionale di facile lettura e analisi** se la decisione si presenta difficile.

Prove oggettive

Per quanto convincente possa risultare la comunicazione potrà sempre apparire poco oggettiva perché influenzata dalla opinioni e, a volte, dagli interessi dell’oratore.

In una presentazione persuasiva il potenziale cliente tende psicologicamente a scontare buona parte dei vantaggi e benefici sottolineati da chi vuole convincerlo: nel momento in cui dobbiamo prendere una decisione che abbia una certa importanza, tendiamo inconsciamente ad opporre resistenza all’opera di persuasione di altri. E’ difficile infatti pensare che la credibilità di chi parla sia tale da determinare un’accettazione automatica e incondizionata della proposta.

Inoltre ciò che per l’oratore è ovvio può non esserlo per chi lo ascolta. E’ pertanto necessario fare ricorso a prove oggettive di supporto per avvalorare la credibilità della proposta.

La scelta tra i vari supporti è condizionata dal profilo del ricevente: se per esempio questi è un amante delle statistiche, possiamo avvalerci di dati statistici di supporto, ma se si tratta di un individuo molto pratico, potrebbe essere più confortato da esperienze fatte da altri.

In conclusione è importante disporre di prove per confermare oggettivamente la nostra tesi, ma dobbiamo riconoscere le prove che hanno valore diverso a seconda dell’interlocutore.

Vediamo quali sono le principali prove oggettive:

- **Fatti.** La soluzione al problema può essere supportata con l'esempio di una situazione già verificatasi e dove il ricorso a tale soluzione ha avuto successo.
- **Dati statistici e ricerche di mercato.** Prove oggettive per eccellenza, ma condizione che la fonte statistica o la ricerca sia accreditata e che il ricevente dia loro valore.
- **Testimonianze di esperti.** Il valore di questa prova oggettiva è legato alla notorietà e serietà della citazione; non sarà produttivo quindi riferirsi ad esperti la cui fama è discussa.

Conclusioni

Prima di concludere una presentazione un buon oratore dovrebbe chiedersi sempre "Se tutti avessero dormito durante la riunione, cosa dovrei dire in un solo minuto per convincerli della bontà della mia proposta?"

La risposta è uno schema degli elementi chiave della comunicazione:

**TITOLO – PROBLEMA – PROPOSTA – BENEFICI – PROVE
PIANO D'AZIONE**

La sintesi ci offre anche l'opportunità di poter concludere con un gran finale.

Piano d'azione

Un'abile venditore chiude sempre la visita a un cliente con la richiesta di impegno.

Se un oratore vuole fare questo occorre che il piano d'azione sia studiato e inserito come parte integrante della comunicazione; non si può improvvisare una richiesta di impegno, bensì la si deve studiare nei dettagli.

Il piano d'azione deve scattare nel momento in cui l'uditorio si dichiara convinto né prima né dopo.

Nel momento in cui il relatore percepisce "il momento giusto" dovrà trasformare l'uditorio in parte attiva iniziando la collaborazione alla realizzazione della proposta favorendo l'individuazione di chi fa cosa e quando.

Il rischio di rimandare l'affidamento degli incarichi è di trovare più tardi meno disponibilità e, probabilmente, un raffreddamento dell'entusiasmo.

PROPOSTA DI MESSAGGIO STRUTTURATO	
TITOLO	<ul style="list-style-type: none"> • Messaggio pubblicitario, deve stimolare curiosità e interesse
BACKGROUND	<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni base per facilitare la comprensione
PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolo alla presa di coscienza dei bisogni consci e subconsci
PROPOSTA	<ul style="list-style-type: none"> • L'alternativa più valida alla soluzione del problema
PROVE	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto oggettivo a sostegno della proposta
CONCLUSIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Messaggi chiave da enfatizzare (titolo+problema+proposta+prove+azione)
PIANO D'AZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Chi deve fare, cosa e quando (3W: who, what, when)

QUESITI PER STRUTTURARE UNA PRESENTAZIONE PERSUASIVA

OBIETTIVO

- Che risultato intendo perseguire con questa presentazione?

PROFILO DEL MIO UDITORIO

- Chi sono i miei interlocutori chiave?
- Cosa può interessare loro della mia presentazione?
- Quanto sono interessati al dettaglio?
- Quali sono le motivazioni sul tema trattato?

APERTURA

- Come devo presentarmi?
- Come posso stimolare un buon interesse?
- Quali sono le regole del gioco (cosa mi aspetto dai partecipanti)?
- Quali sono i tempi a disposizione?
- Come si svilupperà la presentazione (dibattito, temi da discutere, ecc.)?

BACKGROUND

- Qual è la preparazione del mio uditorio riguardo all'argomento che devo presentare?
- Quali premesse e informazioni di base devo fornire per facilitare la comprensione della presentazione?

SITUAZIONE/PROBLEMA/BISOGNO/OPPORTUNITA'

- Qual è la situazione nella quale ci troviamo (quali sono i problemi o le opportunità del gruppo)?
- Perché è necessario intervenire?

- Quali sono le motivazioni del gruppo per intervenire (quali problemi stanno vivendo)?

SOLUZIONE/PROPOSTA

- La proposta appare come soluzione specifica de problema?
- E' una proposta a senso unico oppure la migliore alternativa valutata?
- Quali benefici hanno i miei interlocutori da questa proposta (dettagliare e far risaltare i vantaggi della proposta)?
- Se c'è impatto economico o finanziario dispongo di opportuni dettagli?

TITOLO

- Quale titolo devo dare alla mia presentazione per stimolare un elevato interesse nell'uditorio?
- Il titolo riflette coerentemente i contenuti importanti per i partecipanti (problema e soluzione)?
- Il titolo è formulato positivamente?

PROVE OGGETTIVE

- Il mio livello di credibilità può sostenere automaticamente la proposta?
- Ci sono dei partecipanti favorevoli alla proposta che ho strategicamente coinvolto nella fase preparatoria (esperti)?
- Ci sono fatti o esperienze precedenti che possono confermare la validità della proposta?
- Dispongo di dati statistici o testimonianze esterne?

CONCLUSIONI

Quali sono i messaggi chiave che voglio ribadire per rafforzare i messaggio?

Si potrebbe dedurre in soli 30 secondi di conclusione che la proposta è convincente?

PIANO D'AZIONE

Se la presentazione sarà accolta favorevolmente, quale sarà il mio piano d'azione (3W)?

Chi saranno i partecipanti chiamati ad agire e quale azione chiederò loro?

DOMANDE/OBIEZIONI

Quali domande di approfondimento e obiezioni devo attendermi?

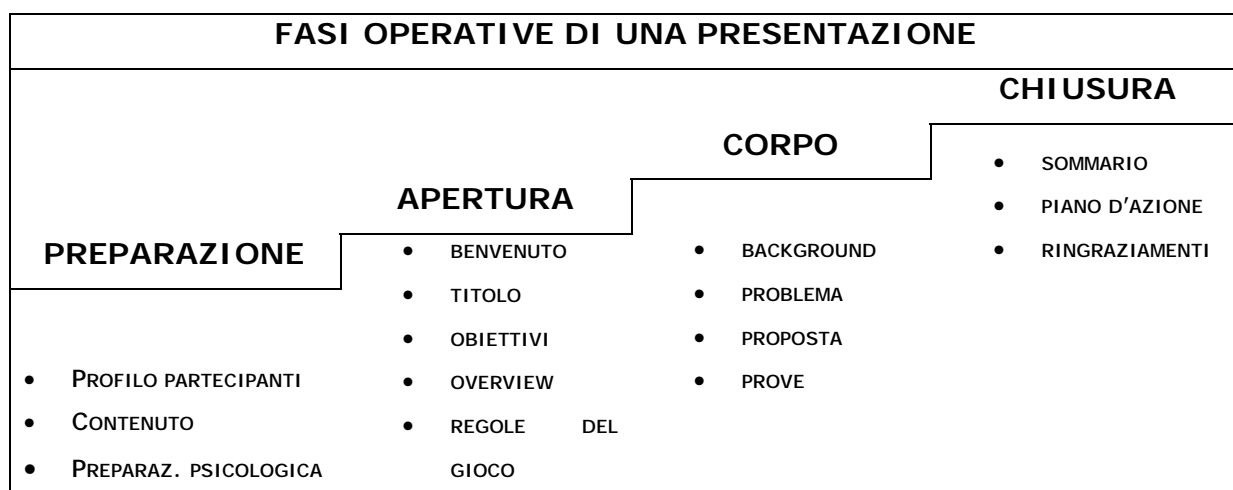
Ho previsto un dibattito? Se sì, in quale fase?

Ho applicato la teoria dell'iceberg (10% di informazioni in presentazione e 90% disponibili su richiesta)?

CAPITOLO 2

FASI OPERATIVE DELLA PRESENTAZIONE

Nel capitolo presente presentiamo un quadro completo delle fasi della presentazione.



2.1 La preparazione dei contenuti

Nel lavoro di preparazione supponiamo di avere già a disposizione un copione di 15 pagine.

Due sono gli errori da evitare in partenza.

- **Leggere il copione:** la lettura, come abbiamo più volte ripetuto, è l'unico sistema per eliminare tutti gli strumenti che rendono efficace la comunicazione. Con la lettura sparisce il contatto d'occhi, quello vero, prolungato ed efficace, sparisce la gestualità, spariscono l'entusiasmo e i toni di voce. Se ci basiamo sui risultati degli studi di Mehrabian possiamo dire che la lettura, facendo

ricorso solo alle parole offre soltanto il 7% di efficacia comunicativa. Ma non occorre scomodare Mehrabian: basta ripensare alle innumerevoli letture soporifere subite durante le conferenze.

- **Imparare a memoria il copione**, o quanto meno una sua sintesi. Il rischio è di avere delle disastrose amnesie, infatti la tensione favorisce l'insorgere della famosa *nebbia agli irti colli*. Ma anche con una memorizzazione eccellente rischiamo di recitare la nostra poesia in modo meccanico, con parole fredde che escono dal cervello e non dal cuore.

La preparazione di una **scaletta** rappresenta invece un buon passo avanti in quanto, se formulata bene, riporta solo le parole chiave, permettendo di riservare alla lettura il minimo indispensabile. Il limite della scaletta è quello di costringere l'operatore a restare seduto dietro un tavolo con un foglio sotto agli occhi. E' meno esaltante vedere l'oratore che se ne va in giro per la sala con il foglietto dei suggerimenti in mano.

Simile alla scaletta ma molto più efficace è l'uso dei **cartoncini**, soprattutto se ben realizzati. Ogni cartoncino deve riportare un messaggio chiave (per esempio la sintesi del "background" o quella della "proposta"). Il segreto sta nel prepararli in forma schematica, con la stessa tecnica della preparazione dei lucidi, sicché all'oratore basterà vedere uno schema, un'immagine e qualche parola chiave per essere in grado di esporre compiutamente il messaggio. Vedremo un esempio nel capitolo dei supporti visivi.

Riteniamo doveroso, per completezza sull'argomento, fare un cenno anche alla **mappa mentale**, una tecnica per preparare gli appunti ideata da Tony Buzan. La mappa permette un'utilizzazione completa delle nostre due parti del cervello, emisfero sinistro – centro della

razionalità, dei processi logici e della capacità di analisi – e dell'emisfero destro deputato ai processi creativi e alla visione sistematica.

Arriviamo infine ai **supporti visivi**, nella forma di **lucidi** per lavagna luminosa, di **lavagna a fogli mobili**, di **diapositive**. Siamo convinti che quando il tipo di preparazione permette il ricorso ai supporti visivi, il loro uso si imponga, perché il supporto visivo non solo facilita il controllo del copione da parte dell'oratore, ma potenzia fortemente la comunicazione. La possibilità di trasmettere un messaggio in forma visiva, a integrazione della sola forma verbale, significa migliorarne l'efficacia da due a tre volte.

Dedicheremo pertanto ampio spazio alla preparazione e all'uso dei supporti visivi.

Apertura

L'apertura della riunione è un *momento critico* della presentazione stessa. Si dice che i primi minuti che caratterizzano l'incontro tra due persone, oppure tra una persona e un gruppo, siano *profondamente viscerali*. Questo momento di contatto viene definito *fase olfattiva* in quanto si sviluppa su basi squisitamente epidermiche. Si decide se l'essere che abbiamo di fronte è *buono o cattivo, piace o non piace*.

La nostra educazione ci porta a camuffare sotto una pseudosocialità questa valutazione, la l'importanza del primo impatto non cambia.

Il pubblico che abbiamo di fronte esprimerà inconsapevolmente un giudizio sull'oratore in questi primi minuti. Giudizio fondato su piccoli dettagli, su percezioni emotive, e non purtroppo su più profondi aspetti razionali quali la sua preparazione, la competenza e l'importanza dell'argomento trattato.

Questo giudizio, anche se modificabile in un secondo tempo, finirà sempre con l'influenzare la riunione.

Dall'altra parte l'oratore raggiunge l'apice dello stress in questi primi minuti, pertanto il suo impaccio, la sua scarsa sicurezza potrebbero aggravare la situazione. Una situazione in cui il focus dell'uditorio è imperniato sull'oratore stesso, sui suoi movimenti, sul suo abbigliamento, sul suo contatto d'occhi, sulle sue prime parole; l'importanza e la validità del tema trattato arrivano più tardi.

Una volta coscienti che questa è una fase critica, ci dobbiamo preparare ad affrontarla con la massima professionalità.

QUATTRO OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE NEI PRIMI MINUTI

L'impatto iniziale del relatore deve mirare a:

- 1) Costruire la propria credibilità, quale presupposto per convincere il gruppo;
- 2) Catturare l'interesse della platea;
- 3) Portare tutti i partecipanti sulla stessa lunghezza d'onda;
- 4) Mettere a proprio agio il pubblico.

Credibilità

Le analisi psicologiche dimostrano che la credibilità verso una persona nasce da un **buon impatto** e viene rafforzata dalla **competenza**. Ne consegue che un oratore in grado di gestire la propria emotività e dotato di buone capacità comunicative può garantirsi un impatto positivo nei primi minuti di presentazione, e pertanto potrà percorrere i primi scalini di costruzione della credibilità.

Inutile nascondere che l'impatto da solo non basta, possiamo infatti esordire in bellezza, ma se successivamente non saremo sostenuti da una

solida presentazione e da un'adeguata padronanza dell'argomento, rischiamo di cadere dal piedistallo su cui eravamo stati collocati nei primi minuti.

Preparazione dell'apertura

Alla luce di quanto esposto, le fasi di apertura dovranno essere molto assicurate. Sappiamo che tutta la riunione va preparata, ma l'esordio deve essere studiato in ogni possibile dettaglio, ed è un errore sottovalutarne l'importanza: molti ritengono di cavarsela con un caloroso saluto e, se necessario, una presentazione di sé.

Cosa accade in pratica? Alcuni relatori dopo il saluto abbassano gli occhi (ammesso che abbiano salutato a testa alta cercando il contatto visivo col pubblico) e danno il via ai lavori, senza preamboli, senza i passi necessari a un'apertura professionale capace di catturare l'interesse di tutti. Questa situazione è dominata dalla fretta di entrare in onda, perché l'oratore in apertura si sente nudo e ha bisogno di una coperta dietro cui nascondersi: la coperta è rappresentata dal copione.

In genere questo relatore fallisce tutti e quattro gli obiettivi dell'apertura.

Altri relatori tendono invece a dilungarsi esageratamente nell'introduzione, ricorrendo a frasi sviolinanti come: *"E' un piacere trovarmi di fronte a un uditorio così qualificato..."*, e sono in grado di trascinare il preambolo per 10-20 minuti, senza dire niente, senza trasmettere un messaggio chiaro che faciliti l'inizio dei lavori, a parte gli sviolinamenti stomachevoli. Anche questo relatore fallisce, in genere, i quattro obiettivi.

Questo è quanto spesso accade all'apertura di una riunione o di una conferenza: non avere messaggi solidi per dare il via ai lavori. I pilastri dell'apertura, oltre al saluto, possono essere rappresentati dal titolo e obiettivi, dall'indice dei lavori (*overview*) e dalla definizione delle regole del gioco.

Titolo e obiettivi

Per creare interesse nei confronti della presentazione dovremo curare bene il titolo della comunicazione e definire con chiarezza gli obiettivi

“Vi chiederete il perché di questo titolo altisonante. Ebbene, l’obiettivo che vogliamo raggiungere è il seguente...”).

Stabilire l’obiettivo permette ai presenti di inquadrare più facilmente l’argomento in discussione. Se per esempio l’oratore dichiara: *“L’obiettivo di questa riunione è l’esame della mia proposta in proposta di una decisione”*, ogni partecipante sarà in grado di capire il proprio ruolo e il senso della riunione.

Indice dei lavori (overview)

Infine, per assicurare la lunghezza d’onda con l’uditorio, potremo avvalerci di una *overview*, cioè di una pianificazione globale dei lavori, possibilmente visualizzata, che intendiamo affrontare durante la riunione. Per esempio: *“avremo una breve introduzione sull’argomento con la quale vorrei fornirvi delle informazioni di base (background), poi analizzeremo assieme il problema, in questa fase vorrei la vostra collaborazione, nella fase successiva vorrei mostrarvi alcune proposte...”* Così facendo mostriamo il progetto della casa che vogliamo costruire (il contenuto della presentazione) e lo riproporremo (*overview*) a ogni nuova fase di lavoro, in modo che tutti seguano facilmente lo stato di avanzamento dell’attività.

In una lunga presentazione è consigliabile ritornare spesso all’*overview*. E’ come leggere un libro avendo costantemente l’indice sott’occhio: potremo perdere i dettagli di una pagina, non smarrire mai la visione globale dell’argomento. Il disegno del puzzle deve essere sempre a portata di mano. Così per esempio, dopo un’ora di presentazione, l’oratore ripropone il lucido originario dell’indice dei lavoratori: *“Ebbene signori, abbiamo finalmente completato la discussione sul problema, vorrei ora passare alle proposte (indicando sul lucido la fase Proposte)”*.

Regole del gioco

Un buon sistema per mettere a proprio agio i partecipanti consiste nel dichiarare le nostre aspettative nei riguardi dell’uditorio. Così facendo non ci poniamo su un piedistallo per parlare *ex cathedra*, ma creiamo le

condizioni, quando il tipo di presentazione lo permette, per una comunicazione a due vie. Per esempio: *"Vi prego di interrompermi in ogni momento se vi sono dubbi!"*, oppure: *"Desidero presentarvi alcune diapositive che evidenziano molto bene il problema che stiamo trattando, poi apriremo la discussione, mi attendo una partecipazione attiva da parte vostra!"*.

Le regole del gioco comprendono anche la definizione dei tempi e degli aspetti logistici, tipo: "Lavoreremo un paio d'ore assieme e poi faremo un'interruzione di un quarto d'ora per un caffè; alle 13 circa è previsto invece un intervallo per il pranzo!".

Rompighiaccio (icebreaker)

La freddezza dei primi minuti può essere superata più facilmente ricorrendo a tecniche che facilitano il calo della tensione interpersonale.

E' possibile infatti:

- **Aprire con una domanda** Per esempio: *"Avete un'idea di quante ore sono state perse per assenteismo negli ultimi tre mesi?"*. Il vantaggio della domanda non è solo quello di stimolare curiosità, ma anche di interagire immediatamente con i partecipanti, facendoli pensare.

Nelle fasi di avvio della presentazione tutta l'attenzione è puntata sull'oratore. Si scruta ogni piccolo dettaglio: dalle parole ai gesti, alle espressioni del viso. Attraverso una domanda iniziale si interrompe questo gioco di vivisezione del relatore sviando l'interesse dei partecipanti. Chi ha esperienza d'aula sa benissimo come si rilassa la situazione ambientale dopo che i partecipanti si sono sbloccati prendendo la parola.

- **Aprire con una storia o citazione** Ovviamente devono avere un chiaro collegamento con il tema trattato, in modo da poter essere

sfruttate come messaggio introduttivo. Per esempio: *“C’era una volta una società che aveva le stesse dimensioni nostre e lo stesso problema di disservizio sulle fotocopiatrici...”*.

- **Stimolare la curiosità** Per esempio: *“Signori, in questa scatola c’è forse la risposta al nostro problema sulla concorrenza, ma non vorrei aprirla prima di aver discusso con voi i rischi della situazione attuale...”*. Questo esempio di *icebreaker* in apertura rappresenta per noi l’esperienza più esaltante vissuta durante una presentazione. Io ero responsabile di marketing di un’importante azienda in un momento storico, in cui esisteva il rischio di essere spazzati via dalla concorrenza. Ci invitarono a una riunione internazionale dove l’oratore esordì con la frase sopra menzionata: *“In questa scatola c’è la risposta ai nostri problemi”*. La discussione andò avanti per ore, mentre la scatola restava inesorabilmente chiusa. Alla fine fu aperta per mostrare un nostro prodotto, prodotto leader di mercato, al quale era stato apportato un piccolo cambiamento tecnologico: tutta la discussione precedente era sviluppata per esaltare la necessità di quel piccolo cambiamento.
- **Aprire con un “giro di tavola”** Quando il tipo di presentazione lo permette conviene fare un giro di tavola, per esempio per spingere i partecipanti a presentarsi e parlare un po’ di sé, oppure per raccogliere informazioni su un problema comune. Anche in questo caso il vantaggio è quello di fare uscire i partecipanti dal loro guscio, stimolandoli a un ruolo più attivo.

Chiusura

Una buona chiusura serve a dare maggiori garanzie affinché tutto ciò che è stato seminato sia effettivamente raccolto.

La fase di chiusura comprende il sommario e il piano d'azione trattati nel capitolo precedente, che richiedono di ricordare in un solo minuto di sintesi i passi salienti della presentazione.

Abbiamo anche sottolineato l'importanza di non rinviare il piano d'azione, capitalizzando subito l'energia positiva creata dalla presentazione per iniziare ad agire.

Inoltre con la chiusura l'oratore può sfruttare alcune opportunità:

evidenziare gli obiettivi raggiunti nella riunione, in modo da confermare positivamente i risultati ottenuti;

gratificare il gruppo per il contributo offerto durante la riunione nel raggiungere i risultati;

gratificare specificatamente qualcuno, purché ci siano gli elementi concreti per farlo;

riconfermare il piano d'azione deciso e condiviso.

CAPITOLO 1

ORGANIZZAZIONE DELLA COMUNICAZIONE

1.1 Premessa

Assistiamo spesso a presentazioni in cui l'oratore è talmente preoccupato dalla quantità delle informazioni che deve trasmettere in tempi più o meno ristretti, che automaticamente dimentica i limiti di interesse, di ascolto e di comprensione dell'uditorio.

Comunicare vuol offrire una visione organica delle informazioni che si vogliono trasferire.

L'obiettivo della comunicazione, infatti, non è fornire informazioni, ma ottenere un risultato, portando gli uditori a prendere coscienza di un certo messaggio o spingendoli ad intraprendere un'azione.

Pertanto, possiamo dire che oltre ad avere informazioni chiare e ottime capacità comunicative, è necessario porgere in maniera organica le informazioni stesse.

Le informazioni di una presentazione, per essere efficaci devono essere organizzate e seguire un iter logico e, se necessario, persuasivo.

Una comunicazione organizzata segue un ordine che facilita l'ingresso nella logica comunicativa dell'interlocutore, nei suoi schemi mentali. In mancanza di questo ordine logico si rischia di trasmettere una serie caotica di informazioni difficili da seguire, memorizzare, razionalizzare.

Una comunicazione organizzata tende a limitare le informazioni a quelle essenziali su cui focalizzare l'attenzione dell'interlocutore, tenendo di riserva le informazioni di supporto alle quali ricorrere su richiesta.

La comunicazione deve trovare la lunghezza d'onda del ricevente, per non creare una barriera tra chi parla e chi ascolta. Il ricevente infatti non è sempre pronto a dichiarare di non aver recepito il messaggio; spesso si sente psicologicamente in colpa per aver ceduto a qualche attimo di distrazione, pertanto può non avere il coraggio di chiedere chiarimenti. Così facendo facilita la costruzione del "muro della incomunicabilità".

Le fondamenta di un'efficace comunicazione sono quindi legate a un razionale lavoro preparatorio e a un disciplinato sviluppo della presentazione, secondo lo schema organizzativo preordinato, senza lasciarsi trascinare dagli eventi.

Non si deve pensare che esista uno schema organizzativo di comunicazione universalmente applicabile, ma a seconda del tipo di presentazione si ricorrerà a quello più opportuno¹.

In ogni disciplina esistono strutture di presentazione che facilitano la sintonia comunicativa².

La struttura organizzativa che si presenta di seguito è molto efficace in tutte le presentazioni a carattere persuasivo.

Struttura organizzativa

1. Titolo della comunicazione;
2. background;
3. problema/bisogno/opportunità;
4. proposta idea;
5. prove/supporti oggettivi;
6. conclusioni; piano d'azione

La presentazione persuasiva è imperniata sulla forte presa di coscienza di un bisogno, o di un'opportunità da parte di coloro che devono prendere la decisione.

1.2 Le fasi della presentazione persuasiva

¹ La presentazione di un progetto di marketing comprenderà l'analisi della situazione, gli obiettivi, le strategie e il piano d'azione. Se la relazione avrà come tema l'analisi di un problema partirà definendo il problema, identificandone le possibili cause, selezionando quelle più probabili, ecc.

² Programmi come Power Point permettono di ricorrere a una struttura standard a seconda del tema trattato.

Titolo della comunicazione

Il titolo ha la funzione primaria di attrarre l'attenzione e di suscitare l'interesse per l'argomento trattato. Nonostante le apparenze, è meglio definirlo solo dopo aver sviluppato i contenuti della presentazione, per essere certi della sua coerenza con l'argomento.

Un buon titolo deve:

- stimolare curiosità e interesse;
- focalizzarsi sui bisogni dei partecipanti;
- essere formulato positivamente;
- coincidere con l'obiettivo stesso (quando possibile).

Background

Possiamo tradurre la parola background con "informazioni di base". Lo scopo di questa fase è di aggiornare l'uditorio sull'argomento, in modo da portare a un livello uniforme di conoscenza anche i partecipanti meno informati.

Un errore comune dell'oratore consiste infatti nel dare per scontata questa cultura omogenea.

Ne può derivare una difficoltà di partecipazione alla discussione da parte di alcuni membri oppure un eccesso di domande esplicative su informazioni di base.

Problema/bisogno/opportunità

Il più comune errore che compie chi "vende" idee è quello di offrire le proprie soluzioni a problemi/bisogni ipotetici del cliente (ho questo da offrirvi e sono certo vi sarà utile).

La persuasione non parte dal prodotto, bensì da un problema su cui desideriamo intervenire e per il quale il prodotto rappresenta una possibile soluzione.

Bravo venditore è colui che *aiuta i cliente a comprare*; così l'oratore professionista deve partire dalla verifica della condivisione del bisogno da parte di coloro che devono decidere, solo allora potrà offrire una soluzione.

Questa è pertanto la fase critica della presentazione, che richiede un'accurata analisi dei problemi emergenti, una verifica attenta di tutto ciò che non va, un esame dei tempi e dei costi presunti.

Qui il relatore compie il massimo sforzo persuasivo: quello di sensibilizzare la platea sulla necessità della soluzione proposta e di verificare che la decisione sia condivisa.

Proposta/idea

Mentre nelle presentazioni tradizionali si tende a partire dalla proposta, nella comunicazione persuasiva ci si arriva solo dopo aver fertilizzato il terreno con la presa di coscienza del problema/bisogno. Si tratta ora di dimostrare che la proposta è l'alternativa più valida e più specifica per soddisfarlo.

Non a caso si parla di alternativa: in un valido processo persuasivo dobbiamo aiutare gli interlocutori a decidere, e decidere significa scegliere la migliore alternativa.

Ne consegue che non possiamo presentare un'unica soluzione, ma dobbiamo dimostrare che "quella" è stata valutata e selezionata tra altre soluzioni possibili.

Le proposte a senso unico (prendere o lasciare) spaventano molti individui i cui processi decisionali richiedono una visione di gioco ampia e analitica.

Utilizzando la tecnica del "CVB"³ l'oratore deve rendere espliciti i benefici, mostrando come questi siano la risposta più coerente ai problemi/bisogni emersi.

Una proposta vincente deve

- **Soddisfare direttamente i bisogni emersi e condivisi mostrando,**

³ La tecnica del CVB è una tipica tecnica di vendita che tende a garantire che il processo comunicativo del venditore sia efficace; in particolare costringe il venditore a tradurre le caratteristiche di un prodotto in benefici per il cliente. La tecnica si compone di tre passaggi: Caratteristica, Vantaggio e Beneficio. **La caratteristica** è un elemento che si riferisce al prodotto, a una sua proprietà. Risponde alla domanda "Che cosa è?".

Il vantaggio descrive ciò che fa quella caratteristica.

Il beneficio spiega l'utilità che si potrà trarre da quella caratteristica. Risponde alla domanda "cosa me ne viene?".

con la tecnica CVB di rappresentare una risposta adeguata alle esigenze;

- **mostrare un sintetico “perdite e profitti”** se vi sono riflessi economici. Teniamo presente che in genere il dato numerico è quello che ha più possibilità di sollevare domande e richieste di chiarimenti;
- **evidenziare come la proposta sia scaturita da un’analisi in cui sono state valutate più alternative.** Se il gruppo dei partecipanti deve prender una decisione, vorrà sentirsi arbitro di scegliere fra più alternative, e non incanalato verso una soluzione a senso unico;
- **essere corredata da un modello decisionale di facile lettura e analisi** se la decisione si presenta difficile.

Prove oggettive

Per quanto convincente possa risultare la comunicazione potrà sempre apparire poco oggettiva perché influenzata dalla opinioni e, a volte, dagli interessi dell’oratore.

In una presentazione persuasiva il potenziale cliente tende psicologicamente a scontare buona parte dei vantaggi e benefici sottolineati da chi vuole convincerlo: nel momento in cui dobbiamo prendere una decisione che abbia una certa importanza, tendiamo inconsciamente ad opporre resistenza all’opera di persuasione di altri. E’ difficile infatti pensare che la credibilità di chi parla sia tale da determinare un’accettazione automatica e incondizionata della proposta.

Inoltre ciò che per l’oratore è ovvio può non esserlo per chi lo ascolta. E’ pertanto necessario fare ricorso a prove oggettive di supporto per avvalorare la credibilità della proposta.

La scelta tra i vari supporti è condizionata dal profilo del ricevente: se per esempio questi è un amante delle statistiche, possiamo avvalerci di dati statistici di supporto, ma se si tratta di un individuo molto pratico, potrebbe essere più confortato da esperienze fatte da altri.

In conclusione è importante disporre di prove per confermare oggettivamente la nostra tesi, ma dobbiamo riconoscere le prove che hanno valore diverso a seconda dell’interlocutore.

Vediamo quali sono le principali prove oggettive:

- **Fatti.** La soluzione al problema può essere supportata con l'esempio di una situazione già verificatasi e dove il ricorso a tale soluzione ha avuto successo.
- **Dati statistici e ricerche di mercato.** Prove oggettive per eccellenza, ma condizione che la fonte statistica o la ricerca sia accreditata e che il ricevente dia loro valore.
- **Testimonianze di esperti.** Il valore di questa prova oggettiva è legato alla notorietà e serietà della citazione; non sarà produttivo quindi riferirsi ad esperti la cui fama è discussa.

Conclusioni

Prima di concludere una presentazione un buon oratore dovrebbe chiedersi sempre "Se tutti avessero dormito durante la riunione, cosa dovrei dire in un solo minuto per convincerli della bontà della mia proposta?"

La risposta è uno schema degli elementi chiave della comunicazione:

**TITOLO – PROBLEMA – PROPOSTA – BENEFICI – PROVE
PIANO D'AZIONE**

La sintesi ci offre anche l'opportunità di poter concludere con un gran finale.

Piano d'azione

Un'abile venditore chiude sempre la visita a un cliente con la richiesta di impegno.

Se un oratore vuole fare questo occorre che il piano d'azione sia studiato e inserito come parte integrante della comunicazione; non si può improvvisare una richiesta di impegno, bensì la si deve studiare nei dettagli.

Il piano d'azione deve scattare nel momento in cui l'uditorio si dichiara convinto né prima né dopo.

Nel momento in cui il relatore percepisce "il momento giusto" dovrà trasformare l'uditorio in parte attiva iniziando la collaborazione alla realizzazione della proposta favorendo l'individuazione di chi fa cosa e quando.

Il rischio di rimandare l'affidamento degli incarichi è di trovare più tardi meno disponibilità e, probabilmente, un raffreddamento dell'entusiasmo.

PROPOSTA DI MESSAGGIO STRUTTURATO	
TITOLO	<ul style="list-style-type: none"> • Messaggio pubblicitario, deve stimolare curiosità e interesse
BACKGROUND	<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni base per facilitare la comprensione
PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolo alla presa di coscienza dei bisogni consci e subconsci
PROPOSTA	<ul style="list-style-type: none"> • L'alternativa più valida alla soluzione del problema
PROVE	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto oggettivo a sostegno della proposta
CONCLUSIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Messaggi chiave da enfatizzare (titolo+problema+proposta+prove+azione)
PIANO D'AZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Chi deve fare, cosa e quando (3W: who, what, when)

QUESITI PER STRUTTURARE UNA PRESENTAZIONE PERSUASIVA

OBIETTIVO

- Che risultato intendo perseguire con questa presentazione?

PROFILO DEL MIO UDITORIO

- Chi sono i miei interlocutori chiave?
- Cosa può interessare loro della mia presentazione?
- Quanto sono interessati al dettaglio?
- Quali sono le motivazioni sul tema trattato?

APERTURA

- Come devo presentarmi?
- Come posso stimolare un buon interesse?
- Quali sono le regole del gioco (cosa mi aspetto dai partecipanti?)
- Quali sono i tempi a disposizione?
- Come si svilupperà la presentazione (dibattito, temi da discutere, ecc.)?

BACKGROUND

- Qual è la preparazione del mio uditorio riguardo all'argomento che devo presentare?
- Quali premesse e informazioni di base devo fornire per facilitare la comprensione della presentazione?

SITUAZIONE/PROBLEMA/BISOGNO/OPPORTUNITA'

- Qual è la situazione nella quale ci troviamo (quali sono i problemi o le opportunità del gruppo)?
- Perché è necessario intervenire?

- Quali sono le motivazioni del gruppo per intervenire (quali problemi stanno vivendo)?

SOLUZIONE/PROPOSTA

- La proposta appare come soluzione specifica de problema?
- E' una proposta a senso unico oppure la migliore alternativa valutata?
- Quali benefici hanno i miei interlocutori da questa proposta (dettagliare e far risaltare i vantaggi della proposta)?
- Se c'è impatto economico o finanziario dispongo di opportuni dettagli?

TITOLO

- Quale titolo devo dare alla mia presentazione per stimolare un elevato interesse nell'uditorio?
- Il titolo riflette coerentemente i contenuti importanti per i partecipanti (problema e soluzione)?
- Il titolo è formulato positivamente?

PROVE OGGETTIVE

- Il mio livello di credibilità può sostenere automaticamente la proposta?
- Ci sono dei partecipanti favorevoli alla proposta che ho strategicamente coinvolto nella fase preparatoria (esperti)?
- Ci sono fatti o esperienze precedenti che possono confermare la validità della proposta?
- Dispongo di dati statistici o testimonianze esterne?

CONCLUSIONI

Quali sono i messaggi chiave che voglio ribadire per rafforzare i messaggio?

Si potrebbe dedurre in soli 30 secondi di conclusione che la proposta è convincente?

PIANO D'AZIONE

Se la presentazione sarà accolta favorevolmente, quale sarà il mio piano d'azione (3W)?

Chi saranno i partecipanti chiamati ad agire e quale azione chiederò loro?

DOMANDE/OBIEZIONI

Quali domande di approfondimento e obiezioni devo attendermi?

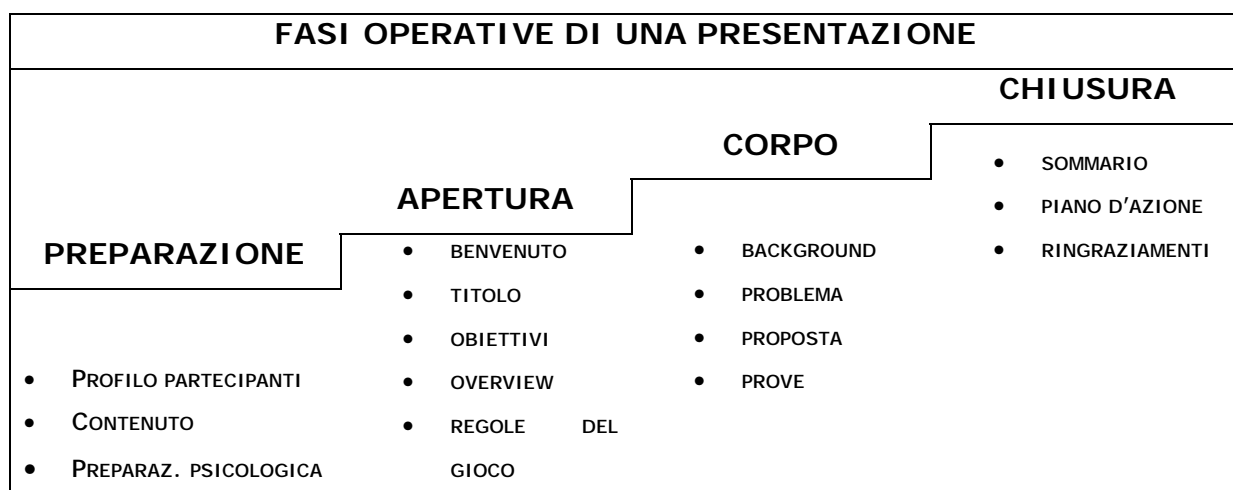
Ho previsto un dibattito? Se sì, in quale fase?

Ho applicato la teoria dell'iceberg (10% di informazioni in presentazione e 90% disponibili su richiesta)?

CAPITOLO 2

FASI OPERATIVE DELLA PRESENTAZIONE

Nel capitolo presente presentiamo un quadro completo delle fasi della presentazione.



2.1 La preparazione dei contenuti

Nel lavoro di preparazione supponiamo di avere già a disposizione un copione di 15 pagine.

Due sono gli errori da evitare in partenza.

- **Leggere il copione:** la lettura, come abbiamo più volte ripetuto, è l'unico sistema per eliminare tutti gli strumenti che rendono efficace la comunicazione. Con la lettura sparisce il contatto d'occhi, quello vero, prolungato ed efficace, sparisce la gestualità, spariscono l'entusiasmo e i toni di voce. Se ci basiamo sui risultati degli studi di Mehrabian possiamo dire che la lettura, facendo

ricorso solo alle parole offre soltanto il 7% di efficacia comunicativa. Ma non occorre scomodare Mehrabian: basta ripensare alle innumerevoli letture soporifere subite durante le conferenze.

- **Imparare a memoria il copione**, o quanto meno una sua sintesi. Il rischio è di avere delle disastrose amnesie, infatti la tensione favorisce l'insorgere della famosa *nebbia agli irti colli*. Ma anche con una memorizzazione eccellente rischiamo di recitare la nostra poesia in modo meccanico, con parole fredde che escono dal cervello e non dal cuore.

La preparazione di una scaletta rappresenta invece un buon passo avanti in quanto, se formulata bene, riporta solo le parole chiave, permettendo di riservare alla lettura il minimo indispensabile. Il limite della scaletta è quello di costringere l'operatore a restare seduto dietro un tavolo con un foglio sotto agli occhi. E' meno esaltante vedere l'oratore che se ne va in giro per la sala con il foglietto dei suggerimenti in mano.

Simile alla scaletta ma molto più efficace è l'uso dei cartoncini, soprattutto se ben realizzati. Ogni cartoncino deve riportare un messaggio chiave (per esempio la sintesi del "background" o quella della "proposta"). Il segreto sta nel prepararli in forma schematica, con la stessa tecnica della preparazione dei lucidi, sicché all'oratore basterà vedere uno schema, un'immagine e qualche parola chiave per essere in grado di esporre compiutamente il messaggio. Vedremo un esempio nel capitolo dei supporti visivi.

Riteniamo doveroso, per completezza sull'argomento, fare un cenno anche alla **mappa mentale**, una tecnica per preparare gli appunti ideata da Tony Buzan. La mappa permette un'utilizzazione completa delle nostre due parti del cervello, emisfero sinistro – centro della

razionalità, dei processi logici e della capacità di analisi – e dell'emisfero destro deputato ai processi creativi e alla visione sistematica.

Arriviamo infine ai **supporti visivi**, nella forma di **lucidi** per lavagna luminosa, di **lavagna a fogli mobili**, di **diapositive**. Siamo convinti che quando il tipo di preparazione permette il ricorso ai supporti visivi, il loro uso si imponga, perché il supporto visivo non solo facilita il controllo del copione da parte dell'oratore, ma potenzia fortemente la comunicazione. La possibilità di trasmettere un messaggio in forma visiva, a integrazione della sola forma verbale, significa migliorarne l'efficacia da due a tre volte.

Dedicheremo pertanto ampio spazio alla preparazione e all'uso dei supporti visivi.

Apertura

L'apertura della riunione è un *momento critico* della presentazione stessa. Si dice che i primi minuti che caratterizzano l'incontro tra due persone, oppure tra una persona e un gruppo, siano *profondamente viscerali*. Questo momento di contatto viene definito *fase olfattiva* in quanto si sviluppa su basi squisitamente epidermiche. Si decide se l'essere che abbiamo di fronte è *buono o cattivo, piace o non piace*.

La nostra educazione ci porta a camuffare sotto una pseudosocialità questa valutazione, la l'importanza del primo impatto non cambia.

Il pubblico che abbiamo di fronte esprimerà inconsapevolmente un giudizio sull'oratore in questi primi minuti. Giudizio fondato su piccoli dettagli, su percezioni emotive, e non purtroppo su più profondi aspetti razionali quali la sua preparazione, la competenza e l'importanza dell'argomento trattato.

Questo giudizio, anche se modificabile in un secondo tempo, finirà sempre con l'influenzare la riunione.

Dall'altra parte l'oratore raggiunge l'apice dello stress in questi primi minuti, pertanto il suo impaccio, la sua scarsa sicurezza potrebbero aggravare la situazione. Una situazione in cui il focus dell'uditorio è imperniato sull'oratore stesso, sui suoi movimenti, sul suo abbigliamento, sul suo contatto d'occhi, sulle sue prime parole; l'importanza e la validità del tema trattato arrivano più tardi.

Una volta coscienti che questa è una fase critica, ci dobbiamo preparare ad affrontarla con la massima professionalità.

QUATTRO OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE NEI PRIMI MINUTI

L'impatto iniziale del relatore deve mirare a:

- 1) Costruire la propria credibilità, quale presupposto per convincere il gruppo;
- 2) Catturare l'interesse della platea;
- 3) Portare tutti i partecipanti sulla stessa lunghezza d'onda;
- 4) Mettere a proprio agio il pubblico.

Credibilità

Le analisi psicologiche dimostrano che la credibilità verso una persona nasce da un **buon impatto** e viene rafforzata dalla **competenza**. Ne consegue che un oratore in grado di gestire la propria emotività e dotato di buone capacità comunicative può garantirsi un impatto positivo nei primi minuti di presentazione, e pertanto potrà percorrere i primi scalini di costruzione della credibilità.

Inutile nascondere che l'impatto da solo non basta, possiamo infatti esordire in bellezza, ma se successivamente non saremo sostenuti da una

solida presentazione e da un'adeguata padronanza dell'argomento, rischiamo di cadere dal piedistallo su cui eravamo stati collocati nei primi minuti.

Preparazione dell'apertura

Alla luce di quanto esposto, le fasi di apertura dovranno essere molto assicurate. Sappiamo che tutta la riunione va preparata, ma l'esordio deve essere studiato in ogni possibile dettaglio, ed è un errore sottovalutarne l'importanza: molti ritengono di cavarsela con un caloroso saluto e, se necessario, una presentazione di sé.

Cosa accade in pratica? Alcuni relatori dopo il saluto abbassano gli occhi (ammesso che abbiano salutato a testa alta cercando il contatto visivo col pubblico) e danno il via ai lavori, senza preamboli, senza i passi necessari a un'apertura professionale capace di catturare l'interesse di tutti. Questa situazione è dominata dalla fretta di entrare in onda, perché l'oratore in apertura si sente nudo e ha bisogno di una coperta dietro cui nascondersi: la coperta è rappresentata dal copione.

In genere questo relatore fallisce tutti e quattro gli obiettivi dell'apertura.

Altri relatori tendono invece a dilungarsi esageratamente nell'introduzione, ricorrendo a frasi sviolinanti come: *"E' un piacere trovarmi di fronte a un uditorio così qualificato..."*, e sono in grado di trascinare il preambolo per 10-20 minuti, senza dire niente, senza trasmettere un messaggio chiaro che faciliti l'inizio dei lavori, a parte gli sviolinamenti stomachevoli. Anche questo relatore fallisce, in genere, i quattro obiettivi.

Questo è quanto spesso accade all'apertura di una riunione o di una conferenza: non avere messaggi solidi per dare il via ai lavori. I pilastri dell'apertura, oltre al saluto, possono essere rappresentati dal **titolo e obiettivi**, dall'**indice dei lavori (overview)** e dalla definizione delle **regole del gioco**.

Titolo e obiettivi

Per creare interesse nei confronti della presentazione dovremo curare bene il **titolo** della comunicazione e definire con chiarezza gli **obiettivi**

“Vi chiederete il perché di questo titolo altisonante. Ebbene, l’obiettivo che vogliamo raggiungere è il seguente...”).

Stabilire l’obiettivo permette ai presenti di inquadrare più facilmente l’argomento in discussione. Se per esempio l’oratore dichiara: *“L’obiettivo di questa riunione è l’esame della mia proposta in proposta di una decisione”*, ogni partecipante sarà in grado di capire il proprio ruolo e il senso della riunione.

Indice dei lavori (overview)

Infine, per assicurare la lunghezza d’onda con l’uditorio, potremo avvalerci di una *overview*, cioè di una pianificazione globale dei lavori, possibilmente visualizzata, che intendiamo affrontare durante la riunione. Per esempio: *“avremo una breve introduzione sull’argomento con la quale vorrei fornirvi delle informazioni di base (background), poi analizzeremo assieme il problema, in questa fase vorrei la vostra collaborazione, nella fase successiva vorrei mostrarvi alcune proposte...”* Così facendo mostriamo il progetto della casa che vogliamo costruire (il contenuto della presentazione) e lo riproporremo (*overview*) a ogni nuova fase di lavoro, in modo che tutti seguano facilmente lo stato di avanzamento dell’attività.

In una lunga presentazione è consigliabile ritornare spesso all’*overview*. E’ come leggere un libro avendo costantemente l’indice sott’occhio: potremo perdere i dettagli di una pagina, non smarrire mai la visione globale dell’argomento. Il disegno del puzzle deve essere sempre a portata di mano. Così per esempio, dopo un’ora di presentazione, l’oratore ripropone il lucido originario dell’indice dei lavoratori: *“Ebbene signori, abbiamo finalmente completato la discussione sul problema, vorrei ora passare alle proposte (indicando sul lucido la fase Proposte)”*.

Regole del gioco

Un buon sistema per mettere a proprio agio i partecipanti consiste nel dichiarare le nostre aspettative nei riguardi dell’uditorio. Così facendo non ci poniamo su un piedistallo per parlare *ex cathedra*, ma creiamo le

condizioni, quando il tipo di presentazione lo permette, per una comunicazione a due vie. Per esempio: *"Vi prego di interrompermi in ogni momento se vi sono dubbi!"*, oppure: *"Desidero presentarvi alcune diapositive che evidenziano molto bene il problema che stiamo trattando, poi apriremo la discussione, mi attendo una partecipazione attiva da parte vostra!"*.

Le regole del gioco comprendono anche la definizione dei tempi e degli aspetti logistici, tipo: "Lavoreremo un paio d'ore assieme e poi faremo un'interruzione di un quarto d'ora per un caffè; alle 13 circa è previsto invece un intervallo per il pranzo!".

Rompighiaccio (icebreaker)

La freddezza dei primi minuti può essere superata più facilmente ricorrendo a tecniche che facilitano il calo della tensione interpersonale.

E' possibile infatti:

- **Aprire con una domanda** Per esempio: *"Avete un'idea di quante ore sono state perse per assenteismo negli ultimi tre mesi?"*. Il vantaggio della domanda non è solo quello di stimolare curiosità, ma anche di interagire immediatamente con i partecipanti, facendoli pensare.

Nelle fasi di avvio della presentazione tutta l'attenzione è puntata sull'oratore. Si scruta ogni piccolo dettaglio: dalle parole ai gesti, alle espressioni del viso. Attraverso una domanda iniziale si interrompe questo gioco di vivisezione del relatore sviando l'interesse dei partecipanti. Chi ha esperienza d'aula sa benissimo come si rilassa la situazione ambientale dopo che i partecipanti si sono sbloccati prendendo la parola.

- **Aprire con una storia o citazione** Ovviamente devono avere un chiaro collegamento con il tema trattato, in modo da poter essere

sfruttate come messaggio introduttivo. Per esempio: *"C'era una volta una società che aveva le stesse dimensioni nostre e lo stesso problema di disservizio sulle fotocopiatrici..."*.

- **Stimolare la curiosità** Per esempio: *"Signori, in questa scatola c'è forse la risposta al nostro problema sulla concorrenza, ma non vorrei aprirla prima di aver discusso con voi i rischi della situazione attuale..."*. Questo esempio di *icebreaker* in apertura rappresenta per noi l'esperienza più esaltante vissuta durante una presentazione. Io ero responsabile di marketing di un'importante azienda in un momento storico, in cui esisteva il rischio di essere spazzati via dalla concorrenza. Ci invitarono a una riunione internazionale dove l'oratore esordì con la frase sopra menzionata: *"In questa scatola c'è la risposta ai nostri problemi"*. La discussione andò avanti per ore, mentre la scatola restava inesorabilmente chiusa. Alla fine fu aperta per mostrare un nostro prodotto, prodotto leader di mercato, al quale era stato apportato un piccolo cambiamento tecnologico: tutta la discussione precedente era sviluppata per esaltare la necessità di quel piccolo cambiamento.
- **Aprire con un "giro di tavola"** Quando il tipo di presentazione lo permette conviene fare un giro di tavola, per esempio per spingere i partecipanti a presentarsi e parlare un po' di sé, oppure per raccogliere informazioni su un problema comune. Anche in questo caso il vantaggio è quello di fare uscire i partecipanti dal loro guscio, stimolandoli a un ruolo più attivo.

Chiusura

Una buona chiusura serve a dare maggiori garanzie affinché tutto ciò che è stato seminato sia effettivamente raccolto.

La fase di chiusura comprende il sommario e il piano d'azione trattati nel capitolo precedente, che richiedono di ricordare in un solo minuto di sintesi i passi salienti della presentazione.

Abbiamo anche sottolineato l'importanza di non rinviare il piano d'azione, capitalizzando subito l'energia positiva creata dalla presentazione per iniziare ad agire.

Inoltre con la chiusura l'oratore può sfruttare alcune opportunità:

evidenziare gli obiettivi raggiunti nella riunione, in modo da confermare positivamente i risultati ottenuti;

gratificare il gruppo per il contributo offerto durante la riunione nel raggiungere i risultati;

gratificare specificatamente qualcuno, purché ci siano gli elementi concreti per farlo;

riconfermare il piano d'azione deciso e condiviso.