

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Saper presentare



Ruth Ann Lake

- La preparazione, lo stile e la struttura della presentazione
- La gestione dell'uditorio
- L'utilizzo dei materiali di supporto



FrancoAngeli

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Ruth Ann Lake

Saper presentare

Strumenti essenziali
per far valere le vostre idee

FrancoAngeli

Ruth Ann Lake svolge attività di consulenza e formazione manageriale in Italia e all'estero. Specializzata in comportamento manageriale, ha lavorato per alcune importanti organizzazioni prima di diventare consulente indipendente. Collabora regolarmente con il Management Centre Europe di Bruxelles e con il Danish Leadership Institute (Mannaz) di Copenhagen, operando direttamente con clienti italiani ed europei su temi quali le tecniche di presentazione, la negoziazione, il coaching e il cross-cultural team building. È autrice di *L'arte della negoziazione interculturale* e co-autrice di *Leadership Relazionale*, entrambi pubblicati dalla FrancoAngeli.

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Disegni: Gian Mauro Cozzi

Copyright © 1994 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
Nuova edizione rivista e aggiornata Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. Perché fare la presentazione?	pag.	15
1. I veri motivi della presentazione	»	15
2. Gli obiettivi di base	»	16
2. Chi mi ascolterà? Ovvero: come coinvolgere l'uditorio?	»	19
1. Cambiare <i>fuoco</i>	»	19
2. Le esigenze dell'uditorio	»	20
2.1. Le esigenze di base dell'uditorio	»	20
2.2. Le esigenze di secondo livello	»	21
2.3. Esigenze di appartenenza al gruppo	»	22
2.4. L'esigenza della stima personale	»	22
2.4.1. <i>One up/one down</i> o un altro metodo?	»	23
2.5. Le esigenze di alto livello da parte dell'uditorio	»	25
3. L'uditorio misterioso	»	26
3.1. L'uditorio sconosciuto	»	26
3.2. Questionario - Chi sono?	»	27
3.3. Dove mirare il vostro discorso?	»	27
3.4. Testare le conoscenze dell'uditorio	»	28
4. Come accogliere l'uditorio	»	29
5. Il <i>spacing</i>	»	29
6. Il <i>dispadding</i>	»	30

3. La preparazione della presentazione	pag.	31
1. Dimensione tecnica e logistica	»	31
1.1. Dove? L'aula riunione	»	31
1.2. Esigere un buon servizio tecnico e logistico	»	35
1.3. Lista di controllo per la preparazione della sala riunione	»	36
2. Preparazione degli appunti	»	37
2.1. Meglio evitare di leggere il discorso	»	38
2.2. Gli appunti, quanti e come	»	39
2.3. Prendere appunti col sistema dell'albero	»	39
2.4. La mappa mentale	»	41
3. Organizzazione degli audiovisivi	»	43
4. Fare pratica prima della presentazione (" <i>dress rehearsal</i> ")	»	43
5. La visualizzazione guidata	»	44
4. Lo stile della presentazione	»	45
1. I tre elementi della comunicazione umana	»	45
1.1. L'importanza della comunicazione "non verbale"	»	45
1.2. Il "che cosa" e il "come" del messaggio	»	47
1.3. Il rapporto con l'uditorio è dinamico	»	47
1.4. Contenuto e rapporto	»	49
2. È l'uditorio che conta	»	52
2.1. La posizione iniziale	»	52
2.2. Movimento ed efficacia della gestualità	»	53
2.3. Espressioni del viso	»	54
2.4. Contatto visivo	»	55
2.4.1. Se siete piuttosto timidi...	»	55
2.4.2. Per quanto tempo guardare?	»	55
2.4.3. Il contatto visivo secondo la sala riunione	»	56
3. L'utilizzo della voce	»	58
3.1. Ricorrere al microfono per aumentare il volume	»	58
4. Entusiasmo	»	59
5. Lo stile è coerente con l'obiettivo?	»	59
6. Siete voi un grande "audiovisivo"	»	59
5. Come strutturare i contenuti	»	61
1. Apertura	»	61
1.1. Modalità di apertura	»	62
1.2. Aprire con gli audiovisivi?	»	63
1.3. Iniziare con un tono accogliente	»	64
2. Come proseguire	»	65
2.1. Mantenere il filo logico	»	65

2.2. Utilizzare delle metafore	pag.	65
2.3. Un esempio pratico	»	66
2.4. Il ricorso allo humour	»	66
2.5. Se l'approccio è interattivo	»	67
2.6. Se bisogna improvvisare	»	68
3. La chiusura	»	69
6. Gli audiovisivi	»	71
1. Perché utilizzare gli audiovisivi?	»	71
2. Rimanere protagonisti della propria presentazione	»	72
3. Quanta informazione? I contenuti degli audiovisivi	»	73
3.1. Evitare slide troppo dense di informazioni o con lettere troppo piccole	»	74
3.3. Non limitarsi a leggere	»	75
3.4. Utilizzare grafici e immagini	»	75
4. L'utilizzo e la scelta dei colori nelle immagini	»	78
4.1. Inserire immagini, non solo parole	»	79
5. Utilizzare colori appropriati	»	80
6. L'utilizzo di fotografie	»	81
6.1. Ricordare il proprio team nelle foto	»	81
6.2. Dimostrare la dimensione	»	81
6.3. Immagini del prima e del dopo	»	82
6.4. Personalizzare gli incontri con fotografie	»	82
7. L'utilizzo di cartine, disegni, modelli e campioni	»	82
7.1. La cartina geografica "improvvisata"	»	83
7.2. Il progetto dell'architetto	»	83
7.3. Portare un campione del vostro prodotto	»	84
7.4. Far provare il vostro prodotto dall'uditorio	»	84
8. Le dimostrazioni	»	85
8.1. Far assaggiare il vostro prodotto	»	85
8.2. Dimostrare la funzionalità della vostra macchina o invenzione	»	86
8.3. Creare un'esperienza per l'uditorio	»	86
9. Utilizzare il portatile per proiezioni di slide, senza diventare computer-dipendenti!	»	87
10. Annerire lo schermo per attrarre l'attenzione dell'uditorio	»	87
10.1. Come si annerisce lo schermo	»	88
11. Non camminare davanti alla luce del proiettore	»	88
11.1. Mantenere il contatto visivo con l'uditorio	»	89
11.2. Lasciare un'illuminazione adeguata in sala riunioni	»	91

12. Personalizzare le slide	pag.	92
13. Cambiare la sequenza delle immagini nelle slide	»	92
14. Un piccolo trucco per nascondere all'uditorio il vostro cambiamento o l'occultamento delle slide	»	93
15. Come ricordare la sequenza delle slide	»	94
16. Back-up e preparazione	»	94
17. Utilizzare un indicatore, se utile, per focalizzare l'attenzione su un aspetto della slide	»	95
18. L'utilizzo di Internet nelle presentazioni: YouTube o videoclip	»	96
19. L'utilizzo di Internet nella presentazione: siti web	»	97
19.1. Utilizzare i siti online e fare partecipare l'uditorio alla vostra presentazione	»	97
20. Videoconferenze nella presentazione	»	98
21. L'utilizzo di Skype	»	99
22. Lavagna a fogli mobili (<i>flip chart</i>)	»	99
22.1. Dove posizionarsi?	»	100
22.2. Cosa e come scrivere	»	100
22.3. Come girare il foglio	»	101
23. Lavagna tradizionale con gesso	»	102
24. L'utilizzo della lavagna bianca	»	102
25. Creare immagini o concetti insieme all'uditorio con la lavagna	»	103
26. L'utilizzo di musica: registrazioni, radio, CD e file audio nelle presentazioni	»	104
26.1. Musica e strumenti musicali per richiamare l'attenzione dell'uditorio	»	105
27. Il microfono	»	105
28. Gestire bene la tecnologia	»	106
7. La gestione delle domande	»	107
1. La paura delle domande	»	107
2. La domanda retorica	»	107
3. Quando il relatore utilizza la domanda chiusa o aperta	»	108
4. L'utilizzo della domanda chiusa per "misurare" il gruppo	»	108
5. La domanda aperta	»	109
6. Rispondere alle domande dell'uditorio	»	110
7. Le domande cattive	»	111
8. Quando non si è sicuri della risposta	»	112
9. Una domanda come risposta	»	112
10. La domanda "a specchio"	»	113
11. Come inserire le domande nelle proprie presentazioni?	»	113

12. Evitare “l’abbandono dell’aula”	pag.	114
13. La “gestione” dei partecipanti	»	114
14. Strutturare il momento delle domande	»	115
15. Quando non ci sono domande	»	115
16. Una diversa idea della “domanda”...	»	116
17. Chi domanda, comanda	»	117
8. La gestione dell’ansia	»	119
1. Tutti subiscono l’ansia	»	119
2. Lo stress non è solo negativo	»	119
2.1. Le ricerche di Hans Seyle	»	120
2.2. Lo stress positivo e negativo	»	120
3. Che cosa determina il punto massimo di stress	»	122
4. Lavorare sulla percezione di controllo	»	122
5. Gestione dello stress prima, durante e dopo la presentazione	»	123
6. “Scaricare” lo stress durante la presentazione	»	124
7. Il respiro	»	125
8. Alcuni suggerimenti pratici	»	125
8.1. Contatto visivo - Non guardare esattamente negli occhi	»	125
8.2. Tenere le mani sulla cattedra per non tremare troppo	»	126
8.3. Alcuni piccoli esercizi da fare durante il discorso	»	126
8.4. Respiri profondi	»	126
9. La chiusura della presentazione... E poi?	»	127
1. L’importanza della chiusura	»	127
2. Alcune tecniche per chiudere	»	127
3. Dopo che la vostra presentazione è finita	»	128
4. Il feedback dell’uditorio	»	129
4.1. Sollecitare il feedback dell’uditorio durante il discorso	»	129
4.2. Feedback raccolto in modo sistematico	»	130
4.3. Quali domande fare	»	130
4.4. Cercare il feedback sul processo di comunicazione	»	132
5. Come misurare l’efficacia della presentazione	»	132
5.1. La vostra autovalutazione	»	133
5.2. Confronto tra l’input esterno e l’autovalutazione	»	133
5.3. Fare un piano d’azione	»	136
Appendice - Liste di controllo	»	137
Bibliografia	»	141

*Alla mia mamma,
che mi ha trasmesso non soltanto l'arte
ma la gioia di comunicare*

Ringraziamenti

Ringrazio:

Franco Ratti, della Glaxo Management School, per aver sostenuto l'idea di pubblicare un libro, e i suoi colleghi Paola Agostini, Nicola Carone, Vittorio D'Amato, Carlo Filippini, Giovanna Loda, Fernando Toppetta, Gian Franco Vicini e Barbara Zanolla, per avermi aiutato a collaudare i principi e concetti qui esposti durante una serie di seminari svolti alla Glaxo Management School.

Le centinaia di medici, farmacisti, ingegneri e manager che hanno partecipato ai miei seminari sulle tecniche di presentazione, che con la loro partecipazione e i loro quesiti mi hanno fornito formidabili opportunità di lavorare e riflettere sull'efficacia della comunicazione.

Francesca Morlacchi, che con grande pazienza e impegno ha lavorato alla messa a punto del manoscritto in un bel e comprensibile italiano, compito non indifferente per un'autrice non madrelingua.

Janelle Barlow, Ann Beazer, Anne Bogelund e Phil Taylor, colleghi che hanno fornito incoraggiamenti e indubbi consigli professionali.

Valeria Leone, che con pazienza e attenzione mi ha aiutata nell'aggiornamento e stesura di questa nuova edizione del libro.

Gian Mauro Cozzi, che con creatività e capacità artistica, ha creato le immagini per la nuova edizione.

Perché fare la presentazione?

1. I veri motivi della presentazione

Visto che parlare in pubblico può essere abbastanza faticoso, stressante e magari anche difficile, perché farlo? Con quali scopi? Forse, mi risponderete, perché: «Me l'ha chiesto il mio capo», o perché: «È un male necessario della mia professione», o ancora: «Non raggiungerò mai i miei obiettivi professionali (di uomo politico, manager, sindacalista, giornalista, ecc.) se non riesco a fare una presentazione in pubblico di buona qualità».

Una volta, però, che avete accettato o deciso di fare la presentazione, la prima riflessione è questa: perché? Solo per eseguire gli ordini del capo, o per vedere il proprio nome sull'elenco degli oratori? Anche se queste sono spesso le motivazioni superficiali, una considerazione più approfondita vi porterà a identificare altri obiettivi ben più significativi.

Potreste avere uno *scopo informativo* – chiarire ai dipendenti le date di chiusura degli uffici per le festività natalizie, comunicare le decisioni raggiunte durante una riunione manageriale, mettere a disposizione dell'uditorio informazioni tecniche, scientifiche o culturali.

Spesso ci sono anche degli *obiettivi di persuasione* – motivare il gruppo di venditori per aumentare il fatturato, convincere gli altri scienziati sulla validità delle vostre teorie o ricerche, persuadere il personale a mettere in pratica i cambiamenti attuati con la decisione del consiglio di amministrazione.

Molti relatori, oltre agli scopi professionali, hanno degli obiettivi di *immagine personale*, cioè essere visti come competenti e impegnati, come persone sincere, o essere protagonisti e percepiti come leader. O, per lo meno, non essere considerati incompetenti!! Lo scopo potrebbe essere anche di fare “bella figura” all’interno dell’azienda, del partito, del sindacato, o del gruppo di appartenenza. Ancora, per *manifestare sentimenti appropriati alla situazione*, come, per esempio, il pensionamento di un dipendente molto apprezzato dal gruppo.

2. Gli obiettivi di base

Qualunque siano le finalità dello specifico incontro, due obiettivi sono quasi sempre presenti:

- attirare l'**attenzione** dell’uditorio;
- raggiungere un buon livello di **chiarezza** dei messaggi.

Non ci vuole una ricerca scientifica di Harvard per capire che, se l’uditorio si addormenta o si distrae per la maggior parte del discorso, non recepirà quasi nessuna delle idee proposte e non le potrà quindi ricordare o mettere in pratica.

Passiamo ora alla chiarezza: è ovvio che, se i venditori capiscono che devono raccogliere ordini per 10 mila euro e non per 100 milioni di euro per ogni mese di lavoro, si avrà non solo un grave danno al fatturato, ma anche un serio pericolo per la vostra posizione come capo vendita. Per non parlare delle infermiere di ospedale che somministreranno il farmaco X anziché quello Y, mettendo in grave pericolo le condizioni fisiche dei pazienti.

Esistono anche eccezioni alle regole fondamentali – mantenere viva l’attenzione dell’uditorio ed essere più chiari possibile. Come alcune persone mi hanno più volte suggerito, posso utilizzare l’esempio

del politico poco scrupoloso, che si pone come obiettivo quello di *non attirare l'attenzione* dell'uditorio sugli argomenti importanti e di essere volutamente *non chiaro*. Però, come si è commentato più volte, questi atteggiamenti non sono generalmente graditi, e la mancanza di consenso o di apprezzamento da parte del pubblico così "manipolato" può essere espresso al seggio elettorale.

Per garantire l'efficacia degli obiettivi che vi siete proposti, è utile elencarli per iscritto e poi chiedersi se sono questi i veri scopi della presentazione:

Obiettivi della presentazione

<i>Esempi:</i>	<i>Efficacia? Significatività?</i>
Informare i dipendenti su come funzionerà il nuovo sistema di orario flessibile	_____ _____ _____
Motivare i venditori per aumentare i risultati della nuova campagna pubblicitaria	_____ _____ _____
Creare l'impressione di essere un tecnico competente, guadagnando il rispetto dei colleghi	_____ _____ _____
Sopravvivere alla riunione senza sudare troppo	_____ _____
Parlare dei problemi dell'inquinamento dell'aria	_____ _____ _____

Qualunque sia lo scopo, la comunicazione ha sempre una finalità; rendendola esplicita, elencando gli obiettivi, si guadagna automaticamente in chiarezza e in consapevolezza con se stessi, prima ancora di affrontare l'uditorio.

Alcuni speaker confondono l'obiettivo del discorso con il titolo o con l'argomento. Nell'ultimo esempio riportato nella tabella, il relatore intende parlare delle problematiche legate all'inquinamento dell'aria. Mentre questo è l'argomento della discussione, il vero scopo dell'incontro potrebbe essere quello di convincere il pubblico a diventare più attivo nella lotta per ottenere leggi che assicurino una migliore tutela dell'ambiente, o di sottoscrivere un comunicato di protesta.

Ancora, nel primo esempio, il relatore dichiara che vuole semplicemente informare l'uditorio del nuovo sistema di orario flessibile. Pensandoci bene, però, c'è probabilmente un obiettivo sottointeso di persuasione, cioè convincere i partecipanti che questo sistema è stato messo a punto dall'azienda come parte di una campagna per aumentare l'efficienza lavorativa (rimanendo aperta più a lungo, per esempio). Contemporaneamente, si soddisfano le esigenze dei dipendenti in materia di flessibilità dell'orario di lavoro. Possiamo dedurre che alcuni degli obiettivi non sono che un tentativo di fare marketing interno all'azienda.

Nel penultimo esempio, l'obiettivo prioritario per lo speaker nervoso è quello di "sopravvivere alla riunione sudando il meno possibile": questo sembrerebbe portare il discorso ad un livello minimo di efficacia. Sicuramente, in questo caso gli obiettivi meno superficiali riguardano l'argomento discusso e l'identità del gruppo che segue la presentazione.

Molti relatori identificano l'obiettivo del discorso nella trasmissione al pubblico, concentrandosi soprattutto sul passaggio di certi messaggi ed esaminando in dettaglio i contenuti e la sequenza appropriata. Sarebbe però più opportuno spostare l'attenzione dal trasmittente, o speaker, verso i riceventi, cioè l'uditorio. L'efficacia della presentazione sarà poi misurata tramite il grado di percezione dell'uditorio e la risposta dello stesso. Questo cambiamento di fuoco richiede soprattutto un'attenzione al processo di comunicazione in atto, e non semplicemente una buona conoscenza dei contenuti.

Indubbiamente, per determinare l'obiettivo della presentazione, bisogna avere ben chiaro come sarà formato l'uditorio, per quali motivi saranno presenti i diversi partecipanti e come vorreste che essi percepiscano i vostri messaggi. **Identificare e comprendere l'uditorio è perciò il primo passo per poter arrivare alle finalità proposte.**

Chi mi ascolterà? Ovvero: come coinvolgere l'uditorio?

1. Cambiare *fuoco*

La presentazione di fronte a un pubblico è l'esempio per eccellenza di comunicazione umana in cui si avverte la grande tentazione di concentrarsi sul proprio messaggio e la sua trasmissione e di mettere in secondo piano la ricezione dello stesso da parte del pubblico. Tanto vale parlare allora con noi stessi. Alcuni relatori fanno esattamente questo... Bisogna invece spostare l'attenzione sull'uditorio, ovvero su come la presentazione è stata percepita, valutata, considerata interessante, utile e coinvolgente o meno.

Per quale motivo i presenti sono venuti ad ascoltarvi? È stato loro ordinato dai rispettivi capi? Dal loro sindacato? Sono venuti per motivi di convinzione? Di legge (per ottenere un quorum, o per votare)? Di interesse rispetto all'argomento? Per conoscervi come speaker? O per conoscere le altre persone dell'uditorio? Per dimostrare verso di voi o verso una vostra opinione il loro appoggio? O per attaccarla?