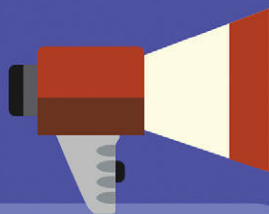
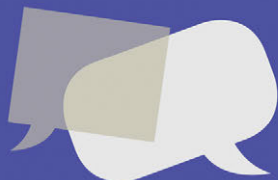


PROFESSIONE FACILE

CESARE E ALESSANDRO SANSAVINI

# PARLARE IN PUBBLICO

*Farsi capire, farsi ascoltare,  
persuadere il gruppo*



 GIUNTI

  
CHANGE  
PROGETTO ASSOCIATIVO

# **PARLARE IN PUBBLICO**

CESARE E ALESSANDRO SANSAVINI

# PARLARE IN PUBBLICO

*Farsi capire, farsi ascoltare,  
persuadere il pubblico*

 GIUNTI

Gli autori desiderano ringraziare Christine Platzer per la Prefazione e Giacomo Mason per il testo "10 consigli d'oro per le vostre presentazioni con le slide".

Progetto grafico interni: Rebecca Frascoli / studio pym, Milano  
Redazione e impaginazione: studio pym, Milano  
Le illustrazioni presenti alle pp. 50, 54, 56, 57, 62, 70, 78, 117, 141, 152, 154, 162, 163, 173 e 181 sono di Moreno Chiacchera.

Immagine di copertina: elaborazione grafica da © Shutterstock

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2015, 2019 Giunti Editore S.p.A.  
Via Bolognese 165 - 50139 Firenze - Italia  
Piazza Virgilio 4 - 20123 Milano - Italia

ISBN: 9788809894273

Prima edizione digitale: settembre 2019



PRO.DIGI  GIUNTI  
FESTINA LENTE

## SOMMARIO

Prefazione	8
Introduzione	11
<b>CAPITOLO 1 • Profilo di chi ascolta</b>	21
1. Analisi del profilo individuale	24
2. Il profilo del gruppo	26
3. Orientamento al copione e orientamento al pubblico	28
<b>CAPITOLO 2 • Abilità di comunicazione</b>	31
1. La comunicazione non verbale	34
2. Abbigliamento	37
3. Capacità comunicative	39
<b>CAPITOLO 3 • Contatto visivo</b>	41
1. Sguardo nel vuoto	43
2. Lo scanning	44
3. A chi rivolgere il contatto visivo?	45
4. Spalle al pubblico	46
5. Contatto visivo su gruppi numerosi	47
6. Il contatto visivo efficace	48
7. Come si impara la tecnica del contatto visivo	49
<b>CAPITOLO 4 • Gestualità</b>	51
1. Come rafforzare la propria gestualità	53
2. Errori comuni da evitare	55

<b>CAPITOLO 5 • Postura e movimenti</b>	59
1. Postura	60
2. Movimenti in sala	61
<b>CAPITOLO 6 • Volume e tono di voce</b>	65
1. Voce nervosa	66
2. Volume di voce	68
3. Tono di voce	68
<b>CAPITOLO 7 • Linguaggio, non parole, pause</b>	71
1. Parole semplici in sintonia con l'uditorio	72
2. Sintesi comunicativa	73
3. Analogie	74
4. Esempi concreti	76
5. Evocare immagini	78
6. Parole e suoni privi di significato	79
7. Parlare troppo velocemente o troppo lentamente	80
8. Le pause	81
<b>CAPITOLO 8 • Personalità, humour, entusiasmo</b>	83
1. Personalità	84
2. Humour	87
3. Entusiasmo	89
<b>CAPITOLO 9 • Gestione dello stress</b>	91
1. Perché lo stress?	92
2. Sintomatologia da stress durante la presentazione	95
3. Regole d'oro per gestire lo stress	97
<b>CAPITOLO 10 • Organizzazione della comunicazione</b>	99
1. La struttura classica	103
2. Strutture alternative	120

<b>CAPITOLO 11 • Fasi operative della presentazione</b>	123
1. Quali sono le fasi operative della presentazione?	124
2. Apertura	129
3. Rompighiaccio (icebreaker)	134
4. Stili da evitare in apertura	137
5. Corpo della presentazione	139
6. Chiusura	140
7. Presentazione di un relatore esterno	141
<b>CAPITOLO 12 • Supporti visivi alla comunicazione</b>	145
1. Impatto dei mezzi comunicativi	148
2. Vantaggi dei supporti visivi	150
3. I supporti visivi disponibili	155
4. Errori nella preparazione delle slide	160
5. Consigli per l'uso dei supporti visivi	162
6. Presentazioni senza PowerPoint	167
7. Conclusioni	168
<b>CAPITOLO 13 • Gestione psicologica del gruppo</b>	171
1. Ostacoli psicologici del gruppo	174
2. Creare un clima favorevole	176
3. Stimolare la partecipazione	184
4. Tenere le redini della discussione	190
5. Gestire le situazioni problematiche	193
<b>CAPITOLO 14 • Persuasione</b>	219
1. Che cos'è la persuasione?	221
2. Dove si colloca la persuasione?	222
3. Qual è il profilo del relatore persuasivo?	230
Autovalutazione delle capacità di comunicazione	233
Bibliografia	235

## **PREFAZIONE**

Saper parlare in pubblico, saper comunicare con successo è una competenza chiave nella vita professionale e utile anche nella vita privata. Molte possono essere le occasioni in cui le persone vengono chiamate a fare un discorso a un gruppo o una platea.

Essendo direttrice di un istituto di formazione da tanti anni, ho avuto e ho modo di conoscere molta gente e posso dire che tanti hanno difficoltà a parlare in pubblico. I motivi sono diversi: a volte mancano la competenza tecnica e le nozioni per tenere con professionalità un discorso, altre volte invece c'è soprattutto il timore di esporsi: la paura di fare brutta figura, di non stimolare interesse, di non riuscire a emozionare chi ascolta...

Credo che a tutti noi sia capitato di assistere a riunioni, assemblee o convegni dove chi parlava aveva evidenti carenze comunicative, dove le presentazioni erano poco coinvolgenti e si prolungavano oltre i tempi pianificati e dove lo speaker trova difficoltà nel comunicare il proprio messaggio al pubblico o nel gestire un'aula.

Ma come creare un discorso efficace? Come interessare chi ci ascolta ed essere convincenti? Come usare in modo appropriato i supporti visivi e tecnici? Come gestire situazioni problematiche e anche le proprie emozioni?

Saper parlare in pubblico è una vera e propria arte, ma è un'arte che si può imparare. Un approccio possibile è iscri-



versi a dei corsi, un altro è leggere dei libri. Sono stati pubblicati numerosi volumi sul public speaking, perché dunque leggere questo di Alessandro e Cesare Sansavini?

Se dovessi riassumerlo in due parole, direi perché è compatto e concreto.

**Compatto:** è un libro agile e di facile lettura, ben scritto e ben strutturato. È rapido da leggere, qualità questa molto preziosa al giorno d'oggi dove tutti abbiamo sempre meno tempo e anche meno voglia di concentrarci su testi lunghi. In modo sintetico vengono illustrati i concetti fondamentali, vengono fornite buone linee guida per imparare a parlare in pubblico o esporre argomenti ad altri. Il libro è quindi particolarmente indicato per chi vuole approcciarsi al tema del public speaking e apprendere il know-how essenziale in tempi rapidi.

**Concreto:** i testi sono molto concreti e orientati alla pratica perché nascono dalla lunga esperienza degli autori. Il nostro istituto di formazione collabora da tempo con Cesare Sansavini, grande formatore e fondatore di Change Project, di cui da più di dieci anni fa parte anche Alessandro, terzo figlio di Cesare, anche lui esperto in public speaking. Abbiamo sviluppato insieme molteplici iniziative formative di successo, tra cui numerosi corsi di comunicazione. I nostri clienti sono sempre molto soddisfatti perché imparano quello che veramente conta. Uno dei maggiori punti di forza di Change Project è proprio il focus sui risultati concreti da raggiungere. Cesare e Alessandro Sansavini hanno “distillato” in questo libro il know-how essenziale del parlare in pubblico e presentano concetti comunicativi di sperimentata efficacia. Il libro contiene utili esempi e suggerimenti pratici senza perdersi in lunghe teorie.

## PREFAZIONE

Qualcuno potrebbe pensare che un libro non possa esaurire un argomento così importante e vasto come il public speaking. Certo, la sola lettura di un libro non basta per diventare uno speaker eccellente, ma è un valido stimolo e mette a disposizione tanti spunti utili.

Christine Platzer  
Direttrice di WIFI,  
servizio di formazione e sviluppo del personale  
della Camera di Commercio di Bolzano

## INTRODUZIONE

Da anni apriamo i nostri corsi di comunicazione chiedendo ai partecipanti un giudizio sulla seguente affermazione: “Ho un buon livello culturale, sono molto informato sull’argomento, so esprimermi bene, ergo non ho problemi di comunicazione!”.

La quasi totalità dei partecipanti risponde che si tratta di un’affermazione falsa; alcuni precisano che la frase focalizza l’attenzione su chi parla e non su chi ascolta, mentre la comunicazione vuole privilegiare il destinatario del messaggio.

A questo punto proponiamo un altro quesito: “Perché se quest’affermazione è palesemente falsa ci troviamo di fronte a tante persone, anche di cultura elevata come professionisti, dirigenti d’azienda, docenti, che, nel parlare, non sanno sintonizzarsi sulla lunghezza d’onda dell’interlocutore?”.

È triste constatare come molte carenze comunicative siano presenti già nella scuola, in quell’istituzione le cui fondamenta dovrebbero affondare le proprie radici in una solida base comunicativa, nell’assoluta esigenza di essere capiti: invece spesso è proprio la scuola a non essere in grado di rispondere a questa esigenza primaria della comunicazione. Si tratta di un problema generale che non esclude la presenza di docenti bravissimi nel comunicare, ma ciò avviene solo per doti e capacità personali, non perché la si consideri una qualità imprescindibile del ruolo.

La carezza comunicativa è tanto più evidente quanto più ricco di contenuto è il messaggio dell'emittente (colui che parla). Senza ombra di dubbio alla scuola materna e alle elementari i contenuti da trasmettere sono semplici e il focus, cioè l'attenzione, sull'interlocutore-bambino è molto elevato, pertanto il livello comunicativo del maestro è quasi sempre di alto livello. Non a caso la scuola materna e la scuola elementare italiane godono di un'ottima immagine. Man mano che si sale nell'impegno scolastico, dalle medie alle superiori, all'università, assume sempre maggiore importanza il contenuto del messaggio, a scapito del focus sull'interlocutore: quel che ne risulta è una comunicazione sempre meno efficace.

È evidente che più difficile è la materia, più ardua è la comunicazione, ma questo non giustifica che il focus sulla sintonia con l'interlocutore sia sacrificato a vantaggio del contenuto. Dovrebbe accadere esattamente il contrario: più la materia è difficile, più elevata dovrebbe essere l'abilità comunicativa del relatore per semplificare il messaggio e farsi capire.

Da questa breve premessa si arriva alla conclusione che il **problema comunicazione** è molto più grave di quanto si possa immaginare ed è così radicato nella nostra vita privata e professionale da non apparire neanche più come problema. Basti pensare, per esempio, alle conferenze in cui spesso ci si trova di fronte a relatori sprovvisti delle tecniche più elementari della comunicazione in pubblico. Vi sono oratori che si ostinano a leggere la propria presentazione senza rendersi conto che la lettura è piatta, monocorde, soporifera, e non ha niente a che fare con la comunicazione efficace. Ma queste carenze passano troppo spesso inosservate, perché la cultura comunicativa (o meglio la non cultura) è così scarsa che anche quando l'uditorio si assopisce non ci si sorprende troppo.

Dobbiamo a questo punto introdurre un primo postulato universale sulla comunicazione: **comunicare significa far capire ad altri il nostro messaggio.**

È una definizione elementare che, se accettata, comporta un cambiamento sostanziale nelle nostre relazioni comunicative; infatti scarica sull'emittente la responsabilità comunicativa (questa definizione non intende mettere in discussione l'assioma sulla comunicazione di P. Watzlawick, secondo il quale «è impossibile non comunicare», vogliamo solo introdurre un concetto forte e utilissimo ai fini del parlare in pubblico, secondo il quale “comunicare significa farsi capire”).

Se accettiamo questa definizione, da questo momento dobbiamo assumerci la responsabilità della sintonia comunicativa con il nostro interlocutore. Dobbiamo dichiarare a noi stessi: “Tutte le volte che il mio interlocutore non mi capisce la colpa è mia!”. Sono io infatti che ho la responsabilità di mettermi in sintonia con gli altri, semplificando il lessico, usando il linguaggio non verbale, ma soprattutto verificando che il messaggio arrivi a destinazione e sia correttamente interpretato.

Se trasferiamo alla scuola questa definizione possiamo dire che è improponibile per un docente affermare: “Ve l'avevo detto!”, quale attestato di insegnamento. Averlo detto significa aver parlato, non necessariamente aver comunicato. Senza verifica non possiamo essere certi di aver comunicato.

Nasce da qui un secondo postulato che si potrebbe così riassumere: **parlare non significa necessariamente comunicare.**

C'è un detto fiorentino secondo il quale “si può parlare per far prendere aria ai denti”: si può parlare, cioè, senza avere niente da dire, ma questo non significa comunicare.

**La comunicazione, a differenza del semplice parlare, si pone sempre un obiettivo:**

- › quello di far prendere coscienza di un certo messaggio all'interlocutore;
- › quello di fargli intraprendere un'azione.

Poiché dobbiamo farci capire, è necessario entrare in sintonia con l'interlocutore: per fare questo dobbiamo conoscerlo, ascoltarlo, adattare e personalizzare il messaggio alle sue esigenze, ai suoi interessi, ma soprattutto verificare (feedback) che il messaggio sia arrivato e abbia prodotto il risultato voluto, vale a dire l'esatta comprensione.

Troppo spesso l'obiettivo della comunicazione sembra essere quello di "trasmettere l'informazione" anziché "ottenere un risultato" attraverso l'informazione stessa.

Vale l'esempio del relatore in conferenza il cui falso obiettivo è leggere la relazione, un obiettivo talmente scontato che in realtà non richiede nessuno sforzo per raggiungerlo, e pertanto non è un obiettivo. Il vero obiettivo del relatore potrebbe essere quello di sensibilizzare la platea su una certa tematica, di convincere il pubblico con la propria idea, di stimolare l'uditorio ad agire, di provocare domande e una discussione produttiva.

Di fronte a un vero obiettivo da raggiungere la comunicazione non può essere banalizzata. La lettura di una relazione diviene improponibile se vogliamo convincere un uditorio, perché la lettura non comunica, non ha forza, non stimola ad agire. Tanto varrebbe consegnare ai partecipanti un messaggio scritto, permettendo a ciascuno di leggerlo con calma, senza far loro perdere tempo in una riunione gestita da un oratore che non crea valore aggiunto rispetto al semplice messaggio scritto.

Da osservazioni come quelle finora esposte nasce questo libro, che vuole mettere a disposizione del lettore una serie di

consigli e tecniche semplici, quanto meno nella comprensione, per potenziare le proprie capacità comunicative. Il libro vuole rispondere a questa domanda: “Cosa devo fare per essere più efficace e persuasivo nelle mie comunicazioni?”. La situazione ambientale nella quale ci collocheremo è quella del **parlare in pubblico**, perché risulta essere la situazione comunicativa di maggiore impegno, perché è più difficile cercare la sintonia con gli interlocutori, perché la tensione è più elevata, perché le dinamiche psicologiche nel gruppo sono complicate dal gioco delle parti (“io docente voi discenti”). Siamo fermamente convinti che chi riesce a comunicare efficacemente di fronte a un gruppo di persone avrà difficilmente problemi nella comunicazione a due o a gruppi ristretti.

### **Perché parlare in pubblico spaventa?**

Semplicemente perché parlare in pubblico non ci è familiare, è qualcosa di nuovo per noi, oppure perché le nostre esperienze precedenti sono state negative.

Riprenderemo questo argomento più approfonditamente quando tratteremo la gestione dello stress nella comunicazione; in questa parte introduttiva ci basta osservare che quando l'uomo non si sente all'altezza della situazione nell'affrontare un impegno, i suoi livelli di adrenalina si alzano per predisporlo, in modo istintivo, ad affrontare il pericolo.

### **Perché le persone che non hanno esperienza di parlare in pubblico spesso non si sentono all'altezza della situazione?**

La risposta è legata al nostro modello culturale: il punto di riferimento nel parlare in pubblico, quando siamo bambini, adolescenti e forse adulti, è quasi sempre l'insegnante. Il modello offerto dall'insegnante tradizionale è prevalentemente quello di una comunicazione a una via, fortemente impregnata di sapere, modello caratterizzato in genere da una leadership

tendente al direttivo: tutte caratteristiche difficilmente riproducibili dal giovane studente, il quale sviluppa nella propria mente un'immagine di oratore lontana dalla propria personalità e troppo difficile da imitare e riprodurre.

Questo assunto si ritrova nell'espressione tipicamente scolastica: "Fate silenzio! Dobbiamo finire il programma". Come se il contenuto (sapere) avesse la priorità sulla comprensione. Fortunatamente anche la scuola si sta evolvendo lasciando maggiore spazio alle metodologie attive di apprendimento anche se a volte viene tralasciata la bellezza della componente emozionale e relazionale della comunicazione.

Quando il giovane studente entra nel mondo del lavoro si trova improvvisamente nella necessità di parlare in pubblico, in una riunione sindacale o condominiale, oppure in una presentazione manageriale. In questa nuova situazione prende coscienza della sua impotenza, non capisce come potrà imitare quel modello tradizionale di speaker-docente che ha sempre visto, su un piedistallo troppo alto, ostentare tanta sicurezza. Teme di non essere preparato a salire sul palcoscenico, ha paura di dimenticare il copione o di essere messo in difficoltà da domande difficili. L'adrenalina si alza spingendolo alla fuga ("Non vedo motivo di alzarmi in piedi e parlare!", dichiara a se stesso prima di rinunciare), oppure all'attacco, attraverso un'emotività che lo spinge a un linguaggio verbale e non verbale più aggressivo.

Per concludere, possiamo affermare che noi non sviluppiamo una cultura di public speaking nell'età più fertile per la nostra formazione comportamentale, vale a dire prima dei 20 anni. Impariamo in tale periodo, forse, a superare le nostre timidezze, a guardare le persone negli occhi, a salutare cordialmente, ma non abbiamo scuola formativa sulla comunicazione, in particolare sul parlare in pubblico.



Questa carenza, apparentemente di poco conto, può ripercuotersi negativamente nella nostra vita professionale e privata.

Nei nostri corsi di formazione sul “parlare in pubblico” ci siamo trovati di fronte persone di 40-50 anni che rivestivano ruoli di rilievo nelle aziende, spesso posizioni dirigenziali, la cui attività richiedeva sovente che parlassero in pubblico; ebbene, il più delle volte queste persone manifestavano vero panico anche solo nel dover simulare una presentazione in piedi di fronte ai colleghi. L'espressione dei loro visi, la gestualità, lo sguardo, gli stessi pori della pelle esprimevano paura, insicurezza.

Alcuni, in un estremo tentativo di fuga, ci chiedevano di poter leggere la presentazione, rinunciando ad alzarsi in piedi e affermando con candore che in anni di presentazioni in pubblico non si erano mai alzati in piedi e non si erano mai azzardati a improvvisare un discorso spontaneo, preferendo ancorarsi alla lettura di una relazione scritta. Qualcuno aggiungeva: “Non vedo il motivo di doverlo fare a 50 anni!”.

Certamente la simulazione comunicativa durante un corso, soprattutto in presenza di ripresa televisiva, tende a intimorire tutti, ma non può creare panico se l'oratore ha una minima esperienza professionale in tal senso.

In contrapposizione al modello culturale evidenziato, che tende a ignorare la formazione comunicativa in età giovanile, vorrei riportare una mia esperienza diretta fatta negli Stati Uniti. Il mio figlio maggiore, Simone, che frequentava la quinta elementare in una scuola pubblica di Indianapolis, fu chiamato a parlare alla propria classe sul tema: “La cucina italiana”. Non so quanto efficace sia stata quella presentazione, né quanto successo abbiano avuto gli spaghetti e la cucina mediterranea in quel contesto scolastico, l'unica certezza è che da allora Simone ha vissuto il parlare in pubblico

come un evento piacevole e spontaneo, non come una situazione stressante.

Possiamo concludere dicendo che un manager, un professionista, ma forse semplicemente un adulto, non possono accettare di essere dominati dalle tensioni nel parlare in pubblico. Attenzione: non stiamo dicendo che non debbano provare tensione, ma solo che non devono esserne dominati. **Non possono ignorare le regole essenziali dell'efficacia comunicativa.** Vivere col problema comunicativo significa non essere in grado di affermare le proprie idee di fronte a un gruppo quando l'occasione lo richiede. Significa accettare una falsa incapacità cromosomica ("lo purtroppo sono fatto così! Sono molto timido!"), significa non riconoscere che il dovere specifico di ogni individuo è di migliorare se stesso, di acquisire nuove capacità che lo rendono più efficace nei rapporti con gli altri.

Significa, come dice Dale Carnegie, perdere l'opportunità di utilizzare «uno dei metodi migliori mai immaginati per eliminare paura e senso d'inferiorità. Scoprii che imparare a parlare in pubblico è un metodo affatto naturale per superare la timidezza e l'impaccio sviluppando coraggio e fiducia in se stessi».

Perché?

Perché parlando in pubblico siamo costretti ad affrontare le nostre paure... il superamento della paura di parlare in pubblico si riflette positivamente su tutto ciò che facciamo. Coloro che raccolgono la sfida sperimentano al tempo stesso un miglioramento della loro personalità.

Questo libro vuole dimostrare che le capacità comunicativa e persuasiva possono essere potenziate attraverso una serie di tecniche e di regole ben definite.

Nel modello da noi proposto, la comunicazione viene suddivisa in quattro macro-aree:

- ① Abilità di comunicazione – capitoli 2-9
- ② Organizzazione della comunicazione – capitoli 10-11
- ③ Supporti visivi – capitolo 12
- ④ Gestione psicologica del gruppo – capitolo 13

Nel capitolo finale dedicato alla Persuasione, troverete una mappa mentale che riassume il modello e i contenuti dell'intero volume.